

**PENGARUH REMUNERASI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Sosial pada Konsentrasi Manajemen Publik  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara



Oleh  
Dina Kristina  
NIM 6661111053

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
SERANG, AGUSTUS 2015**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : DINA KRISTINA  
NIM : 6661111053  
Judul Skripsi : **PENGARUH REMUNERASI PEGAWAI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN  
SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

Telah Diuji di Hadapan Dewan Penguji Skripsi di Serang, tanggal 10 Agustus 2015 dan dinyatakan LULUS.

Serang, 18 Agustus 2015

Ketua Penguji  
(Kandung Sapto Nugroho, S.Sos., M.Si)  
NIP. 197809182005011002



Anggota :  
(Anis Fuad, S.Sos., M.Si)  
NIP. 198009082006041002

Anggota :  
(Ipah Ema Jumiaty, S.IP., M.Si)  
NIP. 197501312005012004



  
Dekan Fisip Untirta  
  
Dr. Agus Sjafari, S.Sos., M.Si  
NIP : 197108242005011002

Mengetahui,

  
Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara  
  
Rahmawati, S.Sos, M.Si  
NIP : 197905252005012001

**LEMBAR PERSETUJUAN**

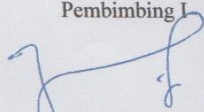
Nama : Dina Kristina  
NIM : 6661111053  
Judul Skripsi : **PENGARUH REMUNERASI PEGAWAI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN  
SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

Serang, 16 Juni 2015

Skripsi ini telah disetujui untuk diujikan

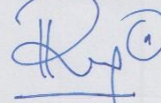
Menyetujui,

Pembimbing I



Ipah Ema Jumiati, S.IP., M.Si.  
NIP : 197501312005012004

Pembimbing II



Riny Handayani, S.Si., M.Si.  
NIP : 197601062006042007

Mengetahui  
Dekan FISIP



Dr. Agus Sjfari, S.Sos., M.Si.  
NIP : 197108242005011002

### PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dina Kristina

NIM : 6661111053

Tempat tanggal lahir : Tangerang, 1 Januari 1993

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul PENGARUH REMUNERASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti mengandung unsur plagiat, maka gelar kesarjanaan saya bisa dicabut.

Serang, Juni 2015



Dina Kristina



**Alhamdulillah robbi' alamin...**

*Sujud syukur kepadamu ya allah*

**Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka kerjakanlah sesuatu urusan dengan sungguh-sungguh dan hanya kepada allah *SWT* hendaknya kita berharap**

**(QS. Alam Nasyroh: 6-8)**

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

**Ayah dan ibuku serta  
seluruh keluargaku**

## ABSTRAK

**Dina Kristina. NIM. 6661111053. Skripsi. Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Pembimbing I : Ipah Ema Jumiati, S.IP, M.Si dan Pembimbing II: Riny Handayani, S.Si, M.Si**

Kinerja pegawai adalah sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Demi tercapainya suatu tujuan organisasi yang optimal dibutuhkan remunerasi pegawai di kalangan pegawai sehingga tercipta etos kerja untuk peningkatan hasil kerja. Latar belakang masalah yaitu: pemberian remunerasi masih berdasarkan peringkat jabatan dan absensi pegawai, adanya pimpinan yang memberikan tugas jabatan lebih dari satu jabatan, penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dilakukan secara subjektif, adanya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya komunikasi dalam melakukan pekerjaan. Tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kemensetneg RI. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Teknik sampling menggunakan teknik probability sampling dengan tipe proportional random sampling. Variabel (X) adalah remunerasi, sedangkan variabel (Y) adalah kinerja pegawai. Kemudian diuji menggunakan metode regresi linear sederhana dengan hasil  $Y' = 55,670 + 1,109X$ . Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa R (korelasi) sebesar 0,832 dan R *square* sebesar 69,2% artinya remunerasi mempengaruhi kinerja sebesar 69,2%. Berdasarkan perhitungan signifikan, hasil perhitungan didapat bahwa ( $t$  hitung 14,541 >  $t$  tabel 1,985), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Saran yang peneliti berikan kepada Kemensetneg RI adalah remunerasi harus dibayarkan sesuai dengan kinerja yang dicapai dari pegawai, memperbaiki kejelasan tugas jabatan dan meningkatkan orientasi keberhasilan kepemimpinan atasan.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Remunerasi

## **ABSTRACT**

***Dina Kristina. NIM. 6661111053. Undergraduate Thesis. The influence of Employee Remuneration To Employee Performance At the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia. The first advisor: Ipah Ema Jumiati, S.IP, M.Si and the second advisor: Riny Handayani, S.Si, M.Si***

*Employee performance is a measure of the success of an organization. In order to achieve an optimal organizational goals required remuneration among employees so as to create a work ethic to an increase in work. The background of the problem, namely: remuneration still ranked positions and employee absenteeism, their leader positions that gives task more than one positions, assessment Target Employee Work (SKP) conducted subjectively, the delay in completing the task, lack of communication in doing the task. The aim of research to determine how much influence the remuneration to the performance of employees in Kemensetneg RI. The method used is quantitative approach to associative method. Sampling technique using the technique of "probability sampling" with the type of proportional random sampling. Variable (X) is remuneration, while the variable (Y) is the performance of employees. Then tested using simple linear regression method with the results of  $Y' = 55.670 + 1,109X$ . From the calculation results show that R (correlation) of 0.832 and R-square of 69.2% means that remuneration affect the performance of 69.2%. Based on significant calculation, calculation results obtained that  $(14.541 > 1.985)$ , then  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted. Suggestions that researchers give to Kemensetneg RI is the remuneration to be paid in accordance with the performance achieved from employees, improve the clarity of office tasks and improve the orientation of the supervisor's leadership success.*

*Keywords: Employee Performance, Remuneration*

## KATA PENGANTAR

**Assalamu‘alaikum wr. wb.**

Alhamdulillahirabbil’alamin, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Sosial pada konsentrasi Manajemen Publik Program Studi Ilmu Administrasi Negara.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis melibatkan banyak pihak yang senantiasa memberikan bantuan, baik berupa bimbingan, dukungan moral dan materil, maupun keterangan-keterangan yang sangat berguna hingga tersusunnya skripsi ini. Untuk itu, dengan rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Sholeh Hidayat, M.Pd., Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Dr. Agus Sjafari, S.Sos, M.Si., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Kandung Sapto Nugroho, S.Sos., M.Si., Wakil Dekan I sekaligus Dosen Pembimbing Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Mia Dwianna W, M. Ikom., Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

5. Gandung Ismanto, S.Sos., MM., Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Rahmawati, S.Sos, M.Si., Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
7. Ipah Ema Jumiati, S.IP, M.Si., Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, sekaligus Dosen Pembimbing I yang telah banyak membimbing proses pembuatan skripsi ini.
8. Riny Handayani, S.Si, M.Si., Dosen Pembimbing II yang telah banyak membimbing proses pembuatan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang membekali peneliti dengan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
10. Bapak Bigman T. Simanjutak, Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang telah memberikan izin penelitian dan bantuan kepada peneliti untuk mencari data sesuai dengan yang dibutuhkan peneliti.
11. Seluruh Pegawai Kantor Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang telah banyak memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti dalam proses penelitian.
12. Keluarga tercinta Bapak, Mimi, Teh Marisah, Eni Rahayu, Andika, Bi atih, seluruh keluarga besar Bapak Joni dan teman-teman seperjuangan Siti Malihah, Hanisa Naniati dan Lulu Meita, serta semuanya yang tidak bisa



disebutkan satu persatu dan buat pendamping hati Rizal Tri Wibowo terima kasih telah membantu dalam pembuatan skripsi ini dan selalu memberikan *support* kepada saya.

13. Teman-teman seperjuangan angkatan 2011, terutama kelas C Administrasi Negara Reguler, susah-senang semenjak awal berjumpa sampai saat ini tidak akan terlupakan disepanjang masa.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti mohon maaf jika terdapat kesalahan dalam penelitian ini dan peneliti juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan penelitian ini dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

**Serang, Juni 2015**  
**Penulis**

**Dina Kristina**

## DAFTAR ISI

	halaman
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	19
1.3 Batasan Masalah .....	19
1.4 Rumusan Masalah .....	20
1.5 Tujuan Penelitian .....	20
1.6 Manfaat Penelitian .....	20

### BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori .....	24
2.1.1 Remunerasi .....	24
2.1.1.1 Pengertian Remunerasi .....	24
2.1.1.2 Komponen Remunerasi .....	27
2.1.1.3 Tujuan Pemberian Remunerasi .....	30
2.1.1.4 Asas-Asas Remunerasi .....	31

2.1.1.5	Komponen Gaji Yang Diterima PNS .....	32
2.1.1.6	Landasan Hukum Kebijakan Remunerasi .....	33
2.1.1.7	Remunerasi Yang Ideal .....	34
2.1.1.8	Prinsip Dasar Remunerasi .....	35
2.1.1.9	Keadilan Dalam Remunerasi .....	35
2.1.2	Kinerja .....	36
2.1.2.1	Pengertian Kinerja .....	36
2.1.2.2	Pengertian Penilaian Kinerja .....	38
2.1.2.3	Tujuan Penilaian Kinerja .....	40
2.1.2.4	Manfaat Penilaian Kinerja .....	41
2.1.2.5	Penilaian Kinerja Berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 .....	43
2.1.2.6	Aspek-Aspek Penilaian Kinerja .....	43
2.1.2.7	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	44
2.1.2.8	Standar Penilaian Kinerja .....	46
2.1.2.9	Peningkatan Kinerja .....	48
2.1.3	Pengaruh Remunerasi (X) Terhadap Kinerja (Y) .....	48
2.2	Penelitian Terdahulu .....	49
2.3	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	55
2.4	Hipotesis Penelitian .....	56

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Pendekatan dan Metode Penelitian .....	58
3.2	Ruang Lingkup .....	59
3.3	Lokasi Penelitian .....	59

3.4	Variabel Penelitian .....	59
3.4.1	Definisi konsep .....	59
3.4.2	Definisi operasional .....	60
3.5	Instrumen Penelitian .....	61
3.6	Populasi dan Sampel Penelitian .....	63
3.7	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	68
3.7.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	70
3.7.2	Uji Normalitas Residual .....	72
3.7.3	Uji Regresi Linear Sederhana .....	73
3.7.4	Uji Signifikansi .....	74
3.7.5	Uji Koefisien Determinasi .....	75
3.8	Jadwal Penelitian .....	76

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	77
4.1.1	Visi dan Misi Kemensetneg RI .....	84
4.1.2	Strategi Kemensetneg RI .....	85
4.1.3	Fungsi Kemensetneg RI .....	85
4.1.4	Satuan Organisasi Kemensetneg RI .....	88
4.1.5	Ketentuan Hari, Jam Kerja, Daftar Hadir ... ..	90
4.2	Deskripsi Data .....	92
4.2.1	Identitas Responden .....	92
4.2.2	Deskripsi Analisis Data .....	100
4.2.2.1	Analisis Masing-Masing <i>Item</i> Pernyataan X .....	100
4.2.2.1.1	Remunerasi Finansial .....	100
4.2.2.1.2	Remunerasi Non Finansial .....	118

4.2.2.2 Analisis Masing-Masing <i>Item</i> Pernyataan Y .....	164
4.2.2.2.1 Kualitas Kerja .....	164
4.2.2.2.2 Ketepatan Waktu .....	172
4.2.2.2.3 Inisiatif .....	178
4.2.2.2.4 Kemampuan .....	186
4.2.2.2.5 Komunikasi .....	193
4.3 Pengujian Persyaratan Statistik .....	200
4.3.1 Uji Validitas Instrumen .....	200
4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen .....	204
4.3.3 Uji Normalitas Data .....	205
4.4 Pengujian Hipotesis .....	206
4.4.1 Uji Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> .....	207
4.4.2 Uji Regresi Linear Sederhana .....	209
4.4.3 Pengujian Signifikansi .....	210
4.4.4 Analisis Determinasi .....	211
4.5 Pembahasan .....	212

## **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	223
5.2 Saran .....	224

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **RIWAYAT HIDUP**



## DAFTAR TABEL

halaman

1.1	<i>Grade</i> Remunerasi Di Kementerian Sekretariat Negara RI .....	6
1.2	Laporan Rekapitulasi Nilai TK .....	11
1.3	Daftar Penanganan Surat .....	17
3.1	Definisi Operasional .....	60
3.2	<i>Skoring/Nilai</i> .....	62
3.3	Gambaran Populasi Kementerian Sekretariat Negara RI .....	64
3.4	Jumlah Sampel Pada Tiap Satuan Kerja .....	68
3.5	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	71
3.6	Rencana Kegiatan Penelitian dan Penyusunan Skripsi .....	76
4.1	Pegawai Kemensetneg RI berdasarkan Jabatan Struktural .....	80
4.2	Pegawai Kemensetneg RI berdasarkan Golongan Kepangkatan .....	81
4.3	Pegawai Kemensetneg RI berdasarkan Jenis Kelamin .....	82
4.4	Pegawai Kemensetneg RI berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	83
4.5	Persentase Pemotongan TK Terlambat Masuk .....	109
4.6	Persentase Pemotongan TK Pulang Sebelum Waktunya .....	110
4.7	Hasil Uji Validitas Variabel X .....	201
4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Y .....	203
4.9	Statistik Reliabilitas (Variabel X) .....	205
4.10	Statistik Reliabilitas (Variabel Y) .....	205
4.11	Hasil Uji Normalitas .....	206
4.12	Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi .....	208
4.13	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	208
4.14	Hasil Perhitungan Regresi Linier Sederhana .....	209
4.15	Hasil Perhitungan Uji Koefisien Determinasi .....	211

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
2.1 Komponen Program Remunerasi keseluruhan .....	29
2.2 Skema Kerangka Berfikir .....	53
4.1 Struktur Organisasi Kemensetneg RI .....	79
4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia Responden .....	94
4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	96
4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Golongan .....	97
4.6 Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	98
4.7 Gaji Dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-Hari .....	101
4.8 Gaji Sesuai Golongan PNS .....	102
4.9 Tunjangan Kinerja Sesuai Peraturan .....	104
4.10 TK Menambah Penghasilan Pegawai .....	107
4.11 TK Meningkatkan Motivasi Bekerja .....	108
4.12 Program Kesehatan Sudah Memadai .....	112
4.13 Standarisasi Program Kesehatan .....	114
4.14 Manfaat Program Pensiun .....	116
4.15 Standarisasi Program Pensiun .....	117
4.16 Pekerjaan Yang Menarik.....	119
4.17 Beban Pekerjaan .....	121
4.18 Pengalaman Dan Wawasan Baru .....	122
4.19 Pekerjaan Menantang .....	124
4.20 Tantangan Pekerjaan .....	126
4.21 Tanggung Jawab .....	128
4.22 Memberikan Tanggung Jawab .....	130
4.23 Memuji Hasil Kerja Pegawai .....	131
4.24 Berharga Dan Dihargai .....	133
4.25 Bangga Atas Prestasi .....	134
4.26 Motivasi Kerja .....	136
4.27 Kesempatan Promosi Jabatan .....	137
4.28 Kebijakan Promosi Atas Dasar Prestasi .....	139
4.29 Komunikasi Yang Baik .....	141
4.30 Suasana Kekeluargaan .....	142

4.31	Lingkungan Kerja .....	144
4.32	Ruang Kerja .....	146
4.33	Pembagian Kerja .....	147
4.34	Pembagian Kerja Sesuai Kemampuan .....	149
4.35	Pemberian Tugas Sesuai Tupoksi .....	151
4.36	Ketepatan Kebijakan .....	152
4.37	Keadilan Kebijakan .....	154
4.38	Supervisi Yang Berkompeten .....	156
4.39	Pengawasan Pimpinan .....	157
4.40	Kedudukan/Status .....	159
4.41	Pengakuan Penyelesaian Tugas .....	160
4.42	Waktu Di Luar Pekerjaan .....	162
4.43	Kebebasan Memanfaatkan Waktu .....	163
4.44	Berhati-Hati Dalam Mengerjakan Tugas .....	165
4.45	Memeriksa Kembali Hasil Pekerjaan .....	167
4.46	Kerapihan Pekerjaan .....	168
4.47	Mengutamakan Kerapihan .....	171
4.48	Standar Waktu Pekerjaan .....	172
4.49	Tugas Tepat Waktu .....	174
4.50	Berpedoman Pada SOP .....	176
4.51	Kecepatan Pekerjaan .....	177
4.52	Menunda Pekerjaan .....	179
4.53	Mengatasi Kesulitan Sendiri .....	180
4.54	Belajar Dan Mencari Informasi .....	182
4.55	Tanpa Menunggu Perintah .....	183
4.56	Tanpa Menunggu Perintah (Individu) .....	185
4.57	Mengembangkan Keterampilan .....	186
4.58	Mengembangkan Keterampilan (Individu) .....	189
4.59	Mengasah Kemampuan .....	190
4.60	Pelayanan Terbaik Kepada Masyarakat Dan Instansi .....	192
4.61	Berkoordinasi Dengan Atasan .....	194
4.62	Bertanya Kepada Pimpinan .....	195
4.63	Berdiskusi Dan Bertukar Informasi .....	197
4.64	Kemampuan Komunikasi .....	198

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Responden
2. Surat Permohonan Izin Penelitian Kepala Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
3. Surat Permohonan Izin mencari data Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
4. Surat Permohonan Penerbitan Surat Pengantar Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
5. Surat Persetujuan Penelitian Dari Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
6. Surat Pengantar Menyebar Angket Dari Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
7. Catatan Bimbingan Skripsi Pembimbing 1 dan 2.
9. Data Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
10. Struktur Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
11. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2009 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Negara Dan Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
12. Contoh *Standard Operating Procedure*.
13. Persentase Pemotongan Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia Yang Terlambat Masuk Bekerja.
14. Persentase Pemotongan Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia Yang Pulang Sebelum Waktunya.
15. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Melaksanakan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai.
16. Keterangan Tabel Nilai  $r$  *Product Moment*
17. Titik Persentase Distribusi  $t$  (d.f = 1-200)
18. Data Responden Remunerasi (X)
19. Data Responden Kinerja (Y)
20. Hasil Validitas Kinerja (Y) SPSS 21.0
21. Hasil Validitas Remunerasi (X) SPSS 21.0
22. Reliabilitas Kinerja (Y) SPSS 21.0

23. Reliabilitas Remunerasi (X) SPSS 21.0
24. Hasil Uji Normalitas Residual SPSS 21.0
25. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana SPSS 21.0
26. Hasil Uji Korelasi *Product Moment* SPSS 21.0
27. Daftar Riwayat Hidup



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan/pegawai sebagai individu dalam sebuah organisasi merupakan bagian terpenting karena memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai aset organisasi yang terpenting, fungsi dan peran karyawan dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja, produktivitas, maupun efektivitas organisasi melalui cara kerja yang efisien sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Negara sebagai organisasi/lembaga tertinggi dalam suatu kesatuan wilayah juga memerlukan peran pegawai dalam pengupayaan pencapaian tujuannya. Pegawai yang bekerja pada negara atau lembaga pemerintahan disebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, PNS adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam lingkup instansi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil memiliki peran penting dalam birokrasi sebagai pelaksana utama tugas-tugas pemerintahan. Dalam organisasi pemerintah, kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan. Mereka sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi misalnya sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, tidak sungguh-sungguh mematuhi peraturan jam kerja. Hal ini akan

berakibat tidak baik bagi organisasi, karena pekerjaan menjadi sering tidak dapat selesai pada waktu yang ditentukan.

Dalam rangka mewujudkan kehidupan warga negara yang lebih baik, merupakan tugas pemerintah untuk menciptakan kesejahteraan umum sebagaimana yang diamanahkan dalam pembukaan UUD 1945. Untuk mewujudkan hal ini harus diikuti dengan reformasi birokrasi, perbaikan pelayanan publik dan kepemimpinan yang berorientasi kepada kepentingan publik. Reformasi birokrasi adalah salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pengertian reformasi birokrasi sendiri ialah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan kekuasaan (dalam Purwanto & Pramusinto, 2009:30).

Peningkatan kinerja birokrasi dan aparat pemerintahan hanya dapat dilakukan melalui proses evaluasi yang objektif. Hasil dari evaluasi tersebut dapat diterima kalau sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam evaluasi tersebut benar-benar valid dan dapat diandalkan, serta tidak mengandung atau memberi ruang bagi bias-bias tertentu atau muatan-muatan kepentingan khusus dan terus dilakukan penyempurnaan. Evaluasi kinerja juga harus dilakukan secara terus-menerus agar jelas dimana posisi terakhir setiap organisasi dalam kaitannya dengan misi dan tujuan organisasi dan apa saja kelemahan dan hambatan yang sedang dihadapi dan membutuhkan intervensi segera, karenanya evaluasi harus

dilakukan tidak hanya pada tingkatan individual pegawai tetapi juga pada unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dalam kenyataan, tidak selalu seseorang yang telah digaji cukup akan merasa puas dengan pekerjaannya. Banyak faktor disamping gaji yang menyebabkan orang merasa puas atau tidak puas bekerja pada suatu organisasi.

Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna, diperlukan sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil, dengan misi tiap satuan organisasi pemerintah untuk memotivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu disusun pola karir yang memungkinkan potensi Pegawai Negeri Sipil dikembangkan seoptimal mungkin dalam rangka misi organisasi pemerintah yang akhirnya pencapaian tujuan nasional dapat dilaksanakan secara lebih efektif. Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi tersebut, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak bergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut (Handoko, 2005:7).

Dasar hukum yang digunakan sebagai penetapan kebijakan pengembangan pola karir PNS, antara lain: (1) UU No. 8 Tahun 1974 diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999, (2) PP No.15 Tahun 1994 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, (3) PP No.16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional PNS, (4) PP No.100 Tahun 2000 diubah dengan PP No.13 Tahun 2002, dan (5) Kepres No.87 Tahun 1999. Dengan demikian diharapkan para pengambil kebijakan dan pembinaan karir PNS, Pejabat Politik dan Pejabat Birokrasi yang bersesuaian mengacu kepada dasar hukum tersebut. Nilai-nilai dasar PNS yang dapat kita tunjukkan dari peraturan yang kita jadikan sebagai dasar hukum tersebut, adalah: Netral, Unsur Aparatur Negara, Sejahtera, Akuntabel, Profesional, Perekat NKRI.

Remunerasi berkaitan erat dengan kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi. Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi. (Sumber: <http://remunerasi.com/2014/11/.html>).

Wilayah studi dalam penelitian ini adalah Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang disingkat Kemensetneg RI adalah Kementerian Indonesia yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden

dan Wakil Presiden, yang mempunyai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan Negara. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia (Mensesneg RI) sejak tanggal 27 Oktober 2014 dijabat oleh Prof. Dr. Pratikno, M.Soc.Sc. (Sumber: [http://setneg.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=340&Itemid=102](http://setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=340&Itemid=102))

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) memutuskan untuk melaksanakan reformasi birokrasi pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara termasuk dalam periode awal melaksanakan reformasi birokrasi yakni pada tahun 2009 setelah terlebih dahulu dilakukan *Pilot Project* pada Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung dan Badan Pemeriksa Keuangan pada tahun 2007, lalu lebih lanjut oleh banyak Kementerian dan Lembaga lain pada awal tahun 2013. Reformasi birokrasi dilakukan untuk mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya. Pentingnya pelaksanaan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan juga tergambar pada Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 5 Tahun 2010 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional 2010-2014.

Salah satunya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia adalah dengan adanya remunerasi yang telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2009 mengenai tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian



Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet RI. Adapun tujuan adanya remunerasi adalah untuk membantu Kementerian Sekretariat Negara RI untuk mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal.

Remunerasi (tunjangan kinerja) di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia diberikan terhitung mulai 1 Januari 2009. Peraturan Presiden tersebut berlaku surut karena baru diterbitkan pada tanggal 24 Maret 2009. Di bawah ini adalah tabel 1.1 tentang *Grade* Remunerasi Di Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Grade Remunerasi Di Kementerian Sekretariat Negara**  
**Republik Indonesia**

No.	Grade	Tunjangan	Batasan Nilai
1	Tanpa kelas ( <i>Non-grading</i> )	Rp. 36.770.000	-
2	17	Rp. 32.540.000	4055-keatas
3	16	Rp. 21.330.000	3605-4050
4	15	Rp. 18.880.000	3155-3600
5	14	Rp. 16.700.000	2755-3150
6	13	Rp. 12.370.000	2355-2750
7	12	Rp. 10.360.000	2105-2350
8	11	Rp. 9.360.000	1855-2100
9	10	Rp. 6.930.000	1605-1850
10	9	Rp. 6.030.000	1355-1600
11	8	Rp. 5.240.000	1105-1350
12	7	Rp. 4.370.000	855-1100
13	6	Rp. 3.800.000	655-850
14	5	Rp. 3.310.000	455-650
15	4	Rp. 2.810.000	375-450
16	3	Rp. 2.320.000	305-370
17	2	Rp. 1.820.000	245-300
18	1	Rp. 1.330.000	190-240

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2014)

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pegawai yang termasuk pada *Grade* 1 setelah dilakukannya Evaluasi Jabatan dengan menggunakan Metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation System* (FES) yaitu bernilai 190 sampai dengan 240, maka pegawai tersebut mendapatkan tunjangan kinerja sebesar Rp. 1.330.000. Kemudian pegawai yang termasuk pada *Grade* 2 mempunyai nilai 245 sampai dengan 300, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 1.820.000. Saat ini yang mendapatkan *Grade* 2 itu pada pegawai yang mempunyai golongan II A yang berdasarkan pada kriteria-kriteria penentuan *Grade*. Selanjutnya pegawai yang termasuk pada *Grade* 3 mempunyai nilai 305 sampai dengan 370, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 2.320.000 dan untuk saat ini yang mendapatkan *Grade* 3 itu merupakan pegawai yang mempunyai golongan II B. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 4 mempunyai nilai 375 sampai dengan 450, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 2.810.000 dan saat ini yang mendapatkan *Grade* 4 yaitu pegawai yang mempunyai golongan II C. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 5 mempunyai nilai 455 sampai dengan 650, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 3.310.000.

Kemudian pegawai yang termasuk pada *Grade* 6 mempunyai nilai 655 sampai dengan 850, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 3.800.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 7 mempunyai nilai 855 sampai dengan 1100, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 4.370.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 8 mempunyai nilai 1105 sampai dengan 1350, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar

Rp. 5.240.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 9 mempunyai nilai 1355 sampai dengan 1600, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 6.030.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 10 mempunyai nilai 1605 sampai dengan 1850, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 6.930.000.

Pegawai yang termasuk pada *Grade* 11 mempunyai nilai 1855 sampai dengan 2100, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 9.360.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 12 mempunyai nilai 2105 sampai dengan 2350, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 10.360.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 13 mempunyai nilai 2355 sampai dengan 2750, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 12.370.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 14 mempunyai nilai 2755 sampai dengan 3150, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 16.700.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 15 mempunyai nilai 3155 sampai dengan 3600, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp.18.880.000.

Pegawai yang termasuk pada *Grade* 16 mempunyai nilai 3605 sampai dengan 4050, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 21.330.000. Pegawai yang termasuk pada *Grade* 17 mempunyai nilai 4055 keatas, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 32.540.000. Terakhir pegawai yang termasuk pada *Grade Non-grading*, maka besaran tunjangan kinerja yang diterima yaitu sebesar Rp. 36.770.000. Saat ini yang termasuk pada *Non-grading* yaitu pada Jabatan Wakil Menteri Sekretaris Negara.

Dalam penentuan *Grade* di Kementerian Sekretariat Negara yaitu menggunakan Metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation System* (FES) yang dituangkan dalam suatu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang pedoman evaluasi jabatan, terbagi menjadi 2 evaluasi jabatan yaitu evaluasi jabatan struktural dan evaluasi jabatan fungsional.

Evaluasi jabatan struktural ini menggunakan Metode FES yang terdiri dari beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

Faktor 1 : Ruang Lingkup dan Dampak Program (bernilai 175 s/d 900)

Faktor 2 : Pengaturan Organisasi (bernilai 100 s/d 350)

Faktor 3 : Wewenang Penyeliaan dan Manajerial (bernilai 450 s/d 900)

Faktor 4 : Hubungan Personal (bernilai 25 s/d 125)

Faktor 5 : Kesulitan Dalam Pengarahan Pekerjaan (bernilai 75 s/d 1030)

Faktor 6 : Kondisi Lain (bernilai 310 s/d 975)

Evaluasi jabatan fungsional juga memiliki beberapa faktor yang terdiri dari:

Faktor 1 : Pengetahuan yang Dibutuhkan Jabatan (bernilai 50 s/d 1850)

Faktor 2 : Pengawasan Penyelia (bernilai 25 s/d 650)

Faktor 3 : Pedoman (bernilai 25 s/d 650)

Faktor 4 : Kompleksitas (bernilai 25 s/d 450)

Faktor 5 : Ruang Lingkup dan Dampak (bernilai 25 s/d 450)

Faktor 6 : Hubungan Personal (bernilai 10 s/d 110)

Faktor 7 : Tujuan Hubungan (bernilai 20 s/d 220)

Faktor 8 : Persyaratan Fisik (bernilai 5 s/d 50)

#### Faktor 9 : Lingkungan Pekerjaan (bernilai 5 s/d 50)

Semua faktor mempunyai nilai-nilai dan kriteria-kriteria tertentu. Semua faktor dievaluasi sesuai kriteria-kriteria tersebut kemudian dijumlah dan disesuaikan dengan *grade* yang ada untuk menentukan nilai jabatan yang selanjutnya digunakan dalam penentuan kelas jabatan. Evaluasi jabatan merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk membobot suatu jabatan untuk menghasilkan nilai jabatan (*job value*) dan kelas jabatan (*job class*). Nilai dan kelas suatu jabatan digunakan untuk menentukan besaran gaji yang adil dan layak selaras dengan beban pekerjaan dan tanggungjawab jabatan tersebut.

Pada observasi awal dalam penelitian ini terdapat beberapa permasalahan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, diantaranya yaitu: pertama, dalam pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) masih berdasarkan peringkat jabatan dan absensi pegawai, karena sampai saat ini belum adanya Peraturan Pemerintah yang mengatur lebih lanjut untuk perhitungan remunerasi berdasarkan sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja di Kemensetneg RI. Seharusnya sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai dari individu tersebut.

Di bawah ini adalah tabel 1.2 mengenai pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) berdasarkan peringkat jabatan dan absensi pegawai, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Laporan Rekapitulasi Nilai TK**  
**Tanggal : 01 Oktober 2014 s.d 31 Oktober 2014**

NO	JUMLAH HARI TIDAK HADIR											PEMOTONGAN TK (%)								HUKUM		% TK DI MA	PE RIN G DI KA JAB .	BESARAN TUNJANGAN KINERJA (Rp.)	NILAI TK (SBLM PPH) (Rp.)		
	DGN KET			TANPA KETERANGAN								DGN KET.			TANPA KET.			TD K UP A CA RA	PERING ATAN TERTUL IS		JML					AN DISIPLI N	
	TL MS K	PL CP T	CU TI	TERLAMBAT				PLG SEBELUM WAKTU				TDK MSK	TM + PC	CU TI	TM + PC	TDK MSK	KO DE		NIL AI (%)								
				0- 30	31- 60	61- 90	>90	0- 30	31- 60	61- 90	>90																
1	-	-	0	-	1	-	-	-	-	-	-	0	0	-	1	0	0	-	-	1	-	-	99	6	3.800.000	3.762.000	
2	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	3	0	-	0	9	0	-	-	9	-	-	91	6	3.800.000	3.458.000		
3	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	0	1,5	3	1,5	0	0	-	-	6	-	-	94	6	3.800.000	3.572.000		
4	-	-	1	-	-	1	2	-	-	-	0	0	1,5	4,25	0	0	-	-	5,75	-	-	94,25	5	3.310.000	3.119.675		
5	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	1	-	-	1	-	-	99	5	3.310.000	3.276.900		
6	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	0	0	1,5	1,5	0	0	-	-	3	-	-	97	5	3.310.000	3.210.700		

(Sumber: Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Kemensetneg RI, 2014)

Ket :

TK = Tunjangan kinerja

DGN KET = Dengan keterangan

PLG CPT = Pulang cepat

TLT MSK = Telat masuk

TM + PC = Terlambat masuk ditambah pulang cepat

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut di atas, sesuai laporan rekapitulasi selama 1 bulan di bulan oktober dapat dijelaskan bahwa pegawai A termasuk pada *grade* 6, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.800.000, tetapi tunjangan yang diterima sebesar Rp. 3.762.000 karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari terlambat masuk sebanyak 1 kali (dalam satu bulan) dengan kisaran waktu 31 s.d 60 menit atau 08.01 s.d 08.30 wib, sehingga adanya pemotongan tunjangan sebesar 1%, jadi tunjangan kinerja yang diterima pegawai A sebesar 99% dikali Rp. 3.800.000, total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.762.000.

Kemudian pegawai B termasuk pada *grade* 6, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.800.000, tetapi tunjangan yang diterima sebesar Rp. 3.458.000, karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari ketidakhadiran sebanyak 3 kali (dalam satu bulan), sedangkan untuk pemotongan tunjangan kinerja ketidakhadiran sebesar 3%, jadi jumlah pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai B sebesar 9%. Tunjangan kinerja yang diterima 91% dikali Rp. 3.800.000, total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.458.000.

Pegawai C termasuk pada *grade* 6, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.800.000, tetapi tunjangan yang diterima hanya sebesar Rp. 3.572.000, karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari cuti sebanyak 1 kali, pulang cepat sebanyak 1 kali dan terlambat masuk tanpa keterangan sebanyak 1 kali (dalam satu bulan), sedangkan untuk pemotongan tunjangan kinerja dari cuti sebesar 3%, dari pulang cepat sebesar 1,5% dan terlambat masuk lebih dari 90 menit atau lewat dari jam 09.00 tanpa keterangan dikenakan pemotongan sebesar 1,5%, jadi jumlah pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai C sebesar 6%.

Tunjangan kinerja yang diterima 94% dikali Rp. 3.800.000, total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.572.000.

Pegawai D termasuk pada *grade 5*, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.310.000, tetapi tunjangan yang diterima hanya sebesar Rp. 3.119.675, karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari cuti dengan keterangan sebanyak 1 kali, terlambat masuk tanpa keterangan (31 s.d 60 menit) sebanyak 1 kali, dan terlambat masuk tanpa keterangan (>90 menit) sebanyak 2 kali, sedangkan untuk pemotongan tunjangan kinerja dari cuti dengan keterangan sebesar 1,5%, terlambat masuk lebih dari 90 menit tanpa keterangan dikenakan pemotongan sebesar 1,5% dan terlambat masuk lebih dari 61 s.d 90 menit tanpa keterangan dikenakan pemotongan sebesar 1,25%, jadi jumlah pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai D sebesar 4,25%. Tunjangan kinerja yang diterima 94,25% dikali Rp. 3.310.000, total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.119.675.

Pegawai E termasuk pada *grade 5*, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.310.000, tetapi tunjangan yang diterima hanya sebesar Rp. 3.276.900, karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari ketidakhadiran dalam upacara sebanyak 1 kali, sedangkan untuk pemotongan tunjangan kinerja dari ketidakhadiran dalam upacara sebesar 1%, jadi jumlah pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai E sebesar 1%. Tunjangan kinerja yang diterima 99% dikali Rp. 3.310.000, jadi total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.276.900.

Pegawai F termasuk pada *grade 5*, mempunyai besaran tunjangan kinerja sebesar Rp. 3.310.000, tetapi tunjangan yang diterima hanya sebesar Rp.



3.210.700, karena adanya pemotongan tunjangan kinerja dari cuti sebanyak 1 kali dan pulang sebelum waktunya (>90 menit) atau sebelum jam 14.29 wib, sedangkan untuk pemotongan tunjangan kinerja dari cuti dengan keterangan sebesar 1% dan pemotongan tunjangan kinerja dari pulang sebelum waktunya sebesar 1,5%, jadi jumlah pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai F sebesar 3%. Tunjangan kinerja yang diterima 97% dikali Rp. 3.310.000, total tunjangan kinerja yang diterima menjadi Rp. 3.210.700.

Kedua, mengenai keadilan pemberian tunjangan remunerasi. Hal ini dapat terlihat dari masalah berikut: adanya pimpinan yang memberikan tugas jabatan lebih dari satu jabatan kepada bawahannya. Sedangkan setiap pegawai sudah memiliki deskripsi jabatan dan pekerjaannya masing-masing, yang harus dicapai diakhir penilaian prestasi kerja. Jabatan analis membantu tugas sekretaris pimpinan, karena di jabatan sekretaris pimpinan adanya kekosongan jabatan dan belum adanya pengangkatan, sehingga membuat analis tersebut mengurangi tugas jabatan analisnya. Hal ini sangat merugikan pegawai analis tersebut, karena ia tidak bisa mencapai target yang telah dibuat pada SKP, sedangkan ia hanya mendapatkan nilai dari tugas tambahan jabatan sekretaris pimpinan yaitu paling besar bernilai 6 (enam). Keadaan ini sangat berpengaruh untuk pendapatan remunerasi analis dikemudian hari, jika sudah diberlakukan remunerasi sesuai sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, sehingga keadilan dalam pemberian remunerasi tidak terealisasi dengan baik.

Ketiga, mengenai penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) yang dilakukan masih secara subjektif dalam arti penilaian SKP kepada bawahannya tanpa

melihat fakta/kenyataan, penilaian dilakukan masih memandang pertemanan yang dilakukan oleh Pejabat Penilai di Kementerian Sekretariat Negara RI, sebab antar pegawai saling berkaitan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan pertemanan yang sudah dijalankan bertahun-tahun, sehingga bawahan sudah dianggap seperti saudara sendiri oleh pimpinannya dan juga menimbulkan rasa toleransi sesama rekan kerja. Seharusnya menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil telah dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS harus dilakukan berdasarkan prinsip yaitu sebagai berikut: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Keempat, mengenai kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI. Hal ini dapat terlihat dari masalah berikut: masih adanya keterlambatan-keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut ditemukan pada kasus di Deputi Bidang Dukungan Kebijakan yaitu pekerjaan yang dilakukan para pegawai mengalami keterlambatan-keterlambatan dalam menyelesaikan pembuatan memorandum. Seharusnya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan 1-2 jam, untuk sifat memorandum “segera” dan untuk sifat memorandum “biasa” diberikan waktu hingga 4 hari. Dengan waktu tersebut pegawai mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

Permasalahan ini disebabkan karena penyusunan kalimat dalam pembuatan memorandum harus tepat dan benar, serta bahan pembuatannya pun harus cukup dan layak untuk dilaporkan ke pimpinan. Sebab, *client* pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI adalah Presiden dan Wakil Presiden, yang

tugasnya memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada presiden dan wakil presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara, sehingga para pegawai dituntut untuk bekerja lebih teliti dan lebih cermat. Dapat dilihat tabel 1.3 mengenai Penanganan Surat di Deputi Bidang Dukungan Kebijakan Kemensetneg RI pada Tahun 2015 yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Daftar Penanganan Surat Yang Terlambat**  
**DKDN Kemensetneg RI, Bulan Januari-Maret 2015**

No	Nomor dan Tanggal Surat Masuk	Asal Surat	Hal	Tanggal Selesai	Ket
1	003/1032/SET 22 Desember 2014	Gubernur Kepulauan Riau	Pelaksanaan Hari Pers Nasional Tahun 2015	14 Januari 2015	Selesai
2	UM.106/001/K B/1/2015 8 Januari 2015	BMKG	Permohonan dispensasi pembangunan gedung kantor BMKG tahun anggaran 2015	14 Januari 2015	Selesai
3	06230.023 2 Februari 2015	Badan Pusat Statistik	Indeks harga konsumen Februari 2015	12 Februari 2015	Selesai
4	0130/MPK/SN/ 2015 20 Februari 215	Mendikbud	Permohonan pimpinan Redaksi Kompas kepada Presiden RI untuk berkenan membuka peluncuran program indeks Kota Cerdas Indonesia 2015, pada tanggal 24 Maret 2015, pukul 09.00-17.00 wib di Cendrawasih Room, Jakarta Convention Center, Jakarta Pusat	2 Maret 2015	Selesai
5	- 9 Maret 2015	Sdr. HMT Oppusunggu	Hukuman mati narkoba jilid II	16 Maret 2015	Selesai

(Sumber : Deputi Bidang Dukungan Kebijakan Kemensetneg RI, 2015)

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pada tanggal 22 Desember 2014 surat yang berasal dari Gubernur Kepulauan Riau, mengenai pelaksanaan hari pers nasional tahun 2015, telah selesai diproses pada tanggal 14 Januari 2015, dapat disimpulkan dalam proses pengerjaan memorandum tersebut menghabiskan waktu selama 18 hari, termasuk hari sabtu dan minggu tidak dihitung. Selanjutnya pada tanggal 8 Januari 2015 surat yang

berasal dari Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika (BMKG), mengenai permohonan dispensasi pembangunan gedung kantor BMKG tahun anggaran 2015, telah selesai diproses pada tanggal 14 Januari 2015, dapat disimpulkan dalam proses pengerjaan memorandum tersebut menghabiskan waktu selama 5 hari, termasuk hari sabtu dan minggu tidak dihitung.

Kemudian pada surat selanjutnya, pada tanggal 2 Februari 2015 surat yang berasal dari Badan Pusat Statistik (BPS), mengenai indeks harga konsumen bulan februari 2015, telah selesai diproses pada tanggal 12 Februari 2015, dapat disimpulkan dalam proses pengerjaan memorandum tersebut menghabiskan waktu selama 9 hari, termasuk hari sabtu dan minggu tidak dihitung. Pada tanggal 20 Februari 2015 surat yang berasal dari Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan (Mendikbud), mengenai permohonan pimpinan Redaksi Kompas kepada Presiden RI untuk berkenan membuka peluncuran program indeks Kota Cerdas Indonesia 2015, pada tanggal 24 Maret 2015, pukul 09.00-17.00 wib di Cendrawasih Room, Jakarta Convention Center, Jakarta Pusat, telah selesai diproses pada tanggal 2 Maret 2015, dapat disimpulkan dalam proses pengerjaan memorandum tersebut menghabiskan waktu selama 7 hari, termasuk hari sabtu dan minggu tidak dihitung.

Terakhir surat yang berasal dari Saudara HMT Oppusunggu pada tanggal 9 Maret 2015 mengenai hukuman mati narkoba jilid II, telah selesai pada tanggal 16 Maret 2015. Dapat disimpulkan dalam proses pengerjaan memorandum tersebut menghabiskan waktu selama 6 hari, termasuk hari sabtu dan minggu tidak dihitung. Kelima surat tersebut dapat dikatakan dalam pengerjaan memorandum

tersebut adanya keterlambatan dalam penyelesaiannya, seharusnya dalam pengerjaan memorandum biasa diberikan waktu 4 hari dan untuk memorandum segera diberikan waktu hanya 1-2 jam.

Kelima, kurangnya komunikasi dalam melakukan pekerjaan. Dalam menyelesaikan pekerjaan para pegawai PNS di Kementerian Sekretariat Negara RI masih adanya kekeliruan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini diakibatkan karena tugas yang datang dari pimpinan kurang jelas, pegawai yang menjadi bawahan dari suatu pimpinan tertentu yang kompetensinya kurang menjadi kebingungan ketika mendapatkan tugas dari pimpinan. Budaya di PNS ini masih bersifat “*given*” artinya hanya memberikan pekerjaan tanpa penjelasan yang layak untuk dijelaskan. Jadi, sebagai bawahan seperti tidak punya kekuatan untuk *sharing* dan bertanya lebih banyak mengenai penugasan pekerjaan tersebut, sehingga hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan dan harus dikoreksi oleh Menteri Sekretaris Negara RI.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, adanya ketidakpuasan kepada pegawai pemangku jabatan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, karena remunerasi yang diberikan baik finansial maupun non finansial yang belum sesuai dengan harapan para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Maka perlu untuk melakukan peninjauan kembali untuk melihat pengaruh diantara variabel remunerasi terhadap variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat didorong melalui pemberian motivasi yang datangnya dari diri sendiri maupun dari luar. Sejalan dengan pandangan ini, maka peneliti tertarik untuk mengkaji penelitian ini dengan judul “Pengaruh Remunerasi Pegawai

Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang tersebut di atas, penelitian ini perlu adanya identifikasi permasalahan-permasalahan yang ada pada lokasi penelitian dari hasil observasi awal. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) masih berdasarkan peringkat jabatan dan absensi pegawai.
2. Masih adanya pimpinan yang memberikan tugas jabatan lebih dari satu tugas jabatan kepada bawahannya.
3. Mengenai penilaian SKP yang dilakukan secara subjektif.
4. Masih adanya keterlambatan-keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kurangnya komunikasi dalam melakukan pekerjaan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Dari uraian-uraian yang terdapat dalam latar belakang dan identifikasi masalah. Maka peneliti membatasi masalah penelitian yaitu tentang Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang kemudian diidentifikasi dan pembatasan ruang lingkup penelitian, maka rumusan pada penelitian ini adalah

- A. Apakah ada pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia?
- B. Seberapa Besar Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dari judul Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Peneliti berharap dapat memberikan manfaat dari penelitian yang telah dilakukan. Ada dua manfaat yang didapat dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu :

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman penelitian dalam mengembangkan Ilmu Administrasi Negara khususnya berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia mengenai teori remunerasi dan teori kinerja pegawai.

b. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dan secara khusus Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga diharapkan adanya perubahan yang lebih baik.
2. Melalui penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi tambahan bagi pembaca dan peneliti, sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu bahan untuk penelitian selanjutnya.







## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian ini diperlukan adanya teori-teori yang akan menjadi landasan teoritis dan pedoman dalam melaksanakan penelitian. Setelah masalah penelitian dirumuskan, maka langkah kedua dalam proses penelitian kuantitatif adalah mencari teori-teori, konsep-konsep, generalisasi- generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian (Sugiyono, 2013:52), dengan demikian diharapkan ditemukannya definisi yang jelas tentang apa yang dicari dan dibutuhkan pada penelitian ini. Teori-teori yang dimaksud dijelaskan di bawah ini yaitu sebagai berikut:

##### **2.1.1 Remunerasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Remunerasi**

Berbagai macam literatur yang digunakan, adanya ketidakkonsistenan dalam penggunaan istilah Remunerasi dan Kompensasi. Hal tersebut terjadi karena masih minimnya literatur yang membahas secara lebih rinci konsep remunerasi. Jikalau ada, itupun terbatas dalam hal menyamakan dengan istilah kompensasi. Remunerasi itu sendiri berkaitan erat dengan kesejahteraan karyawan/pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan. Remunerasi merupakan

imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Remunerasi yang arti harfiahnya adalah "*payment*" atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin tidak termasuk lembur dan honor. Hal ini dilaksanakan guna mendorong SDM yang berkualitas, memelihara SDM yang produktif sehingga tidak pindah ke sektor swasta dan membentuk perilaku yang berorientasi pada pelayanan serta mengurangi KKN. Sedangkan pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia, remunerasi adalah pembelian hadiah (penghargaan atas jasa) imbalan.

Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Remuneration*. Wikipedia memberi penjelasan, "*Remuneration is pay or salary, typically a monetary payment for services rendered, as in an employment*. Remunerasi mempunyai makna lebih luas dari pada gaji, karena mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung dan baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi dan berbagai jenis bantuan terdiri dari

fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji, cuti, dan santunan musibah.

Sementara itu, pengertian remunerasi menurut Ruky (2006:9), menjelaskan bahwa imbalan mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk para pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pegawai, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti). Mondy dan Noe, 1993:394 (dalam Marwansyah, 2010:269), juga menyatakan bahwa remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Pada dasarnya, remunerasi merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi karena remunerasi itu sendiri bertujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku yang positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran, di mana hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membantu pencapaian visi misi organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan *reward* atau imbalan dari organisasi kepada pegawai atas usaha dan kinerjanya baik dalam bentuk *financial* ataupun *non-financial* yang tujuannya untuk mensejahterakan pegawai tersebut. Sistem remunerasi itu sendiri akan berbeda-beda dalam setiap organisasi, tergantung dari bagaimana sistem kerja yang dipakai dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.1.2 Komponen Remunerasi**

Menurut Mondy dan Noe, 1993:443 (dalam Marwansyah, 2010:269), komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial.

Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai komponen remunerasi, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Remunerasi finansial

Remunerasi finansial terdiri atas remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung.

- a. Remunerasi finansial langsung terdiri dari: pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan insentif. Rivai (2011:430) menjelaskan bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji juga dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sementara itu, upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, upah tersebut tidak sama seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, namun besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

Walaupun sama-sama mempertimbangkan kinerja individu pegawai, tetapi insentif berbeda dengan merit. Kalau merit berakibat pada perubahan (kenaikan) permanen gaji pokok, sehingga akan diterima gaji pegawai secara terus-menerus, insentif tidak mengubah besarnya gaji pokok, dan hanya diberikan pada saat-saat tertentu saja (misalnya: sekali/tahun). Insentif secara langsung berakibat berkaitan dengan kinerja yang dicapai pada periode tertentu saja, dan biasanya nilainya sudah diperkirakan sebelumnya pada saat penyusunan tujuan. Insentif diberikan untuk memberikan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, jadi insentif biasanya berorientasi pada kinerja baik secara individu, tim/kelompok, atau berdasarkan kinerja unit kerjanya.

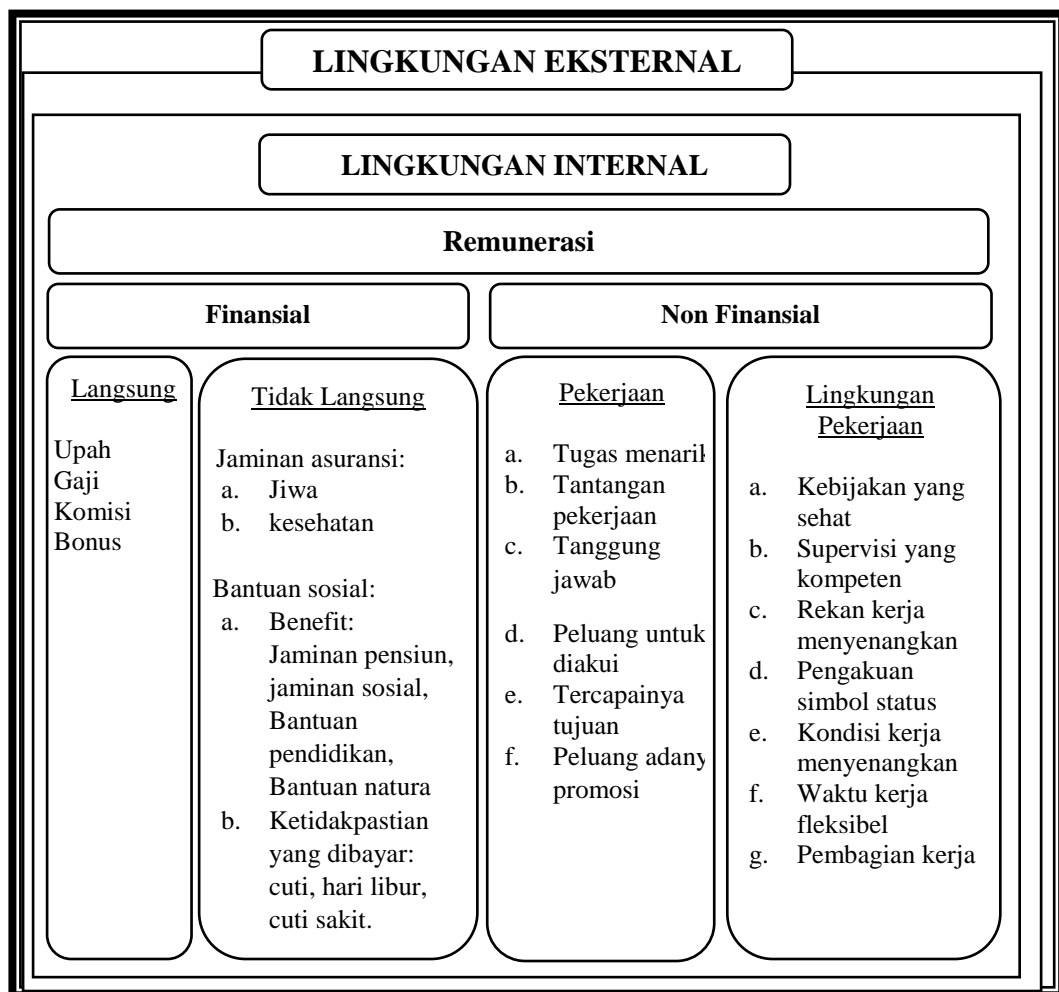
Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Bonus akan merupakan variabel gaji yang mampu meningkatkan penerimaan karyawan tanpa membebani biaya tetap pegawai. Seperti insentif, bonus juga diberikan berdasarkan pada kinerja yang dicapai pada satu periode tertentu, yang pada umumnya merupakan keberhasilan yang istimewa. Bonus dapat diberikan kepada individu maupun tim/kelompok

atau diberikan kepada individu dengan mempertimbangkan kinerja individu maupun tim/kelompok.

- b. Remunerasi tidak langsung atau yang disebut juga dengan tunjangan yaitu meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung, antara lain berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, seperti *benefit* (jaminan pensiun, jaminan sosial, tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan *natura*), serta ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti (cuti hamil, cuti sakit, dan lain sebagainya).
2. Remunerasi Non Finansial

Remunerasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut antara lain:

- a. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, atau peluang menguntungkan lainnya.
- b. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain yaitu efek psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Termasuk di dalamnya antara lain berupa: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan adil, waktu kerja yang fleksibel, dan lain-lain.



**Gambar 2.1**  
**Komponen Program Remunerasi Keseluruhan**  
**Sumber: Mondy & Noe, 1993:394 (dalam Marwansyah, 2010:269)**

Selain itu, komponen Remunerasi menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyusunan Sistem



Remunerasi. Sistem remunerasi meliputi 3 (tiga) komponen utama, yaitu:

1. Pembiayaan untuk pekerjaan/jabatan (*Pay for Position*). Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pekerjaan yaitu berupa gaji pokok, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Komponen ini bersifat pembayaran tunai kepada pegawai berupa pendapatan langsung, yang besarnya bersifat tetap dan rutin setiap bulan. Konsep ini berdasarkan posisi atau jabatan seseorang (struktural, fungsional, staf), tanggung jawab dan tingkat resiko.
2. Pembiayaan untuk kinerja (*Pay for Performance*). Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pencapaian total target kinerja sebagaimana diharapkan organisasi yaitu berupa tunjangan kinerja. Komponen ini diberikan sebagai penghargaan atas capaian kinerja individu yang dikaitkan dengan kinerja organisasi, berupa insentif atau bonus. Besarnya tergantung pada tingkat capaian target dan dibayarkan secara periodik sesuai kebijakan organisasi.
3. Pembiayaan untuk perorangan/individu (*Pay for People*). Jenis remunerasi pada komponen ini terkait dengan kondisi perorangan/individu untuk diberikan penghargaan melalui remunerasi dan disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan keuangan organisasi. Komponen tersebut dapat berupa bantuan atau premi asuransi, uang jasa masa kerja, uang pensiun, fasilitas perjalanan dinas dan lain-lain.

### **2.1.1.3 Tujuan Pemberian Remunerasi**

Pemberian remunerasi atas prestasi pegawai merupakan salah satu mekanisme yang penting untuk memberikan semangat dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi yang merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi.

Mahmudi (2007:167), mengatakan bahwa tujuan utama sistem remunerasi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi.
2. Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan,

kompetensi, berkualitas dan berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi.

3. Untuk menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja karena remunerasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi.
4. Untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

Pendapat lain menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) (dalam Mangkuprawira, 2002:196), secara umum tujuan sistem remunerasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan sistem remunerasi, antara lain sebagai berikut:

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi jabatan/pekerjaan dan kinerja.
3. Mempertimbangkan keadaan keuangan organisasi.
4. Nilai rupiah dalam sistem remunerasi mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.
5. Sistem remunerasi yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem remunerasi yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

#### **2.1.1.4 Asas-Asas Remunerasi**

Organisasi harus menetapkan program remunerasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memerhatikan undang-

undang yang berlaku. Organisasi harus memerhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal guna menjamin perasaan puas bagi pegawai, agar pegawai tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi organisasi. Berikut adalah asas-asas penting yang perlu diterapkan dalam pemberian remunerasi menurut Hasibuan (2007:122), antara lain:

#### 1. Asas Keadilan

Remunerasi dinilai mampu mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja pegawai. Asas keadilan yang dimaksud dalam hal ini ialah adanya konsistensi imbalan bagi para pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, remunerasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan remunerasi pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran remunerasi yang sama. Remunerasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika karyawan mengetahui bahwa remunerasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan kecemburuan, yang kemudian berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja pegawai.

Jadi, remunerasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima remunerasi yang sama besarnya tanpa mempertimbangkan bobot pekerjaan yang diemban oleh masing-masing pegawai, tetapi berdasarkan asas adil, baik dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya asas keadilan dalam pemberian remunerasi akan tercipta suasana kerjasama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

#### 2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Remunerasi yang diterima pegawai harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya pada tingkatan yang layak dan wajar, sehingga besaran remunerasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya. Sementara itu, remunerasi yang wajar, berarti besaran remunerasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti, prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain. Dalam manajemen SDM penyesuaian remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting dilakukan agar semangat kerja pegawai tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya tuntutan dari pegawai, maupun pemerintah yang akan mengancam keberlangsungan organisasi.

#### **2.1.1.5 Komponen gaji yang diterima PNS**

Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan, berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

#### **2.1.1.6 Landasan Hukum Kebijakan Remunerasi**

Beberapa kebijakan yang menjadi dasar penerapan remunerasi sebagai bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi diantaranya:

1. UU No. 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
2. UU No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil & layak sesuai dengan beban pekerjaan & tanggung jawabnya. (Pasal 7, UU No.43/1999).
3. UU No. 17 Tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada Bab IV butir 1.2 huruf E, Menyatakan bahwa: “Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata

pemerintahan yang baik di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya”.

4. Perpres No.7 Tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.
5. Konvensi ILO No. 100, diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya “*Equal remuneration for men and women workers for work of equal value*” (Pemberian imbalan yang sama bagi pekerja Laki-laki dan Wanita untuk pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya).

#### **2.1.1.7 Remunerasi Yang Ideal**

Arah Kebijakan Jangka Panjang (2004-2010), Program Reformasi Remunerasi Pegawai Negeri Sipil, diharapkan dapat mengarah pada sistem remunerasi yang adil dan transparan dengan berbagai cara, yaitu sebagai berikut:

1. Merumuskan struktur gaji berdasarkan klasifikasi jabatan dan bobot jabatan (harga jabatan).
2. Merumuskan jenis tunjangan yang dianggap layak untuk diberikan kepada PNS.
3. Mengkaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja.
4. Menata sumber-sumber pembiayaan gaji agar tercipta transparansi dalam sistem penggajian dan mendorong pengintegrasian anggaran rutin dan pembangunan agar tersedia dana yang cukup bagi pembayaran

gaji PNS secara layak. Dengan penerapan struktur gaji Pegawai Negeri ini, maka tidak ada lagi honor-honor, dan penghasilan lain diluar gaji dan tunjangan yang resmi

5. Mengupayakan agar penghasilan PNS disesuaikan dengan tingkat inflasi, antara lain: dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.
6. Agar beban anggaran belanja pegawai tidak terlalu besar, maka perlu dirumuskan kebijakan *outsourcing* untuk jabatan fungsional umum, khususnya yang menyangkut masalah rekrutmen dan penggajian.
7. Menyusun Peraturan Pemerintah tentang dana pensiun dalam menata pengelolaan dana pensiun.

#### **2.1.1.8 Prinsip Dasar Remunerasi**

Penentuan remunerasi menggunakan 3 prinsip dasar remunerasi menurut Hasibuan (2007:123), agar mendapatkan solusi yang tepat dan mencapai tujuan yang diinginkan, antara lain:

1. Kebersamaan, karena dalam organisasi, pegawai bekerja saling membutuhkan dan koordinasi yang baik antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.
2. Keterbukaan, semua pegawai dalam bekerja harus terbuka dan saling mengingatkan guna pencapaian hasil optimal.
3. Keadilan, dalam pelaksanaannya sistem pembagian remunerasi ini harus adil dan wajar sesuai dengan penampilan kerja masing-masing pegawai.

### **2.1.1.9 Keadilan Dalam Remunerasi**

“Keadilan” merupakan sasaran yang paling utama yang harus dicapai oleh sistem remunerasi yang ditetapkan oleh suatu instansi. Menetapkan sistem yang “adil” bagi semua pegawai sangatlah tidak mudah. Konsistensi dalam peraturan/sistem, penjelasan yang informatif dan keterbukaan merupakan upaya mencapai “keadilan” yang relatif. “adil” disini, maksudnya bukan berarti semua pegawai mendapatkan sesuatu yang sama, tetapi diperlakukan secara proporsional sesuai dengan tuntutan organisasi dan kontribusi pegawai. Misalnya, dengan memberikan imbalan yang lebih kepada pegawai yang menunjukkan kinerja lebih baik. Sistem remunerasi yang memuaskan akan terwujud apabila pegawai merasa memperoleh rasa keadilan, yang berarti bahwa pegawai merasa sudah dibayar secara wajar sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasinya. Ukuran kewajaran tercapai apabila organisasi sudah menetapkan tarif gaji yang berdasarkan asas keadilan internal dan keadilan eksternal.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:130), keadilan internal yaitu pegawai menerima kompensasi sehubungan dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tanggung jawab dan kinerja pegawai. Konsekuensi dari program kesetaraan remunerasi adalah pegawai akan tertarik untuk giat bekerja, loyalitas lebih besar, berkurangnya pegawai keluar dari organisasi dan komitmen pegawai menjadi lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keadilan internal adalah penerapan tarif gaji oleh organisasi yang dinilai telah sesuai oleh para pegawai, dan keadilan eksternal bermakna bahwa penerapan tarif gaji oleh

organisasi sebanding dengan penetapan tarif gaji oleh organisasi lainnya.

## **2.1.2 Kinerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (dalam Keban, 2008:209), istilah ini menunjukkan *the execution or fulfilment of a duty* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau *a person's achievement under test conditions, etc* (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya). Dalam studi administrasi publik kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Wilson menekankan aspek efisiensi dalam desain sistem administrasi dan sejak Taylor mendorong pegawai bekerja dengan efisien. Dewasa ini kinerja diartikan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil.

Praktek pengukuran kinerja dikembangkan secara ekstensif, intensif dan eksternal (Pollit dan Boukaert 2000, dalam Keban 2008:209). Pengembangan kinerja secara ekstensif mengandung maksud bahwa lebih banyak bidang kerja yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja. Pengembangan kinerja secara intensif dimaksudkan bahwa lebih banyak fungsi-fungsi manajemen yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja, sedangkan pengembangan secara eksternal diartikan lebih banyak pihak luar yang diperhitungkan dalam pengukuran kinerja.



Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Sedangkan pengertian Kinerja Pegawai menurut Kusriyanto “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”. (Pasolong, 2007:175). “Kinerja adalah tingkat 12 pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”, (Samsudin, 2005:159). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

#### **2.1.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu dengan membandingkan standar baku penampilan.

Selanjutnya Mangkunegara (2005:10), mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Menurut Handoko (2005:235), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Mahmudi (2005:7), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS".

Kesimpulan dari beberapa ahli tersebut di atas, bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, serta untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

### **2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan Penilaian Kinerja yaitu untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai, mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2007:18), menyatakan bahwa “Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus data diidentifikasi, sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur”.

Menurut Sedarmayanti (2007:264), tujuan dari penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

#### **2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2005:109), manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja. Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.
2. Pengembangan SDM. Penilaian kinerja sekaligus mengidentifikasi dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan

perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karier mereka masing-masing.

3. Pemberian kompensasi. Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan, pemberian bonus, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.
4. Program peningkatan produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.
5. Program kepegawaian. Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.
6. Menghindari perlakuan diskriminasi. Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat

disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi, pengembangan karir, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan.

#### **2.1.2.5 Penilaian Kinerja Berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip yaitu sebagai berikut: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi.

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur: SKP dan perilaku kerja. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu SKP dan perilaku kerja, dengan bobot nilai unsur SKP 60% dan perilaku kerja 40%. Sasaran Kerja Pegawai yang disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP

diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.

#### **2.1.2.6 Aspek–Aspek Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2005:324), aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja, antara lain:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi dan lain lain

#### **2.1.2.7 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam Yeremias (2004:203) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting, yaitu sebagai berikut :

- a. Kejelasan Tuntutan Hukum atau Peraturan Perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur perbuatan tersebut.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses

yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja, sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.

- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada di bawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Selanjutnya Yuwono, dalam Nogi (2005:180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Murti, dalam Mangkunegara (2005:16) adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam



mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi menurut Yuwono. Terdapat pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Amstrong dan Baron, 1998:16 (dalam wibowo 2011:100).

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.1.2.8 Standar Penilaian Kinerja**

Berbicara tentang kinerja aparatur, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan standar kinerja (*standar performance*). Menurut Mitchel, 1978 (dalam buku

Sedarmayanti, 2001:51), menyebutkan aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*quality of work*)
2. Ketepatan waktu (*promptness*)
3. Inisiatif (*inisiative*)
4. Kemampuan (*capability*)
5. Komunikasi (*communication*)

Di bawah ini adalah penjelasan indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi, komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Selain indikator kinerja menurut Mitchel, terdapat 6 kriteria untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (1998:383) dalam Sutrisno (2010:179), yaitu :

1. Kualitas (*Quality*), adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*), adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timelines*) adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost affectiveness*) adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Membutuhkan pengawasan (*Need for supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

#### **2.1.2.9 Peningkatan Kinerja**

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2001:22), terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

#### **2.1.3 Pengaruh Remunerasi Pegawai (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Mangkunegara (2005:74) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pada organisasi berfungsi dalam hal pengembangan struktur gaji yang baik dan seimbang dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, hal ini diwujudkan dengan

adanya perubahan pada sektor internal organisasi berupa perubahan atau penataan ulang pada sistem penggajian (remunerasi). Dengan struktur gaji yang baik akan berdampak pada kinerja yang optimal dari masing-masing pegawai.

Remunerasi ini bertujuan untuk memberikan motivasi dan nilai keadilan bagi setiap pegawai agar berkompetisi secara sehat untuk memberikan kinerja yang optimal untuk lebih berprestasi dan membawa citra baik organisasi dimata masyarakat. Oleh karena itu, sistem penggajian (remunerasi) ini mempunyai andil besar dalam memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang tinggi dan optimal dalam rangka mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian “Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia”. Peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, baik berupa skripsi maupun tesis, yang terkait dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. Dalam Sub BAB penelitian terdahulu, peneliti mengambil dua penelitian sebelumnya, sebagai pembanding dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian pertama diambil dari tesis berjudul “Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan, Serang-Provinsi Banten”, yang dilakukan oleh Yeni Widyastuti pada tahun 2010, Universitas Jenderal Soedirman.

Penelitian ini menggunakan teori remunerasi menurut Shields (2007:348-

349), teori motivasi menurut Vroom (dalam Gold and Bratton, 2000:240), teori disiplin kerja menurut Muchdarsyah (dalam Sulistyani, 2004:324) dan kinerja menurut Bernardin & Russel 1993, Schuler dan Dowling dalam Keban 2008:212). Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan studi lapangan (*field research*) melalui penyebaran kuesioner. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Kinerja Pegawai (Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Ketetapan Waktu, Inisiatif, Kerjasama, Kebutuhan Supervisi, dan Pengaruh Antar Personal), Kebijakan Remunerasi (Standarisasi, Keadilan Distribusi, dan *Job Security*), Motivasi Kerja (Kesediaan, Kemampuan, dan Kepuasan), Disiplin Kerja (Sikap Mental dan Ketaatan).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh evaluasi terhadap *grade* remunerasi pegawai yang sesuai dengan PMK dilakukan dalam empat semester, untuk tahun 2008 masih menggunakan penetapan *grade* remunerasi yang ditetapkan tahun 2007, baru kemudian di tahun 2009 menggunakan evaluasi sesuai dengan PMK. Dari sisi SDM, masih dirasakan adanya kendala untuk menciptakan lingkungan kerja yang bermotivasi, karena masih adanya kendala keterbatasan sarana dan prasarana kantor, standar baku untuk konsep *layout front office* dalam KPPN Percontohan memang belum ada, namun arahan dari Rektorat Jenderal Perbendaharaan Negara (Dirjen PBN) adanya konsep pelayanan yang menyerupai perbankan, dengan tampilan layaknya kantor modern, sehingga dapat menghilangkan kesan kantor pemerintah yang kumuh di masyarakat.

Keterbatasan sarana dan prasarana penunjang sebagai KPPN Percontohan

ini menyebabkan KPPN Percontohan Serang belum mendapatkan sertifikasi. Tingkat kehadiran pegawai masih belum maksimal. Rata-rata dalam setiap bulan terdapat 30% sampai 40% pegawai, mendapatkan sanksi serupa pemotongan TKPKN dengan presentase 1,25% – 11,25% (kecuali untuk cuti bersalin yang pemotongan TKPKN-nya mencapai 100%). Hal ini menunjukkan masih perlunya penegakkan disiplin pegawai di lingkungan KPPN Percontohan Serang. Dengan adanya konsekuensi bahwa ketidakhadiran akan mempengaruhi jumlah remunerasi yang didapatkan, diharapkan akan menjadi peningkatan kedisiplinan. Dengan disiplin kerja yang meningkat akan menunjukkan perubahan kinerja yang semakin baik pula.

Kesimpulan dari penelitian ini ialah bahwa besarnya pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang, sudah sangat kuat dan signifikan dengan kisaran 62,9% sampai dengan 80,7%. Hal ini tentunya merupakan hal yang sangat diharapkan mengingat tugas besar yang diemban segenap jajaran Kementerian Keuangan pada umumnya dan KPPN Percontohan Serang pada khususnya, yang merupakan ujung tombak reformasi birokrasi.

Persepsi remunerasi pegawai di KPPN Percontohan Serang masih berada pada tingkat sedang. Hal ini antara lain tampak dalam jawaban yang diberikan responden yang tidak menyatakan pendapat ketika diberikan pernyataan yang berkenaan dengan apresiasi atasan dan *achievement* dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, faktor disiplin memberikan kontribusi atau pengaruh terbesar terhadap kinerja di KPPN Percontohan Serang. Oleh karena itu, penegakkan

disiplin juga sangat diperlukan meskipun selama ini sudah banyak upaya yang dilakukan oleh KPPN Percontohan Serang melalui pengawasan pekerjaan dan tingkat kehadiran yang dipantau dengan absensi elektronik (*handkey*).

Persamaan kajian penelitian terletak pada bagaimana pengaruh kebijakan remunerasi yang diterapkan di Kementerian Sekretariat Negara RI, adanya konsekuensi bahwa ketidakhadiran akan mempengaruhi jumlah remunerasi yang didapatkan, yang diharapkan akan menjadi peningkatan kedisiplinan. Penelitian ini juga menggunakan variabel yang sama, yaitu remunerasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat, sehingga memiliki relevansi dengan penelitian yang peneliti lakukan. Pada penelitian ini, akan dikaji bagaimana pengaruh kinerja pegawai setelah diterapkan adanya kebijakan remunerasi.

Perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada bagaimana dampaknya terhadap motivasi dan disiplin kerja pegawai dan pada akhirnya akan dikaji pula pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan hanya melihat bagaimana dampak remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI. Penelitian ini sekaligus juga akan membuktikan teori tentang *performance-related pay* atau kajian tentang pemberian sistem imbalan berbasis kinerja. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan membuktikan teori tentang komponen remunerasi yang terdiri dari remunerasi finansial dan remunerasi non finansial, menurut Mondy dan Noe (1993:394).

Penelitian kedua diambil dari Skripsi berjudul “Hubungan Remunerasi

Dengan Tingkat *Employee Engagement* Di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”, yang dilakukan oleh Vuty Desvaliana pada tahun 2012, Universitas Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori remunerasi yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1993:394) dan *Employee Engagement* yang dikemukakan oleh Fleming dan Asplund (2007:227). Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan studi lapangan (*Field research*) melalui penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam untuk mengetahui hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Remunerasi (Dimensi Finansial dan Non Finansial), *Employee Engagement* (Dimensi Kebutuhan Dasar, Rasa Memiliki, Dukungan Manajemen, Belajar dan Tumbuh).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pemberian remunerasi di Sekretariat Jenderal BPK RI belum secara komprehensif memberikan kepuasan bagi para pegawai, khususnya dalam pemberian Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK), pada *grade* jabatan fungsional administrasi umum. Hal tersebut dikarenakan pada jabatan fungsional administrasi umum ini pemberian remunerasi didasarkan pada senioritas atau dengan melihat golongan sebagaimana pemberlakuan dalam pemberian gaji dan bukan secara *riil* berdasarkan evaluasi jabatan sebagaimana dilakukan sebelum penetapan *job grade*, sehingga akan berdampak pada tingkat *employee engagement* dan lebih lanjut berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Ketidakjelasan akan kebijakan yang berlaku pun masih nampak pasca



reformasi birokrasi yang dilakukan. Salah satu kebijakan yang masih belum jelas ialah terkait dengan kebijakan pola karir pegawai pada jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal BPK RI, di mana pada jabatan ini pula kenaikan pangkat masih menggunakan pola reguler, yaitu empat tahun sekali yang berarti bahwa senioritas masih menjadi acuan dalam kebijakan tersebut.

Kesimpulan dari penelitian ini ialah bahwa berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kepada responden, yaitu para pegawai pemangku jabatan fungsional administrasi umum di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka diperoleh hasil analisis korelasi yang dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement*. Melalui analisis korelasi *rank spearman* yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,702. Dengan tingkat korelasi yang kuat antara variabel remunerasi dengan variabel *employee engagement* tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan dalam menerapkan remunerasi dapat memberikan dampak yang signifikan pula bagi terciptanya *employee engagement* di Sekretariat Jenderal BPK RI yang selanjutnya berdampak pula terhadap kinerja pegawai.

Tingkat korelasi yang kuat tersebut diduga disebabkan oleh salah satu faktor remunerasi finansial berupa TKPK (Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus) yang selama ini diberikan. TKPK tersebut disinyalir mampu meningkatkan semangat kerja pegawai di Sekretariat Jenderal BPK RI, karena tujuan pemberian TKPK itu sendiri ialah untuk memberikan motivasi kepada para

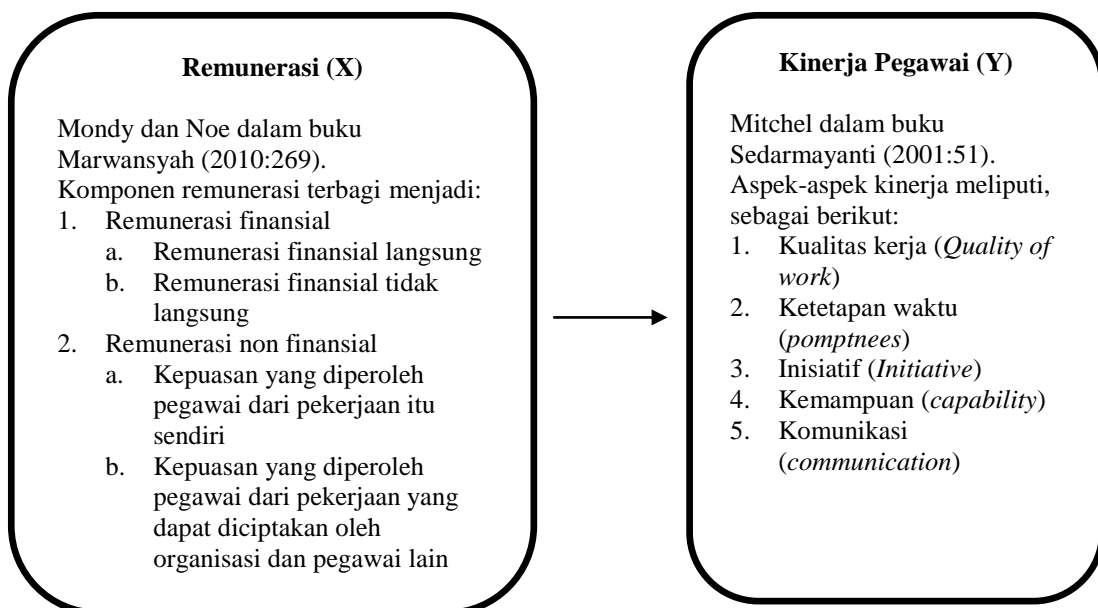
pegawai agar memiliki semangat kerja yang tinggi guna menghasilkan kinerja yang memuaskan. Dengan demikian, penelitian ini menolak hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara remunerasi dengan *employee engagement*, dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat hubungan antara remunerasi dengan *employee engagement*.

Persamaan kajian penelitian terletak pada penggunaan variabel yang sama yaitu remunerasi sebagai variabel bebas sehingga memiliki relevansi dengan penelitian yang peneliti lakukan dan penggunaan teori remunerasi yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1993:394). Perbedaan penelitian ini terletak pada tujuan, tempat penelitian, variabel terikat dan teknik analisis yaitu pada penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan remunerasi dengan tingkat *employee engagement* di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, variabel terikat pada penelitian ini yaitu *employee engagement* dan teknik analisis yang digunakan hanya Uji Validitas, Reliabilitas dan korelasi *Rank Spearman*.

Sedangkan tujuan penelitian yang peneliti lakukan yaitu untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Variabel terikat pada penelitian yang peneliti lakukan yaitu kinerja pegawai dan teknik analisis data yang digunakan yaitu Uji Validitas, Reliabilitas Instrumen, Uji Normalitas Residual, Uji Koefisien Determinasi, Uji Regresi Linear Sederhana dan Uji Signifikansi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2013:60). Berdasarkan keseluruhan uraian tentang definisi dan pendapat para tokoh tentang remunerasi dan kinerja, maka peneliti menggunakan teori-teori yang relevan, sehingga membentuk suatu kerangka berfikir terhadap suatu hal tersebut. Kerangka berfikir yang dimaksud adalah Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.



**Gambar 2.2**  
**Skema Kerangka Berfikir**

(Sumber: Peneliti, 2014)

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Menurut Sugiyono (2013:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka berfikir yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menggunakan hipotesis asosiatif. Hipotesis asosiatif adalah hipotesis yang menunjukkan dugaan adanya hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Jadi hipotesis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Hipotesis Nol ( $H_0$ ):

Tidak ada pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ):

Ada pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian**

Metode penelitian dapat diartikan sebagai suatu metode yang digunakan untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data yang sesuai dan tepat dalam penelitiannya. Kesesuaian dan ketepatan data sangat dipengaruhi oleh metode yang dipakai oleh peneliti, sehingga peneliti harus mampu menentukan metode penelitian apa yang tepat dalam penelitiannya. Tujuan dari metode penelitian adalah dapat membantu peneliti dalam menghasilkan penelitian yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan atas data yang diperoleh.

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2013:2).

Metode penelitian sangat berkaitan erat dengan tipe penelitian yang digunakan, karena tiap-tiap tipe dan tujuan penelitian yang didesain memiliki konsekuensi pada dipilihnya metode penelitian yang tepat guna mencapai tujuan penelitian tersebut. Adapun dalam penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Arikunto, 2002:11). Dengan penelitian ini, maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Metode penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui menurut Margono, dalam Darmawan (2013:37).

### **3.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pada penelitian ini, antara lain:

- a. Peneliti memfokuskan penelitian ini pada Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI yang terletak di Jalan Veteran No. 17-18 Jakarta Pusat, Jalan Veteran No. 16-18 Jakarta Pusat, Jalan Gaharu I Jakarta Selatan, Jalan Salemba Tengah Jakarta Pusat, sehingga data yang diperoleh valid, spesifik, mendalam dan memudahkan peneliti untuk menganalisis data yang diperoleh.
- b. Peneliti menyebar angket berupa pernyataan sekitar teori remunerasi, dan teori kinerja pegawai di Kemensetneg RI.

- c. Peneliti mencari data pendukung untuk memperkuat judul penelitian sekitar remunerasi dan kinerja pegawai di Kemensetneg RI.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI), sedangkan sasaran penelitian adalah para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI).

### **3.4 Variabel Penelitian**

#### **3.4.1 Definisi Konsep**

- a. Kinerja Pegawai (individu)

Adalah gambaran seberapa jauh proses pelaksanaan tugas pokok pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI), sehingga dapat memberikan hasil yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

- b. Remunerasi Pegawai

Remunerasi finansial adalah dana tunjangan khusus yang diberikan kepada pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI), yang didasarkan pada bobot jabatan dan kinerja serta menjadikan sistem remunerasi tersebut sebagai bagian dari sistem penghargaan bagi Pegawai Negeri Sipil secara umum. Sedangkan remunerasi non finansial adalah kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan.

### 3.4.2 Definisi Operasional

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Pernyataan
1	Kinerja Pegawai (Y)  Mitchel	Kualitas kerja ( <i>Quality of work</i> )  Ketepatan waktu ( <i>pomptnees</i> )  Inisiatif ( <i>initiative</i> )  Kemampuan ( <i>capability</i> )  Komunikasi ( <i>communication</i> )	a. Cermat dan teliti dalam kerapihan b. Kerapihan pekerjaan  a. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas b. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas  a. Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu b. Bekerja tanpa menunggu perintah  a. Keterampilan pegawai b. Kemampuan individu  a. Mengkomunikasikan dan kerja sama dengan atasan b. Mengkomunikasikan dan kerja sama dengan rekan kerja	1,2  3,4  5,6,7 8,9  10,11 12,13  14,15 16,17  18,19 20,21
2	Remunerasi (X)  Mondy dan Neo	Finansial       Non finansial	1. Imbalan yang diberikan secara langsung. a. Gaji b. Tunjangan kinerja  2. Imbalan yang diberikan secara tidak langsung. a. Program kesehatan b. Program pensiun  1. Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri a. Tugas-tugas yang menarik b. Tantangan pekerjaan c. Tanggung jawab d. Peluang akan pengakuan e. Tercapainya tujuan f. Peluang adanya promosi	22,23 24,25,26  27,28 29,30  31,32,33 34,35 36,37 38,39 40,41 42,43



			2. Kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan yang diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain	
			a. Rekan kerja yang menyenangkan	44,45
			b. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman	46,47
			c. Pembagian kerja	48,49,50
			d. Kebijakan-kebijakan yang sehat	51,52
			e. Supervisi yang kompeten	53,54
			f. Pengakuan simbol status	55,56
			g. Waktu kerja yang fleksibel	57,58

(Sumber: Peneliti, 2015)

Sub indikator cuti tidak ditanyakan karena cuti di pemerintahan tidak bisa diambil setiap waktu, tidak seperti di perusahaan swasta.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti dan diukur dari indikator-indikator variabel yang diberikan oleh peneliti. Pada penelitian ini, pengukuran yang digunakan oleh peneliti untuk Variabel X dan Variabel Y adalah skala pengukuran instrumen *Skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap *item* instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert* (Sugiyono, 2013:93), dimana jawaban setiap instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Pada penelitian ini, variasi jawaban yang digunakan untuk pernyataan dalam angket, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2**

**Skorsing/Nilai**

<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

(Sumber: Sugiyono,2013:93)

Penelitian kuantitatif sangat berbeda dengan penelitian kualitatif, dimana dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri, sedangkan dalam penelitian kuantitatif umumnya peneliti menggunakan instrumen sebagai alat ukur untuk mengumpulkan data. Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah berdasarkan teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Metode angket yaitu metode pengumpulan data melalui formulir/daftar yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau pada sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.
2. Wawancara, digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang baru diteliti. Wawancara dilakukan dengan tanya jawab langsung kepada pihak yang menjadi objek penelitian guna mencari data.
3. Observasi yaitu pengumpulan data dengan mengambil langsung pada objek penelitian, sehingga diketahui keadaan sebenarnya guna memperoleh data

yang valid. Pada penelitian ini, observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi *non partisipan* (mengamati tetapi tidak ikut berperan serta).

4. Studi dokumentasi yaitu studi yang digunakan untuk mencari dan memperoleh data sekunder berupa peraturan perundang-undangan, laporan, artikel *online*, jurnal *online*, catatan serta dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti.

### 3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Marczyk dkk (dalam Isna dan Warto, 2012:7). Populasi adalah semua individu yang menarik bagi peneliti. Misalnya: seorang peneliti mungkin tertarik untuk meneliti kecemasan di kalangan pengacara, dalam contoh ini, populasinya adalah semua pengacara. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang berjumlah 2241 orang pegawai. Di bawah ini adalah tabel 3.3 mengenai gambaran populasi pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Gambaran Populasi Pegawai Kementerian Sekretariat Negara**  
**Republik Indonesia**

No	Satuan Organisasi	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat Presiden	733
2	Sekretariat Wakil Presiden	354
3	Sekretariat Militer Presiden	157
4	Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara	505
5	Deputi Bidang Dukungan Kebijakan	105

6	Deputi Bidang Sumber Daya Manusia	113
7	Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan Dan Kemasyarakatan	84
8	Deputi Bidang Perundang-undangan	58
9	Inspektorat	21
10	Pusdiklat	40
11	Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	71
Jumlah		2241

(Sumber: Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, Maret 2015)

Pengertian sampel menurut Marczyk dkk, (dalam Isna dan Warto, 2012:7) ialah sebagian dari populasi yang diteliti oleh peneliti dan Sampel menurut Sugiyono (2013:81) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, simpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar *representative*/mewakili keadaan populasi yang sebenarnya.

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, maka berdasarkan definisi di atas yang menjadi populasi sasaran adalah Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Setelah peneliti melakukan observasi awal ke lokasi penelitian, diketahui bahwa jumlah pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia berjumlah 2241 orang terdiri dari jumlah laki-laki 1491 orang dan perempuan 750 orang. Pada penelitian,

tentunya peneliti membutuhkan sampel yang nantinya menjadi fokus objek penelitian yang dianggap mempresentasikan populasi.

Pada penelitian ini, dalam menentukan jumlah atau ukuran sampel (*sample size*), menggunakan Rumus Taro Yamane, dimana jumlah populasi berjumlah N= 2241 dengan tingkat kesalahan 10% dan diperoleh hasil 96 orang sebagai sampel yang akan diteliti.

### Perhitungan sampel

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

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

$d^2$  : Presisi yang ditetapkan (taraf kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 10 % atau 0,1)

1 : Bilangan konstan

Setelah itu, dapat dilihat di bawah ini yaitu perhitungan pencarian sampel dengan menggunakan Rumus Taro Yamane, yaitu sebagai berikut:

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

$$n = \frac{2241}{2241 \cdot 0,1^2 + 1}$$

$$n = \frac{2241}{22,41 + 1}$$

$$n = \frac{2241}{23,41}$$

$$n = 95,728$$

Atas nilai yang didapatkan dari perhitungan Rumus Taro Yamane tersebut, peneliti membulatkan jumlah responden menjadi 96 orang pegawai, jadi jumlah sampel yang diteliti pada pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI berjumlah 96 orang. Dari jumlah tersebut peneliti membuat pembagian sebaran sampling sesuai dengan acuan *proportional random sampling*, dari satuan kerja yang terdapat pada Kementerian Sekretariat Negara RI. Teknik pengambilan *proportional random sampling* ini dilakukan untuk menyempurnakan penggunaan teknik sampel berstrata atau sampel wilayah, ada kalanya banyaknya subjek yang terdapat pada setiap strata atau setiap wilayah tidak sama. Oleh karena itu, untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subjek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subjek dalam masing-masing strata atau wilayah (Arikunto, 2006:139). Di bawah ini adalah rumus *proportional random sampling*, yaitu:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

(Sumber : Nazir, 2009:306)

$n_i$  = Besar sampel untuk stratum i

$N_i$  = Total subpopulasi dari stratum i

$N$  = Total populasi

$n$  = besarnya sampel

Selanjutnya, di bawah ini adalah rumus *proportional sampel* dari satuan kerja yang terdapat pada Kementerian Sekretariat Negara RI, yaitu sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah calon responden pada tiap satuan kerja}}{\text{Jumlah populasi}} \times \text{Jumlah sampel}$$

Atas dasar perhitungan tersebut, didapatkan hasil seperti yang terlihat pada tabel 3.4 mengenai jumlah sampel pada tiap satuan kerja organisasi, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Jumlah Sampel Pada Tiap Satuan Kerja Kemensetneg RI**

No	Satuan Organisasi	Jumlah
1	Sekretariat Presiden	31
2	Sekretariat Wakil Presiden	15
3	Sekretariat Militer Presiden	7
4	Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara	22
5	Deputi Bidang Dukungan Kebijakan	4
6	Deputi Bidang Sumber Daya Manusia	5
7	Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan Dan Masyarakat	4
8	Deputi Bidang Perundang-undangan	2

9	Inspektorat	1
10	Pusdiklat	2
11	Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	3
<b>Jumlah</b>		<b>96</b>

(Sumber: Peneliti, Maret 2015)

### 3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pengelolaan data merupakan awal dari proses analisis data dan merupakan tahapan-tahapan dimana data dipersiapkan, diklasifikasikan dan diformat menurut aturan untuk keperluan proses berikutnya. Apabila pengumpulan data sudah dilakukan, maka data yang sudah terkumpul harus diolah dan dianalisis. Teknik pengelolaan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. *Memeriksa/editing* yaitu proses pemeriksaan kembali terhadap catatan, berkas-berkas dan informasi yang dikumpulkan oleh peneliti dan yang dilakukan terhadap angket agar dapat meningkatkan kehandalan data. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah memeriksa kembali semua angket tersebut satu-persatu. Hal ini dilakukan dengan maksud mencek, apakah setiap angket telah diisi sesuai dengan petunjuk sebelumnya atau tidak. Jika terdapat beberapa angket yang masih belum diisi atau pengisian yang tidak sesuai dengan petunjuk dan tidak relevannya jawaban dengan pernyataan. Semua kekurangan dan kerusakan waktu mengedit ini, sebaiknya diperbaiki dengan jalan menyuruh mengisi kembali angket yang masih kosong pada responden semula.



2. Memberi tanda Kode/*Coding* yaitu dengan mengklasifikasikan jawaban responden berdasarkan macamnya dengan memberikan kode terhadap jawaban responden sesuai dengan kategori masing-masing.
3. Tabulasi data merupakan bagian terakhir dari pengelolaan data. Tabulasi adalah memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya.

Pada penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi serta menyajikan data baik dalam bentuk tabel, grafik, diagram lingkaran, ataupun dalam bentuk pie. (Sugiyono, 2013:176).

Adapun teknik analisis data selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

### **3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Menurut Ancok, (dalam Isna dan Wardo, 2012:340), menjelaskan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Sekiranya peneliti menggunakan angket di dalam pengumpulan data penelitian, maka angket yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian validitas instrumen dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Teknik korelasi *product moment* digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan diantara dua variabel, bila data dari kedua variabel berbentuk interval atau rasio. Teknik korelasi *product moment* termasuk dalam kelompok statistik parametrik.

Rumus korelasi *product moment*, yaitu sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1} x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

(Isna dan Wardo, 2012:280)

Keterangan :

$r_{xy}$  = Korelasi antara variabel X dengan variabel Y

$X_i$  = Data variabel X ke-i (ke 1, 2, 3, ...n)

$Y_i$  = Data variabel Y ke-i (ke 1, 2, 3, ...n)

N = Jumlah sampel.

$\sum$  = Jumlah keseluruhan data atau nilai.

Selanjutnya untuk mendapatkan interpretasi seberapa kuat hubungan antara variabel X dan variabel Y, maka dapat digunakan pedoman interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiono (2013:184), dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

(Sumber: Sugiyono, 2013:184)

Selain valid instrumen penelitian juga harus reliabel. Menurut Ancok (dalam Isna dan Warto, 2012:362), menjelaskan reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan *item*, dijelaskan oleh Ancok (dalam Isna dan Warto, 2012:362) ialah dengan mengoreksi angka korelasi yang diperoleh dengan memasukkannya ke dalam rumus, yaitu sebagai berikut:

$$r. tot = \frac{2(r.tt)}{1+r.tt} \quad \text{Ancok (dalam Isna dan Warto, 2012:362)}$$

Keterangan :

r. tot = Angka reliabilitas seluruh *item*.

r. tt = Angka Korelasi belahan pertama dan belahan kedua.

Untuk mengetahui apakah instrumen yang kita uji reliabel atau tidak, dilakukan dengan membandingkan nilai r. tot dengan  $r_{\text{tabel}}$  pada  $n-2$ ,  $\alpha 0,05$ . Jika  $r. tot > r_{\text{tabel}} (n-2, \alpha 0,05)$  berarti instrumen reliabel dan jika  $r. tot \leq r_{\text{tabel}} (n-2, \alpha 0,05)$  berarti instrumen tidak reliabel.

### 3.7.2 Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji apakah data residual berdistribusi secara normal atau tidak. Uji asumsi klasik regresi merupakan uji prasyarat jika penelitian menggunakan analisis regresi linier. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas residual, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Residual merupakan selisih antara nilai variabel dependen (Y) dengan variabel dependen hasil analisis regresi (Y). Model regresi yang baik adalah yang memiliki data residual yang berdistribusi normal. Uji normalitas residual yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan membandingkan *Asymptotic-Significance* dengan nilai 0,05. (Priyatno, 2013:49)

Dasar pengambilan keputusan (Priyatno, 2013:50), yaitu sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi (Asym.Sig 2-tailed)  $\leq 0,05$  maka distribusi data adalah tidak normal.
2. Nilai signifikansi (Asym.Sig 2-tailed)  $> 0,05$  maka distribusi data adalah normal.

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam menggunakan analisis parametrik yaitu uji normalitas data populasi. Hal ini dapat ditegaskan bahwa suatu penelitian yang melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t menurut suatu asumsi yang harus diuji yaitu populasi harus berdistribusi normal.

### 3.7.3 Uji Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Dengan kata lain, teknik ini dipergunakan, jika kita ingin memprediksi perubahan satu variabel independen, dimana kedua variabel tersebut berskala interval atau rasio. Prediksi perubahan satu variabel dependen berdasarkan perubahan satu variabel independen tersebut adalah menggunakan persamaan umum regresi linier sederhana yaitu sebagai berikut:

$$Y' = \alpha + \beta X$$

Purwanto dan Sulistyastuti (dalam Isna & Wardo, 2012:309)

Keterangan :

$Y'$  = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan.

$\alpha$  = *Intercept*, harga Y bila  $X = 0$  (harga konstanta).

$\beta$  = Angka arah atau koefisien regresi (*slope*), yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila  $b$  (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

$X$  = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

### 3.7.4 Uji Signifikansi

Untuk menguji signifikansi pengaruhnya, maka harus di tes apakah korelasi antara variabel  $X$  dan variabel  $Y$  signifikan atau tidak. Maka perlu dilakukan uji signifikansi yang dalam penelitian ini menggunakan uji “ $t$ ” dengan menetapkan tingkat kesalahan 5% dan  $dk = n-2$  terhadap variabel  $X$  dan  $Y$ . Adapun rumus uji “ $t$ ” tersebut adalah

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Priyatno, 2013:114})$$

Keterangan :

$t$  = Uji  $t$

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Jumlah Data

Adapun penentuan nilai  $t$  hitung dan  $t$  tabel, yaitu sebagai berikut:

- a.  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ .
- b.  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

### 3.7.5 Uji Koefisien Determinasi

Untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel X (remunerasi) dengan variabel Y (kinerja pegawai), kemudian dapat dilakukan dengan cara menghitung koefisien determinasi, dengan cara mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Jadi, rumus koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

(Sarwono, 2006:159)

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

r = Korelasi Koefisien *Product Moment*

Untuk mempermudah dalam proses perhitungan. Peneliti menggunakan program SPSS versi 21.0, dengan menggunakan program tersebut hasilnya dapat dilihat pada tabel *model summary* berdasarkan nilai dari tabel *r square*.

## 3.8 Jadwal Penelitian

Penelitian tentang Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai ini dilaksanakan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia

(Kemensetneg RI). Sedangkan waktu penelitian dilakukan dari Bulan September Tahun 2014 sampai dengan Bulan Juni 2015.

**Tabel 3.6**  
**Rencana Kegiatan Penelitian dan Penyusunan Skripsi**

No	Kegiatan	2014-2015											
		Bulan											
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agus
1	Penentuan Judul	■											
2	Bimbingan Proposal Skripsi		■	■	■								
3	Observasi Awal		■	■	■								
4	Penyusunan BAB I				■	■	■						
5	Penyusunan BAB II & III					■	■	■					
6	ACC Bab I,II & III					■	■	■					
7	Seminar Proposal						■	■					
8	Revisi Proposal						■	■					
9	Penelitian						■	■	■	■			
10	Penyusunan BAB IV & V						■	■	■	■			
11	Pengolahan Data								■	■	■		
12	ACC Sidang									■	■		
13	Sidang Skripsi												■
14	Revisi Skripsi												■

(Sumber : Peneliti, 2015)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN



#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Wilayah studi dalam penelitian ini tertuju pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI) yang terletak di Jalan Veteran No. 17-18 Jakarta Pusat, Jalan Veteran No. 16-18 Jakarta Pusat, Jalan Gaharu I Jakarta Selatan, Jalan Salemba Tengah Jakarta Pusat. Kementerian Sekretariat Negara RI berada tepat di sebelah Istana Presiden Indonesia.

Kementerian Sekretariat Negara RI pada awal kelahirannya yaitu pada tanggal 2 September 1945 merupakan sebuah lembaga sederhana, yang dibentuk pertama kali oleh Presiden Soekarno dalam Kabinet Pemerintah Republik Indonesia. Dalam pembentukan kabinet pertama ini, diangkatlah seorang Sekretaris Negara dan Juru Bicara Presiden. Perjalanan sejarah Kementerian Sekretariat Negara RI mengalami beberapa kali perubahan, baik tugas pokok, fungsi, kedudukan, maupun struktur kelembagaannya. Perubahan itu sangat dipengaruhi oleh situasi politik yang terjadi di tanah air. Awalnya, Kementerian Sekretariat Negara RI hanya berfungsi untuk membantu tugas-tugas administrasi Kepresidenan tetapi pada akhirnya, menjadi sebuah lembaga yang memberikan dukungan teknis dan administratif kepada Presiden dan Wakil Presiden.

Seiring dengan dinamika perkembangan pemerintahan Republik Indonesia, kini Kementerian Sekretariat Negara RI telah menjadi institusi yang besar dan kompleks serta memiliki peran dan kedudukan yang penting dan strategis. Oleh karena itu, secara terus menerus diperlukan upaya peningkatan penataan organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI melalui konsolidasi organisasi dan

peningkatan pengembangan Sumber Daya Aparatur, sehingga dapat mewujudkan Sekretariat Negara yang profesional, transparan dan akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia merupakan salah satu instansi pemerintah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan mempunyai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara. Kementerian Sekretariat Negara RI saat ini dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia (Mensesneg RI) yang sejak tanggal 27 Oktober 2014 dijabat oleh Prof. Dr. Pratikno, M.Soc.Sc.

Di bawah ini adalah gambar 4.1 tentang struktur organisasi Kemensetneg RI, yaitu sebagai berikut:

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari, maka Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia terdiri dari 2241 orang pegawai, yang rincian berdasarkan jabatan struktural yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.1**

**Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI Berdasarkan  
Jabatan Struktural**

<b>NO</b>	<b>JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PERSENTASE</b>
1	Eselon I	14 orang	2%
2	Eselon II	68 orang	10%
3	Eselon III	179 orang	26%
4	Eselon IV	416 orang	62%
<b>JUMLAH</b>		677 orang	100%

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, sesuai dengan hasil persentase adalah Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, didominasi paling banyak Eselon IV dan paling sedikit Eselon I karena hampir seluruh instansi pemerintah maupun swasta yang ada di Indonesia memiliki struktur organisasi seperti konsep piramida, bahwa semakin tingginya suatu pangkat maka semakin sedikit pula jumlah pegawainya dan sebaliknya, semakin rendah jabatannya maka semakin banyak jumlah pegwainya. Dimana Eselon IV yang berada di posisi paling bawah tetapi jumlah pegawainya lebih banyak daripada posisi Eselon 3 dan posisi paling atas yaitu pada Eselon I, sehingga tidak hanya di Sekretariat Negara Republik Indonesia yang mempunyai struktur seperti piramida tersebut.

Selanjutnya, pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan golongan kepangkatan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.2  
Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI Berdasarkan  
Golongan Kepangkatan**

<b>NO</b>	<b>GOLONGAN KEPANGKATAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PERSENTASE</b>
-----------	---------------------------------	---------------	-------------------

1	IV/e	13 orang	1%
2	IV/d	23 orang	2%
3	IV/c	50 orang	2%
4	IV/b	116 orang	5%
5	IV/a	76 orang	3%
6	III/d	177 orang	8%
7	III/c	253 orang	11%
8	III/b	389 orang	17%
9	III/a	410 orang	18%
10	II/e	-	0%
11	II/d	179 orang	8%
12	II/c	330 orang	15%
13	II/b	86 orang	4%
14	II/a	114 orang	5%
15	I/d	11 orang	1%
16	I/c	9 orang	0%
17	I/b	4 orang	0%
18	I/a	1 orang	0%
<b>JUMLAH</b>		<b>2241 orang</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, sesuai dengan hasil persentase adalah Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia didominasi paling banyak dengan golongan III/a dan yang paling sedikit golongan I/a. Pada tahun terakhir ini, oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (KemenPAN-RB), di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia sudah tidak diizinkan menerima CPNS dari tingkat SMA ke bawah, tapi minimal dengan pendidikan D3 (golongan II/c) karena

formasi yang tersedia di Kemensetneg RI mayoritas pegawai dengan pendidikan S1, maka mayoritas pegawai yang diterima adalah pegawai yang berlatar pendidikan S1 yang merupakan golongan III/a. Dengan aturan tersebut, menjadikan golongan-golongan yang ada di bawah II/c lama-kelamaan akan habis karena pensiun, meninggal dunia, dan pegawai yang bersangkutan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.

Selanjutnya, pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan jenis kelamin, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI**  
**Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>NO</b>	<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PERSENTASE</b>
1	Laki-laki	1491	67%
2	Perempuan	750	33%
<b>JUMLAH</b>		2241	100%

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, sesuai dengan hasil persentase adalah pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia didominasi paling banyak dengan jenis kelamin laki-laki. Proporsi jumlah pegawai laki-laki dan perempuan masih belum menunjukkan angka yang seimbang, hal tersebut terjadi karena proses alamiah, tidak ada pengaruh gender dalam penerimaan pegawai. Mungkin di beberapa bidang dan jabatan mengharuskan pekerjaan tersebut di duduki oleh laki-laki seperti bidang keamanan, kendaraan dan lain-lain.

Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan jenjang pendidikan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI Berdasarkan**  
**Jenjang Pendidikan**

<b>NO</b>	<b>JENIS PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PERSENTASE</b>
1	S3	15 orang	1%
2	S2	338 orang	15%
3	S1	793 orang	35%
4	D4	2 orang	0%
5	D3	189 orang	8%
6	D2	1 orang	0%
7	D1	1 orang	0%
8	Setingkat SMA	807 orang	36%
9	Setingkat SMP	60 orang	3%
10	Setingkat SD	35 orang	2%
<b>JUMLAH</b>		<b>2241 orang</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, sesuai dengan hasil persentase adalah Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia didominasi paling banyak pegawai yang memiliki pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 36%. Hal tersebut terjadi karena PNS di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia masih didominasi oleh pegawai lama yang tingkat pendidikannya mayoritas berlatar pendidikan SMA.

#### **4.1.1 Visi dan Misi Kemensetneg RI**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut. Kementerian

Sekretariat Negara RI dilandasi dengan visi dan misi yang diembannya yaitu sebagai berikut:

### **Visi**

Terwujudnya Sekretariat Negara yang profesional, transparan dan akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada Presiden dan Wakil Presiden.

### **Misi**

1. Memberikan dukungan pelayanan teknis dan administrasi yang prima kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam pengambilan kebijakan penyelenggaraan kekuasaan negara.
2. Memberikan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolan yang optimal kepada Presiden dan Wakil Presiden.
3. Memberikan dukungan teknis dan administrasi secara efektif kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara.
4. Menyelenggarakan pelayanan yang efektif dan efisien di bidang pengawasan, administrasi umum, informasi dan hubungan kelembagaan.
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana Sekretariat Negara.



#### **4.1.2 Strategi Kemensetneg RI**

1. Meningkatkan dukungan teknis dan administrasi secara efektif
2. Meningkatkan pelayanan kerumahtanggaan Presiden dan Wakil Presiden.
3. Meningkatkan pelayanan keprotokolan Presiden dan Wakil Presiden.
4. Meningkatkan pelayanan teknis dan administrasi personil Perwira. TNI Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara.
5. Meningkatkan penyelenggaraan pengawasan.
6. Meningkatkan penyelenggaraan administrasi umum dan dukungan informasi.
7. Meningkatkan hubungan kelembagaan.
8. Meningkatkan kualitas dan pembinaan sumber daya manusia.
9. Meningkatkan saran dan prasarana di lingkungan Sekretariat Negara serta pengelolaan museum dan benda-benda seni budaya koleksi Istana Kepresidenan.

#### **4.1.3 Fungsi Kemensetneg RI**

Dalam melaksanakan kegiatan dan pelaksanaan tujuan organisasi, Kementerian Sekretariat Negara merencanakan nilai-nilai organisasi yaitu kejujuran, keteladanan, integritas, kebersamaan, dan kearifan. Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 2 Tahun 2011 tentang organisasi dan tata kerja Sekretaris Negara. Kedudukan Sekretariat Negara adalah lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Sekretariat Negara, berkedudukan di bawah dan

bertanggung jawab kepada Presiden. Tugas Sekretariat Negara memberikan dukungan teknis dan administrasi serta analisis kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kementerian Sekretariat Negara RI menyelenggarakan fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian dukungan data, informasi, dan analisis dalam rangka pengambilan kebijakan di bidang politik, hukum, keamanan, perekonomian, dan kesejahteraan rakyat.
2. Pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam rangka penyiapan izin prakarsa dan penyelesaian Rancangan Undang-Undang, Rancangan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang, dan Rancangan Peraturan Pemerintah, serta pemberian pertimbangan kepada Sekretaris Kabinet dalam penyusunan Rancangan Peraturan Presiden, penyiapan pendapat hukum, serta penyelesaian rancangan Keputusan Presiden tentang pemberian grasi, amnesti, abolisi, rehabilitasi, ekstradisi, remisi perubahan dari pidana penjara seumur hidup menjadi pidana sementara, dan naturalisasi.
3. Pemberian dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan, keprotokolan, pers, dan media kepada Presiden dan Wakil Presiden.
4. Penyiapan naskah-naskah bagi Presiden dan Wakil Presiden.
5. Pemberian dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara, dalam hal pengangkatan dan pemberhentian perwira TNI dan Polri, penganugerahan gelar, tanda jasa dan tanda kehormatan, yang

wewenang penetapannya berada pada Presiden, serta koordinasi pengamanan Presiden dan Wakil Presiden.

6. Pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam penyelenggaraan administrasi pejabat negara dan pejabat lainnya yang dalam proses penetapannya memerlukan pertimbangan Dewan Perwakilan Rakyat atau pejabat yang kedudukannya disetarakan dengan Menteri Negara, yang wewenang penetapannya berada pada Presiden.
7. Pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam penyelenggaraan hubungan dengan lembaga negara, lembaga daerah, lembaga non struktural, organisasi politik, lembaga swadaya masyarakat, dan organisasi kemasyarakatan, serta penanganan pengaduan masyarakat.
8. Penyelenggaraan koordinasi pelaksanaan kerja sama teknik antara pemerintah Indonesia dengan pihak luar negeri.
9. Penyelenggaraan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia serta penataan organisasi dan tata laksana di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
10. Pengembangan sistem akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
11. Penyelenggaraan pelayanan dan dukungan perencanaan, pengelolaan keuangan, ketatausahaan, kehumasan, teknologi informasi, pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Sekretariat Negara, penyediaan prasarana dan sarana serta administrasi umum lainnya di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.

12. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, dan
13. Pelaksanaan fungsi-fungsi lain yang diberikan oleh Presiden dan Wakil Presiden serta oleh peraturan perundang-undangan.

#### **4.1.4 Satuan Organisasi Kemensetneg RI**

Pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi Kementerian Sekretariat Negara dilakukan melalui satuan organisasi Kementerian Sekretariat Negara yang terdiri dari:

1. Sekretariat Presiden, mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan, keprotokolan, pers dan media kepada Presiden.
2. Sekretariat Wakil Presiden, mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada Wakil Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
3. Sekretariat Militer Presiden, mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut dan Angkatan Udara, dalam hal pengangkatan dan pemberhentian Perwira Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), penganugerahan gelar, tanda jasa dan tanda kehormatan yang wewenangannya berada pada Presiden, serta koordinasi pengamanan Presiden dan Wakil Presiden.

4. Sekretariat Kementerian, mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi dibidang perencanaan program dan anggaran, administrasi keuangan, perlengkapan, pengelolaan barang milik/kekayaan negara, ketatausahaan, hubungan masyarakat, koordinasi kerja sama teknik luar negeri dan urusan kerumahtanggaan di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
5. Deputi Bidang Dukungan Kebijakan, mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam pemberian dukungan teknis dan administrasi, serta analisis dalam rangka pengambilan kebijakan dalam negeri dan hubungan internasional, serta penyiapan naskah kepresidenan dan kenegaraan, penerjemahan dan pengelolaan informatika di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
6. Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam pengangkatan, pemberhentian dan pensiun pejabat negara dan pejabat lainnya yang proses penetapannya memerlukan pertimbangan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) atau pejabat yang berkedudukannya disetarakan dengan Menteri Negara, yang wewenangnya berada pada Presiden, serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, penataan organisasi dan tata laksana dan pengembangan akuntabilitas kinerja di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
7. Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan Dan Kemasyarakatan, mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam pemberian dukungan teknis

dan administrasi serta analisis kepada Presiden/Wakil Presiden dalam rangka menenggarakan hubungan dengan lembaga-lembaga negara, lembaga daerah, lembaga non struktural, organisasi politik, lembaga swadaya masyarakat dan organisasi kemasyarakatan, serta penanganan pengaduan masyarakat.

8. Deputi Bidang Perundang-undangan, mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam menenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam rangka penyiapan izin prakarsa dan penyelesaian Rancangan Undang-Undang, Rancangan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang, dan Rancangan Peraturan Pemerintah, pemberian pertimbangan kepada Sekretaris Kabinet dalam penyusunan Rancangan Peraturan Presiden, penyiapan pendapat hukum, serta penyelesaian Rancangan Keputusan Presiden tentang pemberian grasi, amnesty, abolisi, rehabilitasi, ekstradisi, remisi perubahan dari pidana penjara seumur hidup menjadi pidana sementara dan naturalisasi.
9. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan *intern* di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
10. Pusat Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
11. Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden mempunyai tugas memberikan nasihat dan pertimbangan kepada Presiden dalam menjalankan kekuasaan negara

#### **4.1.5 Ketentuan Hari, Jam Kerja, Daftar Hadir dan Daftar Pulang**

Ketentuan hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang, yaitu sebagai berikut:

1. Hari kerja mulai hari senin sampai dengan hari jum'at
2. Jam kerja bagi Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Sekretariat Negara yaitu sebagai berikut:
  - a. Hari senin sampai dengan hari kamis dari pukul 07.30 s/d 16.00 waktu setempat.
  - b. Hari jumat dari pukul 07.30 s/d 16.30 waktu setempat
3. Jam istirahat bagi Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Sekretariat Negara, yaitu sebagai berikut:
  - a. Hari senin sampai dengan kamis pukul 12.00 s/d 13.00 waktu setempat.
  - b. Hari jumat dari pukul 11.30 s/d 13.00 waktu setempat.

Setiap pegawai wajib mencatatkan waktu kedatangan dan kepulangan kerja pada mesin pencatat kehadiran. Pegawai yang di tempat tugas/pekerjaannya tidak ada mesin pencatat kehadiran wajib mengisi formulir daftar hadir. Daftar hadir sebagaimana dimaksud disampaikan kepada pimpinan unit kerjanya, selambat-lambatnya setiap tanggal dua pada bulan berikutnya atau hari kerja berikutnya. Apabila tanggal dua jatuh pada hari libur untuk diketahui dan ditandatangani dan selanjutnya selambat-lambatnya dalam waktu dua hari daftar hadir tersebut harus sudah disampaikan kepada pejabat Eselon III yang bertanggung jawab menangani pencatatan kehadiran pada satuan organisasi/unit

kerja yang bersangkutan. Terkait ketentuan hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang diatur mengenai pelanggaran dan sanksi yang diatur dalam peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 3 Tahun 2009, yang berbunyi: pegawai dianggap melakukan pelanggaran apabila terlambat datang, pulang sebelum waktunya, tidak masuk kerja, meninggalkan pekerjaan pada jam kerja dan tidak melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya menurut waktu yang ditentukan.

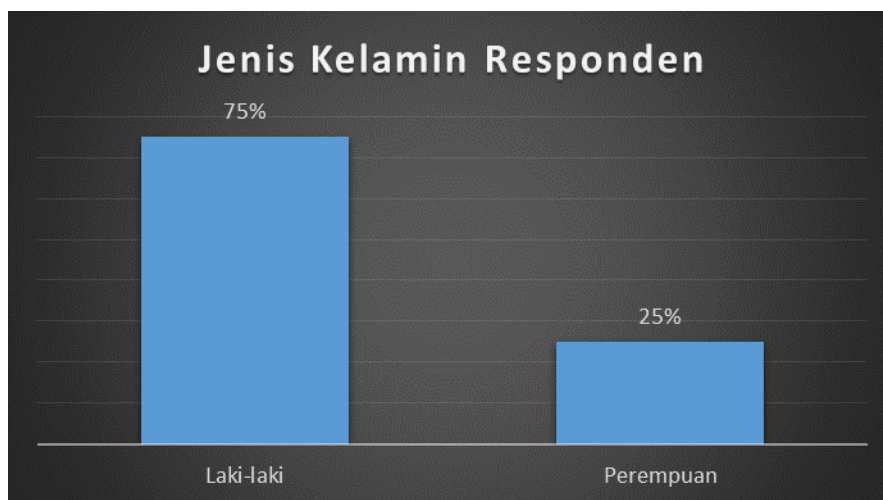
## **4.2 Deskripsi Data**

### **4.2.1 Identitas Responden**

Pada skripsi ini yang berjudul Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yakni 96 orang. Pada penelitian ini, tidak semua populasi dijadikan sampel karena keterbatasan waktu, tenaga dan lain-lain. Dalam menentukan jumlah atau ukuran sampel (*sample size*), peneliti menggunakan Rumus Yaro Yamane, Dimana jumlah populasi berjumlah  $N = 2241$  dengan tingkat kesalahan 10 % dan diperoleh hasil 96 orang sebagai sampel yang akan diteliti.

Dalam mengisi angket, responden diminta untuk memberikan identitas diri sebagai penunjang data, dimana identitas diri meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan kepangkatan, dan unit kerja. Di bawah ini identitas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan jenis kelamin, yaitu sebagai berikut:

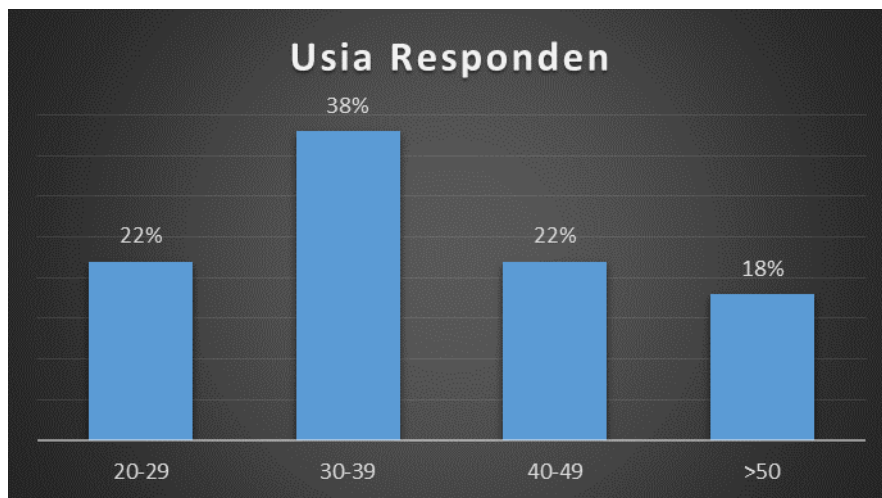




**Gambar 4.2**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Sumber : Pengolahan Data 2015**

Berdasarkan gambar 4.2 di atas, maka dapat diketahui responden berjumlah 96 orang terdiri dari 72 (75%) laki-laki dan 24 (25%) perempuan. Dengan demikian jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden perempuan yang ada di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Persentase tersebut menggambarkan bahwa dalam kondisi riil, proporsi jumlah pegawai laki-laki dan perempuan masih belum menunjukkan angka yang seimbang, artinya masih terdapat kecenderungan bahwa secara kuantitatif, terdapat dominasi pegawai laki-laki daripada perempuan dan dikarenakan selisih antara jumlah pegawai laki-laki dengan perempuan sebesar 34%.

Identitas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan usia responden, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.3**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**  
**Sumber : Pengolahan Data 2015**

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, maka dapat diketahui jumlah satuan pegawai, dimana 96 identitas responden berdasarkan tingkat usia diperoleh bahwa responden memiliki usia yang bervariasi, mulai dari usia 20 tahun hingga 50 tahun ke atas. Komposisi variasi usia responden dengan rincian tingkat usia 20-29 tahun berjumlah 21 orang (22%) dari keseluruhan sampel, tingkat usia 30-39 tahun berjumlah 37 orang (38%) dari keseluruhan sampel, tingkat usia 40-49 tahun berjumlah 21 orang (22%) dari keseluruhan sampel, dan untuk usia 50 tahun ke atas berjumlah 17 orang (18%) dari keseluruhan sampel.

Dari gambar di atas terlihat bahwa frekuensi terbesar responden jika dipersentasekan berada pada rentang usia 30-39 tahun sebesar 37 (38%), sedangkan frekuensi terkecil responden berada pada rentang usia >50 tahun ke atas yaitu sebesar 17 (18%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dijadikan sampel oleh

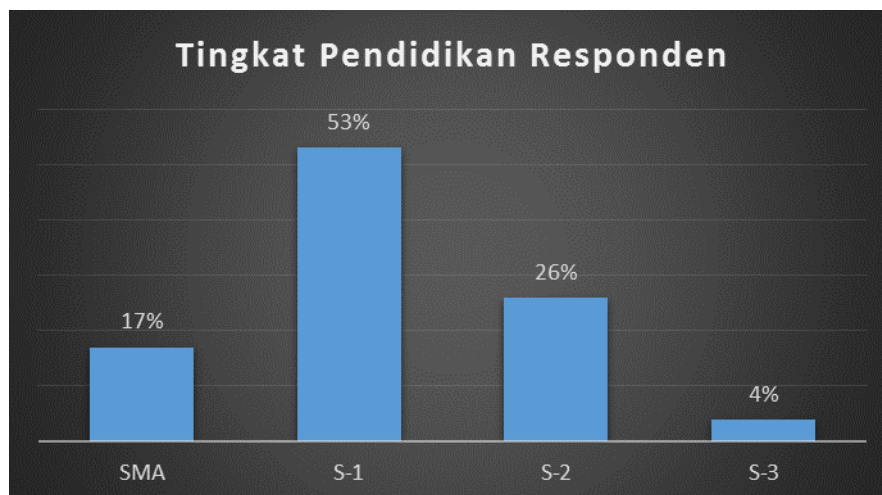
peneliti ialah usia produktif (20 s/d 40 tahun), walaupun Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan batasan usia produktif 18-60 tahun.

Responden berpendapat bahwa usia produktif sangat banyak dijumpai dalam formasi dan struktur pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI. Usia produktif juga sangat mendukung pekerjaan baik dikarenakan kemampuan fisik, mental, motivasi dan keahlian. Sedangkan usia tidak produktif, belum tentu dapat dikatakan sudah tidak mampu melakukan pekerjaan dan berkinerja buruk. Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, banyak pegawai pada usia tidak produktif cukup konsisten bekerja dengan baik, salah satunya dapat dilihat pada jam kerja mereka ada diruangan dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi masing-masing. Relatif tingginya usia responden, dapat dipahami karena para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia pada umumnya adalah para pegawai berusia produktif dan senior, dengan karakteristik responden yang sebagian besar berusia di atas 30 tahun diharapkan dapat memberikan jawaban atau tanggapan yang lebih bijaksana terhadap pernyataan instrumen penelitian.

Rincian tingkat usia 20-29 tahun dan tingkat usia 40-49 tahun berjumlah sama sebanyak 21 orang (22%) dari keseluruhan sampel. Tingkat usia 40-49 tahun dan usia 50 tahun ke atas merupakan usia yang sudah mendekati masa purna bakti/pensiun, tentunya mereka sudah cukup mengenal lingkungan kerjanya dan berpengalaman, sehingga jawaban-jawaban yang mereka berikan diyakini dapat mewakili kondisi riil di lingkungan kerja mereka dan diharapkan dapat memberikan jawaban atau tanggapan yang lebih bijaksana terhadap pernyataan

dalam angket penelitian.

Identitas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden, yaitu sebagai berikut:



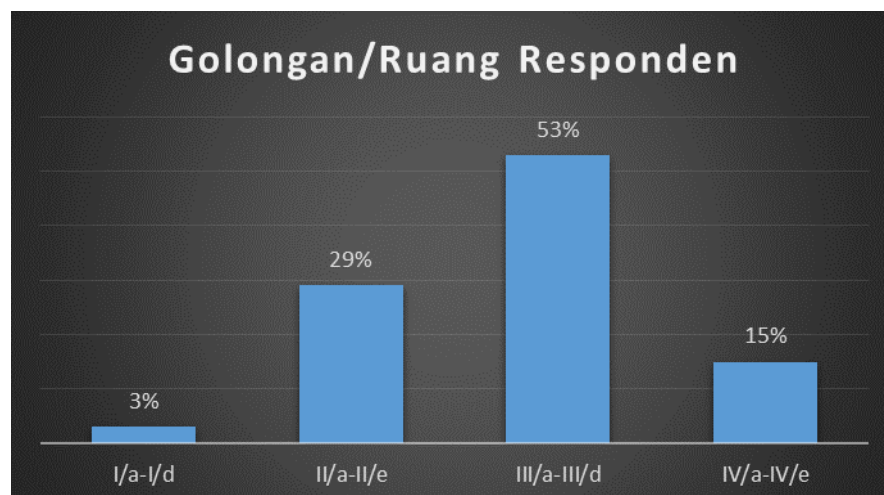
**Gambar 4.4**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**  
**Sumber : Pengolahan Data 2015**

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, maka dapat diketahui berdasarkan jumlah satuan responden, dimana dari 96 responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir diperoleh dengan rincian pendidikan SMA sebanyak 16 orang (17%) dari keseluruhan sampel, pendidikan S-1 sebanyak 51 orang (53%) dari keseluruhan sampel, pendidikan S-2 sebanyak 25 orang (26%) dari keseluruhan sampel, dan pendidikan S-3 sebanyak 4 orang (4%) dari keseluruhan sampel. Dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh responden yang berlatar pendidikan S-1 sebesar 53%, dikarenakan sesuai acuan metode *proportional sampel*, dari satuan kerja yang terdapat pada Kementerian Sekretariat Negara RI pada sistem kocok, sehingga setiap pegawai berhak untuk

mendapatkan angket yang diajukan oleh peneliti.

Kondisi semacam ini dirasakan sangat mendukung bagi Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia karena dengan dukungan sumber daya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi, maka pelaksanaan tugas kedinasan sehari-hari dapat berjalan dengan lancar. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan penelitian ini, maka dengan tingkat pendidikan seperti ini, responden relatif mempunyai pemikiran dan wawasan yang memadai untuk memberikan respon atau dapat dengan mudah memahami pernyataan dalam angket penelitian ini, sehingga dapat memberikan tanggapan/jawaban dengan benar.

Identitas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan golongan/ruang responden, yaitu sebagai berikut:

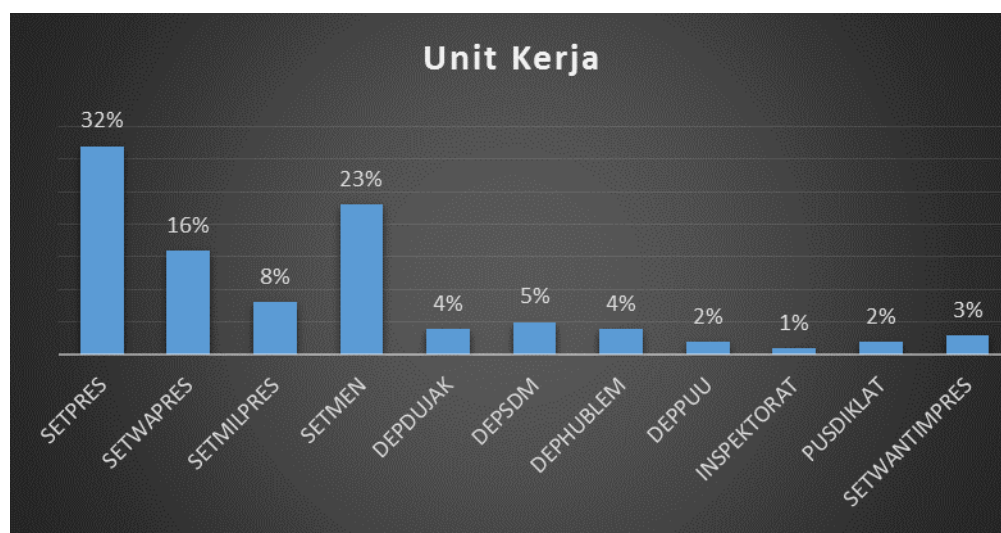


**Gambar 4.5**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Golongan/Ruang Responden**  
**Sumber : Pengolahan Data 2015**

Berdasarkan gambar 4.5 di atas, maka dapat diketahui berdasarkan jumlah

satuan responden, dimana dari 96 responden berdasarkan golongan/ruang pegawai diperoleh dengan rincian golongan I/a sampai dengan I/d sebanyak 3 orang (3%) dari keseluruhan sampel, golongan II/a sampai dengan II/e sebanyak 28 orang (29%) dari keseluruhan sampel, golongan III/a sampai dengan III/d sebanyak 51 orang (53%) dari keseluruhan sampel, dan golongan IV/a sampai dengan IV/e sebanyak 14 orang (15%) dari keseluruhan sampel. Dapat disimpulkan bahwa golongan/ruang responden didominasi oleh responden yang bergolongan/ruang III/a sampai dengan III/d sebesar 53%. Seperti halnya dengan distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan, dengan melihat distribusi responden berdasarkan golongan, secara tidak langsung dapat dirasakan bahwa responden relatif memiliki pemikiran dan wawasan yang memadai untuk memberikan respon terhadap pernyataan yang ada di dalam angket penelitian ini.

Identitas pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang dirinci berdasarkan unit kerja, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja**

### Sumber : Pengolahan Data 2015

Berdasarkan gambar 4.6 di atas, maka dapat diketahui berdasarkan jumlah satuan responden, dimana dari 96 responden berdasarkan unit kerja pegawai diperoleh dengan rincian unit kerja Sekretariat Presiden sebanyak 31 orang (32%) dari keseluruhan sampel, unit kerja Sekretariat Wakil Presiden sebanyak 15 orang (16%) dari keseluruhan sampel, unit kerja Sekretariat Militer Presiden sebanyak 7 orang (8%) dari keseluruhan sampel, unit kerja Sekretariat Kementerian sebanyak 22 orang (23%) dari keseluruhan sampel, unit kerja Deputy Bidang Dukungan Kebijakan sebanyak 4 orang (4%), unit kerja Deputy Bidang Sumber Daya Manusia sebanyak 5 orang (5%), unit kerja Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan sebanyak 4 orang (4%), unit kerja Deputy Bidang Perundang-Undangan sebanyak 2 orang (2%), unit kerja Inspektorat sebanyak 1 orang (1%), unit kerja Pusdiklat sebanyak 2 orang (2%), dan unit kerja Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden sebanyak 3 orang (3%).

Dapat disimpulkan bahwa unit kerja responden didominasi oleh responden yang berasal dari unit kerja Sekretariat Presiden sebanyak 31 orang (32%) dari keseluruhan sampel, dikarenakan sesuai dengan acuan metode *proportional sampel*, dari satuan kerja yang terdapat pada Kementerian Sekretariat Negara RI pada sistem kocok, sehingga setiap pegawai berhak untuk mendapatkan angket yang diajukan oleh peneliti, sehingga jawaban-jawaban yang mereka berikan diyakini dapat mewakili kondisi riil di Kementerian Sekretariat Negara RI, bahwa jumlah pegawai terbanyak yaitu pada unit kerja Sekretariat Presiden dan

diharapkan dapat memberikan jawaban atau tanggapan yang lebih bijaksana terhadap pernyataan dalam angket penelitian.

#### **4.2.2 Deskripsi Analisis Data**

Berdasarkan hasil angket yang penulis sebarakan, dimana terdiri dari 58 butir pernyataan. Dengan 5 alternatif jawaban kepada 96 responden, terdapat indikator yang dijadikan bahan ukur terhadap remunerasi dan kinerja Kementerian Sekretariat Negara RI, antara lain:

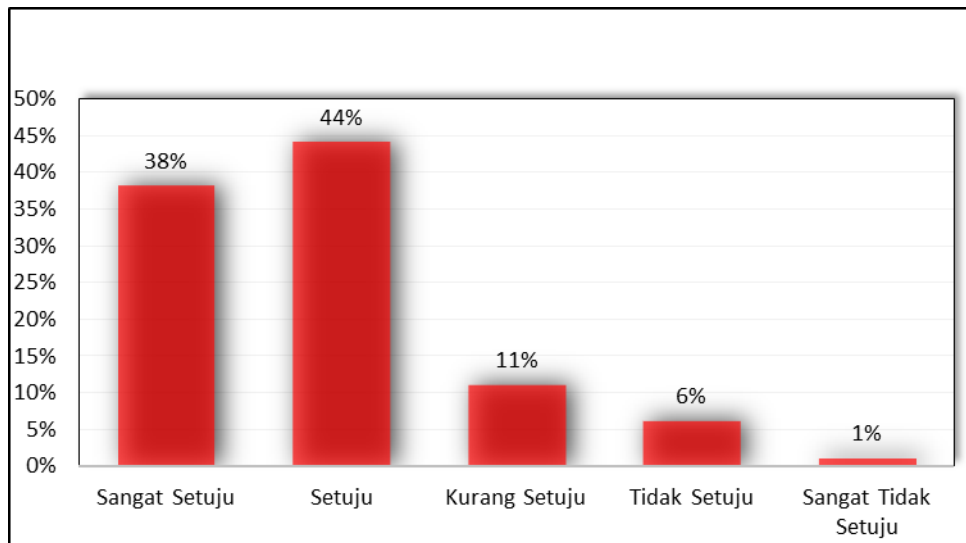
##### **4.2.2.1 Analisis Masing-Masing *Item* Pernyataan dalam Variabel Bebas X (Remunerasi)**

Terdapat indikator yang dijadikan bahan ukur terhadap remunerasi di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori remunerasi yang terdiri dari 2 komponen remunerasi, antara lain :

##### **4.2.2.1.1 Remunerasi Finansial**

Hasil jawaban responden, terdapat 9 pernyataan yang berhubungan dengan indikator remunerasi finansial, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator gaji pada pernyataan pertama yaitu: gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:





**Gambar 4.7**  
**Gaji Dapat Memenuhi Kebutuhan Sehari-Hari**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 22)**

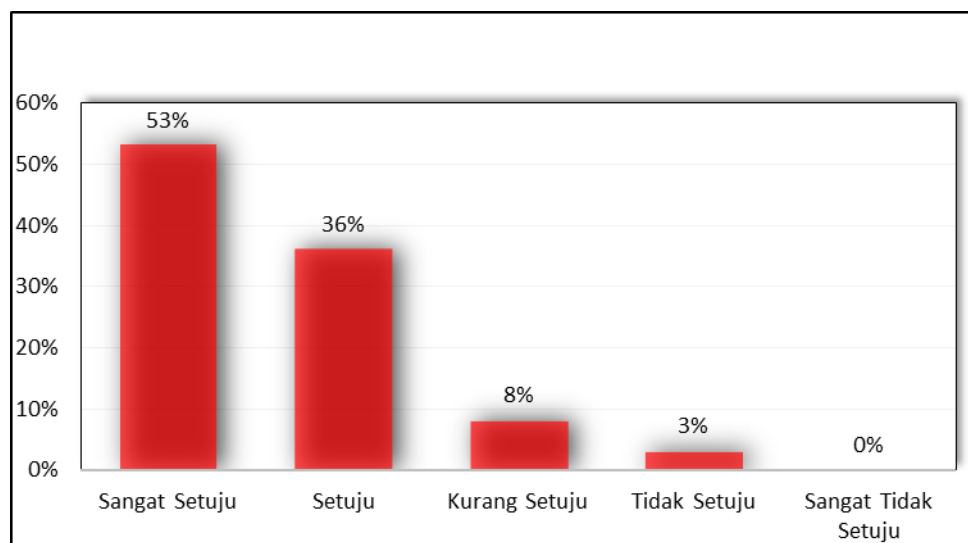
Berdasarkan gambar 4.7 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 6 responden (6%), menjawab kurang setuju 11 responden (11%), menjawab setuju 42 responden (44%) dan menjawab sangat setuju 36 responden (38%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* gaji yang terima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Banyak responden yang menjawab setuju pada pernyataan tersebut yaitu sebesar 44%. Responden berpendapat bahwa pada umumnya gaji yang terima pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, sudah dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Gaji yang dimaksud dalam pernyataan tersebut merupakan *take home pay* atau gaji bersih yang diterima pegawai yang meliputi, antara lain: gaji pokok, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan beras, tunjangan jabatan, dan tunjangan kinerja. Dimana tunjangan-tunjangan tersebut dibayar atau diberikan kepada

pegawai bersamaan dengan pemberian gaji, sehingga tunjangan-tunjangan tersebut disebut pula sebagai gaji.

Responden lain berpendapat bahwa gaji yang diterima masih tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, karena konsumsi berbanding lurus dengan pendapatan, sehingga semakin besar pendapatan semakin besar pengeluaran konsumsi serta semakin banyak kebutuhan yang harus dipenuhi pegawai tersebut. Hal tersebut tergantung dari gaya hidup masing-masing pegawai individu.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator gaji yaitu gaji yang diterima sesuai dengan golongan ruang sebagai PNS. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.8**

**Gaji Sesuai Golongan PNS**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 23)**

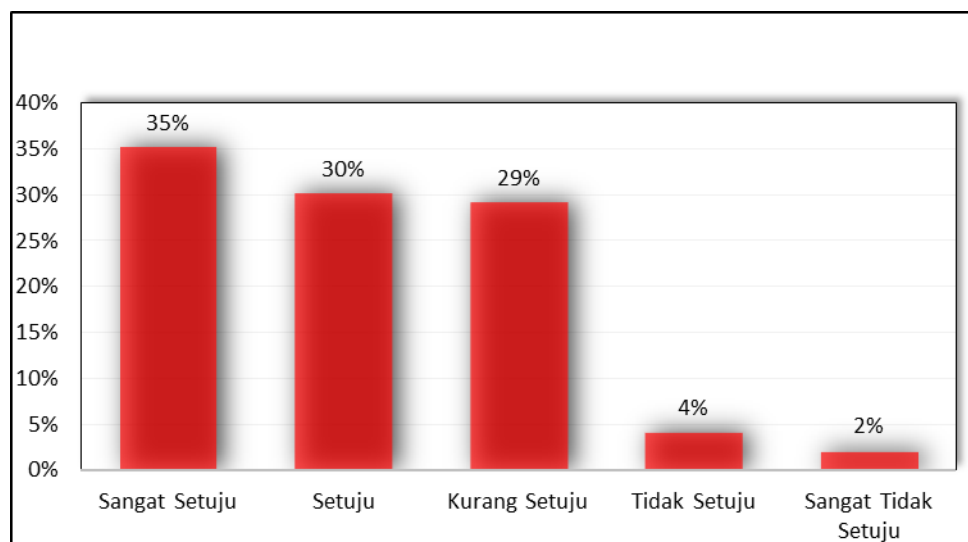
Berdasarkan gambar 4.8 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 8 responden (8%),

menjawab setuju 34 responden (36%) dan menjawab sangat setuju 51 responden (53%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* gaji yang diterima sesuai dengan golongan ruang sebagai PNS.

Responden berpendapat bahwa gaji yang diterima sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Menurut para responden gaji yang diterima selama ini tidak pernah terjadi kesalahan dan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku yang mengacu pada aturan resmi kepegawaian. Gaji yang diterima berasal dari APBN. Gaji yang diberikan kepada pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia tentu kebijakannya berlaku secara nasional yaitu sama seperti yang diberlakukan pada instansi-instansi lain yakni sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2014 tentang perubahan keenam belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang peraturan gaji Pegawai Negeri Sipil. Pemberian gaji tersebut disesuaikan dengan golongan pegawai, yaitu mulai dari golongan Ia hingga golongan IVe, dimana masing-masing golongan memiliki tarif tersendiri. Pemberian gaji kepada pegawai selain didasarkan pada golongan, juga didasarkan atas masa kerja pegawai, dimana setiap dua tahun sekali dilakukan kenaikan gaji berkala, adanya pertimbangan masa kerja dalam pemberian gaji kepada pegawai tentu akan membedakan penghasilan yang diperoleh pegawai meskipun pegawai tersebut berada pada golongan dan pangkat yang sama dan tidak hanya berdasarkan golongan dan masa kerja pegawai dalam pemberian gaji pegawai, tetapi juga berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan pegawai tersebut.

Responden lain berpendapat bahwa gaji yang diberikan selama ini yang diatur dalam perundang-undangan perlu adanya peningkatan dan kesesuaian dengan kenaikan harga kebutuhan pokok. Memang hampir setiap tahunnya gaji PNS dinaikan tetapi tidak signifikan. Misalnya: gaji pegawai naik Rp. 100.000, sedangkan harga-harga kebutuhan pokok naik sangat pesat dan kenaikannya pun tidak seimbang dengan kenaikan gaji pegawai. Sampai saat ini belum ada kebijakan yang mengatur tentang adanya kenaikan gaji PNS tetapi tidak berdampak adanya kenaikan harga kebutuhan pokok.

Hasil jawaban responden, terdapat tiga pernyataan mengenai sub-indikator tunjangan kinerja, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan tunjangan kinerja yang saya terima sudah diberikan sesuai aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.9**  
**Tunjangan Kinerja Sesuai Peraturan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 24)**

Berdasarkan gambar 4.9 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 4 responden (4%), menjawab kurang setuju 28 responden (29%), menjawab setuju 29 responden (30%) dan menjawab sangat setuju 33 responden (35%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tunjangan kinerja yang saya terima sudah diberikan sesuai aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

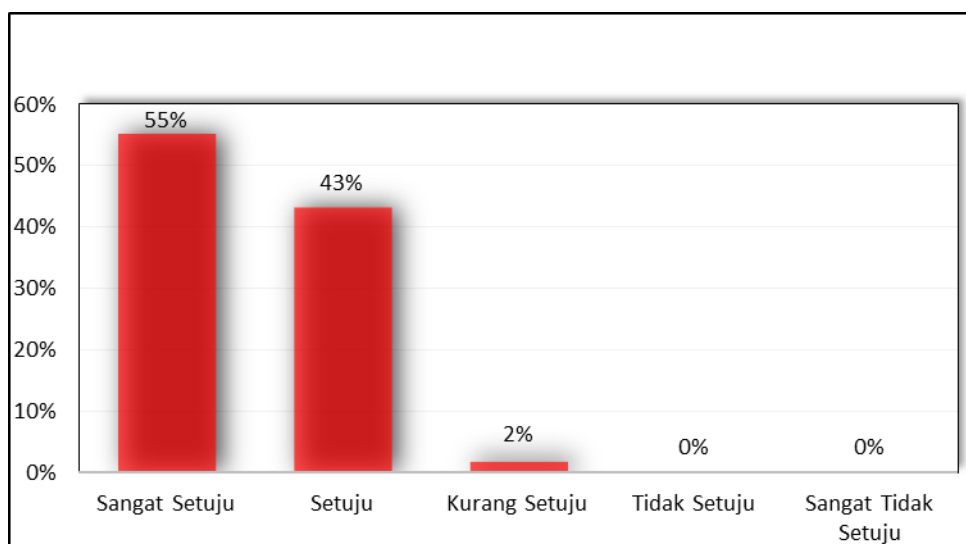
Responden berpendapat bahwa tunjangan kinerja yang diterima selama ini sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Tunjangan kinerja yang diterima selama ini tidak pernah terjadi kesalahan. Jika terjadi keterlambatan hanya terlambat 1-2 hari, itupun jarang sekali terjadi Di Kementerian Sekretariat Negara RI, tidak pernah terjadi keterlambatan pembayaran tunjangan kinerja yang sampai berbulan-bulan dan jika terjadi keterlambatan dalam pembayaran gaji dan tunjangan, hal itu disebabkan karena tanggal merah dan jatuh pada hari sabtu atau minggu. Pemberian gaji beserta tunjangan-tunjangan diberikan rutin setiap tanggal 20 setiap bulannya.

Responden lain berpendapat bahwa tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI, belum berdasarkan pada kinerja pegawai, tetapi masih berdasarkan absensi pegawai dan golongan pegawai. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai memang sudah sesuai dengan aturan yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI, tetapi belum sesuai

dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai dari individu tersebut. SKP yang sudah diberlakukan dari tahun 2014 tidak berpengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai di tahun 2015.

Kemudian, ada responden yang berpendapat bahwa adanya kesenjangan-kesenjangan dalam pemberian tunjangan kinerja tersebut, misalnya: pegawai dengan pangkat, masa kerja dan beban kerja yang sama pada unit yang berbeda, tetapi pemberian pada *grade* tunjangan kinerja berbeda. Terjadinya ketidakteelitian pada saat evaluasi jabatan dan penilaian tidak menimbang resiko yang terjadi pada pekerjaan tersebut, sehingga terjadinya kesenjangan-kesenjangan pada pegawai. Contoh lain yaitu terjadi di suatu unit kerja bahwa pegawai yang memiliki *grade* yang sama, beban kerja yang diterima sangat berbeda tetapi tunjangan kinerja yang diterima sama besarnya. Sehingga adanya ketidakadilan bagi pegawai yang memiliki beban kerja yang lebih besar. Sedangkan instansi lain sudah menerapkan sistem SKP untuk pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai. Di Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Indonesia, adanya pemberian tunjangan *performance* A, B dan C per unit kerja penilaiannya, pembayaran tersebut dilakukan berupa bayaran sekali gaji. Di Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta adanya tunjangan jabatan yang memiliki resiko dalam pekerjaan. Tunjangan tersebut didapatkan pada bidang pekerjaan seperti: Satpol PP, petugas kebakaran dan lain-lain. Tunjangan tersebut seperti berupa insentif di luar tunjangan kinerja.

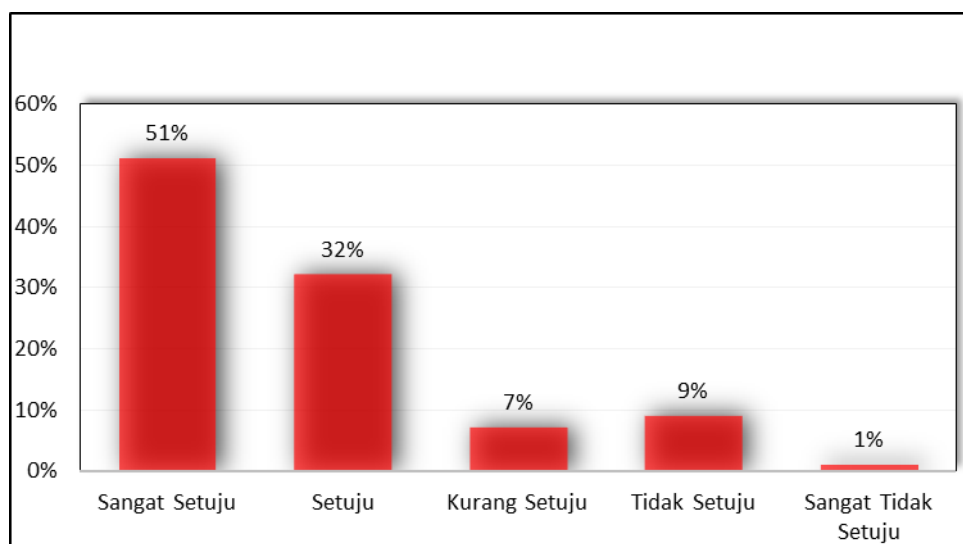
Pernyataan kedua mengenai sub-indikator tunjangan kinerja yaitu tunjangan kinerja yang saya terima dapat membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.10**  
**TK Menambah Penghasilan Pegawai**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 25)**

Berdasarkan gambar 4.10 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 2 responden (2%), menjawab setuju 41 responden (43%) dan menjawab sangat setuju 53 responden (55%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tunjangan kinerja yang saya terima dapat membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS. Responden berpendapat bahwa gaji PNS itu sangat rendah, sedangkan tunjangan kinerja jauh lebih besar daripada gaji PNS. Sehingga tunjangan kinerja yang diberikan sangat membantu penghasilan bagi para pegawai.

Pernyataan ketiga mengenai sub-indikator tunjangan kinerja yaitu tunjangan kinerja yang saya terima dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.11**  
**TK Meningkatkan Motivasi Bekerja**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 26)**

Berdasarkan gambar 4.11 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 8 responden (9%), menjawab kurang setuju 7 responden (7%), menjawab setuju 31 responden (32%) dan menjawab sangat setuju 49 responden (51%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tunjangan kinerja yang saya terima dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Responden berpendapat bahwa dengan adanya tunjangan kinerja, membuat para pegawai lebih disiplin, walaupun motivasinya hanya sebatas agar uang tunjangan kerjanya tidak dipotong karena telat. Ada juga responden yang



beranggapan bahwa dengan adanya pemberian tunjangan kinerja yang kurang adil (*grade* sama, beban kerja lebih besar tetapi besaran uang pemberian tunjangan berjumlah sama), sehingga adanya tunjangan kinerja tidak dapat meningkatkan motivasi pada pegawai, dan mengakibatkan motivasi kerja semakin menurun dibeberapa pegawai.

Di bawah ini adalah tabel 4.5 tentang persentase pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang terlambat masuk bekerja Di Kementerian Sekretariat Negara, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Persentase Pemotongan Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Terlambat Masuk**  
**Kerja Di Kementerian Sekretariat Negara RI**  
**Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2014**

<b>Tingkat Keterlambatan (TL)</b>	<b>Waktu Masuk Bekerja</b>	<b>Persentase Potongan</b>
TL 1	07.31 s.d 08.00	0% dengan kewajiban mengganti waktu keterlambatan
		0,5% apabila tidak mengganti waktu keterlambatan
TL 2	08.01 s.d 08.30	1%
TL 3	08.31 s.d 09.00	1,25%
TL 4	>09.01 dan/atau tidak mencatatkan waktu masuk kerja	1,5%

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Pada tabel 4.5 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa Penerapan sanksi kepada pegawai yang terlambat cukup ketat, sanksi yang didapatkan pun beragam, untuk tingkat keterlambatan ke-1 pada waktu 07.31 s.d 08.00 wib, adanya pilihan potongan tunjangan kinerja yaitu pertama, tidak sama sekali adanya potongan tunjangan kinerja dengan syarat pegawai tersebut harus mengganti waktu

keterlambatan ketika pulang kerja nanti. Kedua, pegawai tersebut akan dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 0,5% jika pegawai tersebut tidak dapat mengganti waktu keterlambatan. Untuk kategori tingkat keterlambatan ke-2 pada waktu 08.01 s.d 08.30 wib, akan dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1%, untuk kategori tingkat keterlambatan ke-3 pada waktu 08.31 s.d 09.00 wib akan dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,25% dan kategori tingkat keterlambatan ke-4 yaitu lebih dari jam 09.01 dan/atau tidak mencatatkan waktu masuk kerja dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,5%. Tidak mencatatkan waktu pulang kerja dapat diartikan bahwa pegawai tersebut tidak masuk kerja dan tetap dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,5%.

Selanjutnya, di bawah ini adalah tabel 4.6 mengenai Persentase Pemotongan Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Pulang Sebelum Waktunya Di Kementerian Sekretariat Negara, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Persentase Pemotongan Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Pulang Sebelum Waktunya Di Kementerian Sekretariat Negara**

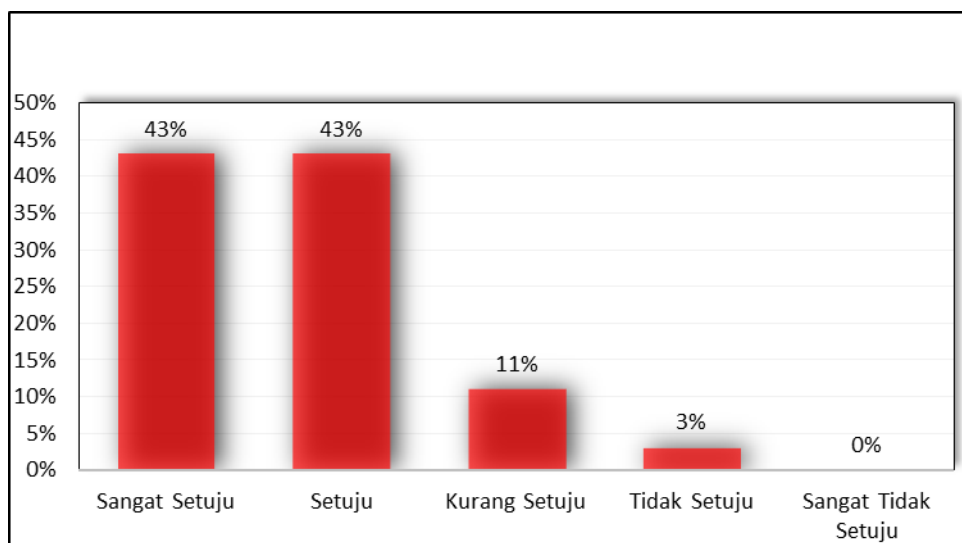
**Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2014**

Tingkat pulang sebelum waktunya (PSW)	Waktu pulang bekerja		Persentase potongan
	Senin s.d Kamis	Jumat	
PSW 1	15.30 s.d 15.59	16.00 s.d 16.29	0,5%
PSW 2	15.00 s.d 15.29	15.30 s.d 15.59	1%
PSW 3	14.30 s.d 14.59	15.00 s.d 15.29	1,25%
PSW 4	>14.29 dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja	>14.59 dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja	1,5%

(Sumber : Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, 2015)

Pada tabel 4.6 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa Penerapan sanksi kepada pegawai yang pulang sebelum waktunya cukup ketat, sanksi yang didapatkan pun beragam, untuk pulang sebelum waktunya ke-1 pada hari dan waktu, senin sampai dengan kamis pada pukul 15.30 s.d 15.59 wib, dan hari jumat pada pukul 16.00 s.d 16.29 wib dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 0,5%, untuk kategori pulang sebelum waktunya ke-2 pada hari dan waktu, senin sampai dengan kamis pada pukul 15.00 s.d 15.29 wib, dan hari jumat pada pukul 15.30 s.d 15.59 wib dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1%, untuk kategori pulang sebelum waktunya ke-3 pada hari dan waktu, senin sampai dengan kamis pada pukul 14.30 s.d 14.59 wib, dan hari jumat pada pukul 15.00 s.d 15.29 wib dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,25% dan untuk kategori pulang sebelum waktunya ke-4 pada hari dan waktu, senin sampai dengan kamis sebelum pukul 14.29 wib dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja dan hari jumat sebelum pukul 14.59 dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja wib dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,5%. Tidak mencatatkan waktu pulang kerja dapat diartikan bahwa pegawai tersebut tidak masuk kerja dan tetap dikenakan potongan tunjangan kinerja sebesar 1,5%.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator program kesehatan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan program kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.12**  
**Program Kesehatan Yang Memadai**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 27)**

Berdasarkan gambar 4.12 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 11 responden (11%), menjawab setuju 41 responden (43%) dan menjawab sangat setuju 41 responden (43%). Dari hasil di atas, jawaban sangat setuju dan setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* program kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai.

Responden berpendapat bahwa program kesehatan di Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu berupa poliklinik untuk pegawai yang mengalami sakit ringan (batuk, pilek, demam dan lain-lain), dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai. Menurut para responden bentuk pelayanan kesehatan selama ini di Kementerian Sekretariat Negara RI relatif sudah baik dari segi administrasi, pelayanan, ketersediaan obat-obatan dan lain-lain. Di poliklinik

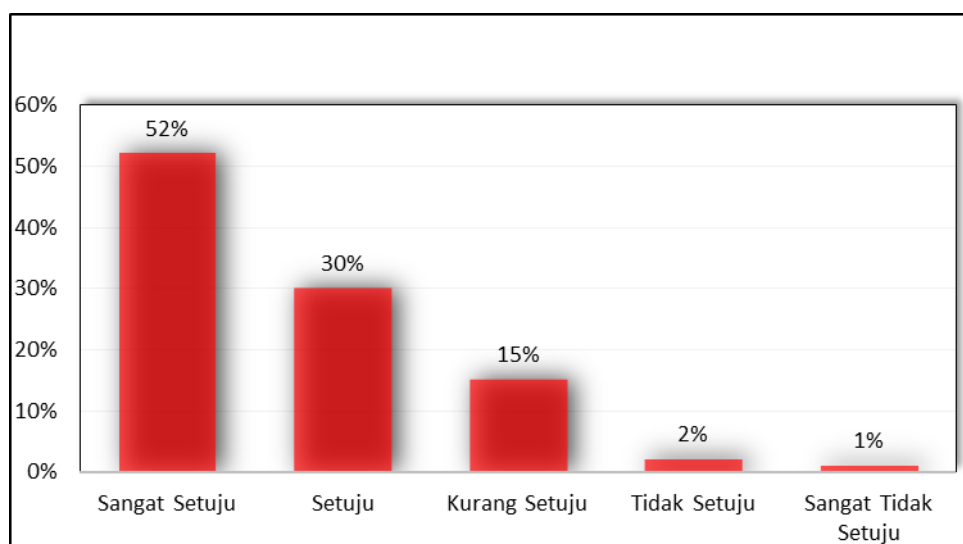
terdapat dokter umum dan dokter gigi seperti standarnya puskesmas di setiap Kecamatan. Keluarga inti dari setiap pegawai diperbolehkan untuk berobat di Poliklinik secara gratis. Pemeriksaan kesehatan untuk pegawai rutin dilakukan setiap satu tahun sekali secara bergilir untuk pegawai Eselon I dan Eselon II, sedangkan untuk Eselon III s/d staf tidak rutin melakukan pemeriksaan, tergantung kebijakan setiap tahunnya. Poliklinik di Kementerian Sekretariat Negara RI merupakan program kesehatan pertolongan pertama untuk para pegawai, jika pegawai mengalami penyakit berat akan dirujuk ke rumah sakit.

Responden lain berpendapat bahwa kurang setuju dengan pernyataan program kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai, karena program kesehatan di poliklinik Kemensetneg RI, hanya untuk penyakit-penyakit ringan, pegawai yang memiliki penyakit berat, diharuskan untuk dilarikan ke rumah sakit, sehingga pegawai merasa poliklinik tersebut masih belum maksimal untuk standar di Kementerian Sekretariat Negara RI.

Program kesehatan yang diberikan kepada pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu berupa BPJS Kesehatan yang dapat dikatakan belum maksimal karena pegawai perlu ikut antri panjang bersama masyarakat. Hal ini disebabkan karena program kesehatan yang digabung dengan masyarakat. Selain itu, adanya persyaratan rujukan secara berjenjang, tidak bisa pasien memilih rumah sakit yang diinginkan. Misalnya: dari poliklinik di rujuk ke rumah sakit tipe B, tidak boleh dirujuk ke rumah sakit tipe A sesuai keinginan pasien. Adanya *cover* dana hanya untuk satu penyakit, jika pasien memiliki penyakit lebih dari satu maka *cover* dana selebihnya ditanggung oleh pasien. Sangat berbeda dengan

jaminan kesehatan berupa asuransi kesehatan (ASKES), tidak perlu adanya surat rujukan secara berjenjang sehingga pasien dapat memilih rumah sakit yang diinginkan dan pemberian *cover* dana diberikan untuk semua penyakit yang diderita pasien. Di Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Indonesia adanya pemberian program kesehatan selain BPJS Kesehatan, yaitu program kesehatan Yasindo. Walaupun pembayaran program kesehatan Yasindo lebih mahal daripada BPJS, tetapi prinsip kerjanya lebih benar, sehingga pegawai lebih nyaman menggunakan program kesehatan tersebut, serta pegawai mendapatkan program kesehatan lebih dari satu.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator program kesehatan yaitu program pemeliharaan kesehatan yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

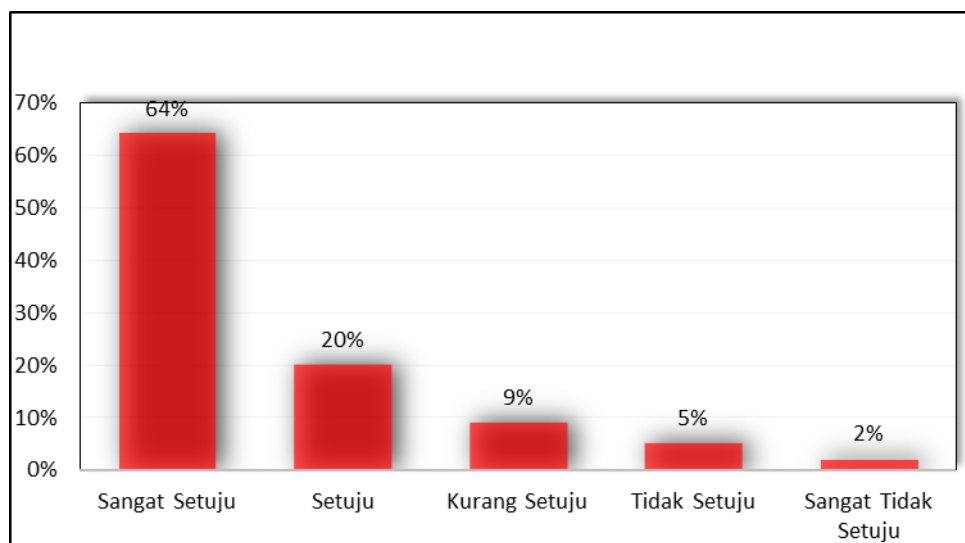


**Gambar 4.13**  
**Standarisasi Program Kesehatan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 28)**

Berdasarkan gambar 4.13 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 14 responden (15%), menjawab setuju 29 responden (30%) dan menjawab sangat setuju 50 responden (52%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* program pemeliharaan kesehatan yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.

Responden berpendapat bahwa program kesehatan yang diberlakukan di Kementerian Sekretariat Negara RI, sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan. Menurut para responden program kesehatan yang diberikan kepada pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia sama seperti yang diberlakukan pada instansi-instansi pemerintah lainnya, yaitu berupa BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) yang dahulu bernama ASKES (asuransi kesehatan). Tetapi dalam program BPJS tersebut tidak bisa mengcover semua biaya kesehatan. Misalnya: biaya rawat inap seorang pegawai 60 juta, sedangkan batas pembiayaan yang bisa di cover yaitu hanya 50 juta, maka pembayaran selebihnya, wajib dibayarkan oleh pegawai tersebut dan dengan program BPJS, tidak semua rumah sakit bisa dirujuk menggunakan BPJS, ada juga rumah sakit yang belum bisa menggunakan BPJS.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator program pensiun, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan program pensiun bagi para pegawai dirasakan sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu



**Gambar 4.14**

**Manfaat Program Pensiun**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 29)**

Berdasarkan gambar 4.14 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 5 responden (5%), menjawab kurang setuju 9 responden (9%), menjawab setuju 19 responden (20%) dan menjawab sangat setuju 61 responden (64%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* program pensiun bagi para pegawai dirasakan sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun.

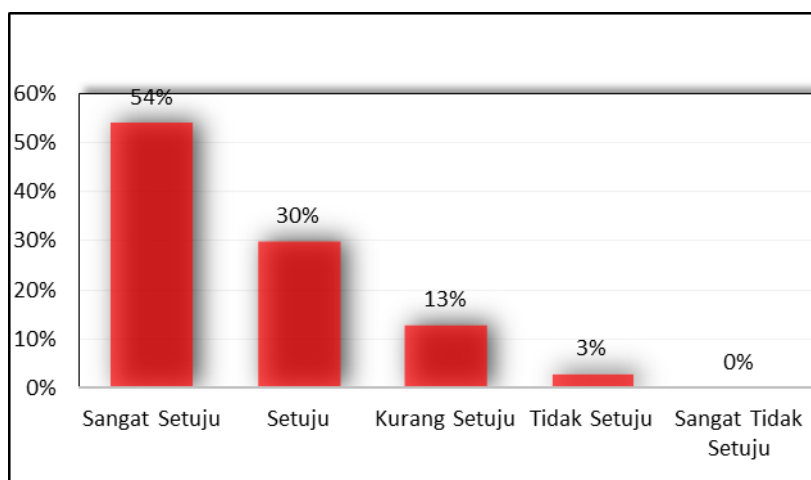
Responden berpendapat bahwa Program Pensiun di Kementerian Sekretariat Negara RI dirasakan pegawai sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun. Persiapan memasuki masa pensiun dinamakan MPP (masa persiapan pensiun), dimana akan adanya pelatihan bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Pelatihan yang akan dipelajari yaitu mengenai kewirausahaan, sehingga para pegawai yang akan memasuki masa pensiun, akan



melakukan wirausaha untuk menambah penghasilan di masa tua nanti. Selain kewirausahaan, para pegawai juga bisa dilatih dalam hal program bisnis perikanan, peternakan dan lain-lain. Para pegawai yang mengikuti pelatihan perikanan akan dibawa ke tempat bisnis perikanan. Pegawai yang sudah berumur lebih dari 50 tahun, maka sudah diperbolehkan untuk ikut program MPP tersebut.

Responden lain berpendapat bahwa program persiapan memasuki masa pensiun dirasakan kurang bermanfaat bagi para pegawai, karena seharusnya pemberian pelatihan persiapan pensiun tidak hanya pada saat memasuki masa pensiun saja, tetapi pada saat pegawai masih bekerja dalam usia produktif, sehingga para pegawai belajar secara maksimal dengan daya ingat yang maksimal dan dapat mempersiapkan modal dari sekarang, sehingga perencanaan yang direncanakan akan lebih matang.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator program pensiun yaitu program pensiun yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.15**

**Standarisasi Program Pensiun**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 30)**

Berdasarkan gambar 4.15 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 12 responden (13%), menjawab setuju 29 responden (30%) dan menjawab sangat setuju 52 responden (54%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* program pensiun yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.

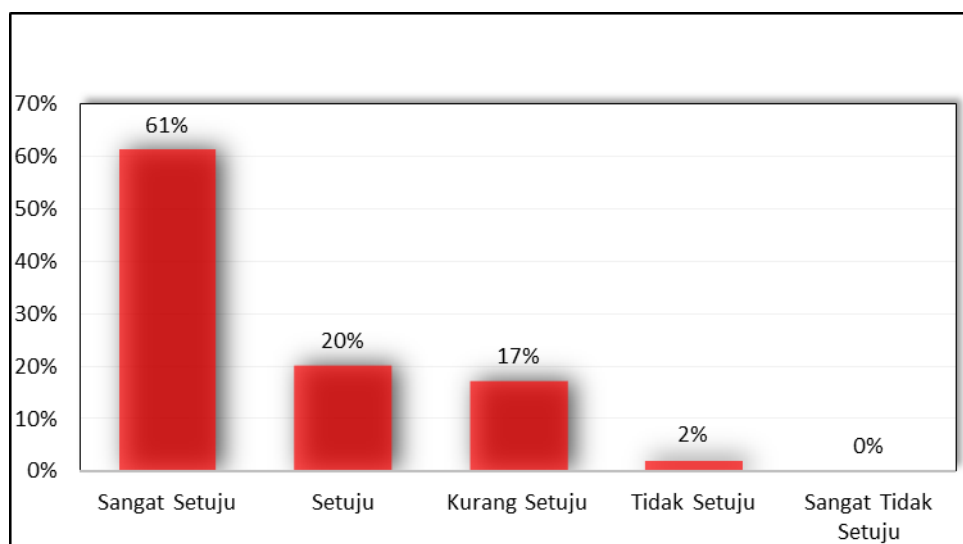
Responden berpendapat bahwa program pensiun yang diberlakukan di Kementerian Sekretariat Negara RI, sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan. Program pensiun yang ada di Kementerian Sekretariat Negara RI mengacu pada Peraturan Taspen (tabungan pensiun) yaitu Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2013 mengenai Asuransi Sosial PNS.

Responden lain berpendapat bahwa sisi lemahnya pada pemberian dana pensiun untuk para pegawai PNS yang pensiun yaitu gajinya hanya diberikan 75% dari gaji pokok, hal ini memperburuk keadaan bagi pegawai yang memiliki gaji yang sangat kecil. Kebanyakan pegawai yang pensiun belum siap untuk pensiun dari pekerjaannya, karena biasanya mereka mendapatkan gaji pokok 100% beserta tunjangan-tunjangan, dan pada saat mereka pensiun, penghasilan mereka berkurang dan hanya mendapatkan 75% dari gaji pokok tersebut.

#### **4.2.2.1.2 Remunerasi Non Finansial**

Hasil jawaban responden, terdapat 28 pernyataan yang berhubungan dengan indikator remunerasi non finansial, antara lain: jawaban responden dari

sub-indikator tugas-tugas yang menarik. Pada pernyataan pertama, tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.16**  
**Pekerjaan Yang Menarik**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 31)**

Berdasarkan gambar 4.16 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 16 responden (17%), menjawab setuju 19 responden (20%) dan menjawab sangat setuju 59 responden (61%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai.

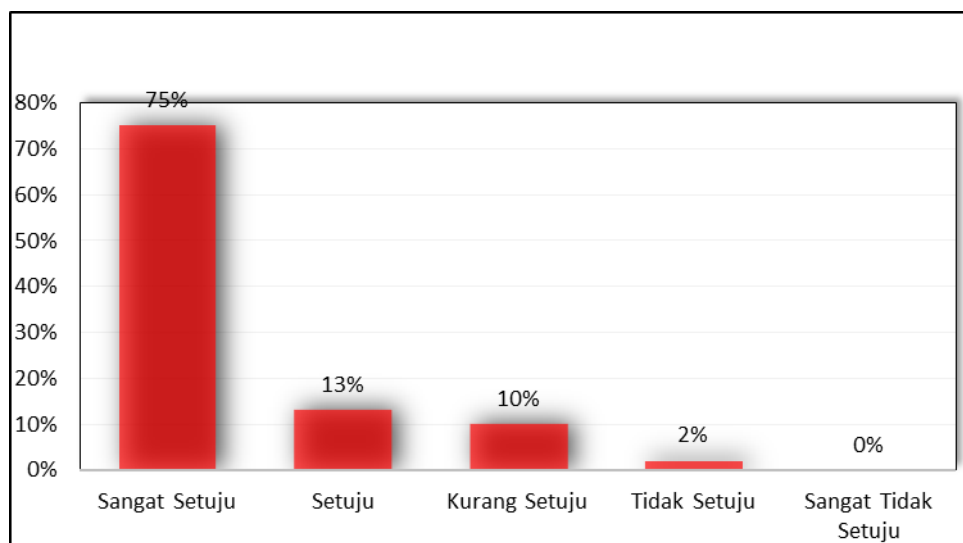
Responden berpendapat bahwa tempat bekerja (Kementerian Sekretariat Negara RI) memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai karena ilmu yang diperoleh diperkuliahan langsung dipraktikkan dan pekerjaan yang dilakukan

pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan Negara, sehingga banyak orang-orang yang berlomba-lomba untuk mendapatkan peluang bekerja di Kementerian Sekretariat Negara RI.

Dapat dibuktikan saat penerimaan CPNS Tahun 2014, pelamar di Kementerian Sekretariat Negara RI sebanyak  $\pm$  3000 orang pelamar, sedangkan perbandingan penerimaan pegawai hanya sebesar 1:50. Serta pegawai beranggapan bahwa bekerja sebagai PNS tidak mudah dipecah kecuali mempunyai kesalahan yang cukup fatal/besar, tidak seperti bekerja di swasta, salah sedikit dapat surat peringatan (SP).

Responden lain berpendapat bahwa tempat bekerja (Kementerian Sekretariat Negara RI) tidak memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai, misalnya: pada pekerjaan keamanan, karena resiko yang didapat sangat besar tetapi tunjangan kinerja sama dengan yang diberikan kepada bidang lain. Resiko yang diterima para pegawai keamanan dapat mempertaruhkan nyawa pegawai keamanan tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator tugas-tugas yang menarik yaitu tugas-tugas yang saya terima, tidak ada yang membebani pekerjaan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.17**  
**Beban Pekerjaan**

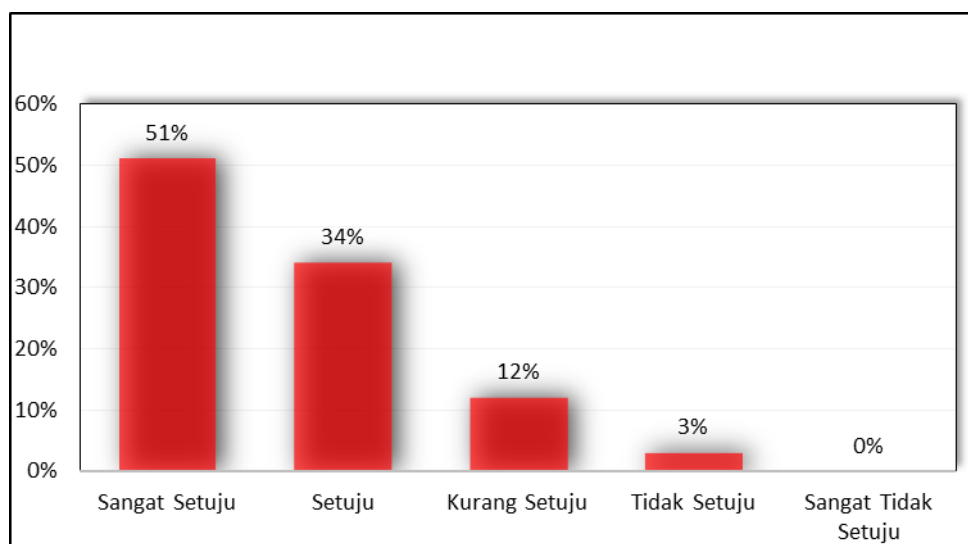
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 32)**

Berdasarkan gambar 4.17 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 10 responden (10%), menjawab setuju 12 responden (13%) dan menjawab sangat setuju 72 responden (75%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tugas-tugas yang diterima tidak ada yang membebani pekerjaan pegawai. Menurut para responden bahwa tugas-tugas yang diterima pegawai tidak ada yang membebani pekerjaan pegawai, karena semua pekerjaan sudah ada pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, sehingga pegawai sudah mengetahui akan alur pengerjaannya dan paham akan tugasnya masing-masing.

Responden lain berpendapat bahwa tugas-tugas yang diterima pegawai terkadang membebani pekerjaan pegawai. Ketika tugas yang datang dari atasan

dengan kategori segera, sehingga pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya 1-2 jam, serta tugas yang datang dari atasan sangat mendadak, misalnya: tugas datang dari atasan satu hari sebelum pelaksanaan acara tersebut, sehingga pegawai tersebut harus menyelesaikan tugasnya dihari itu juga, yang mengakibatkan pegawai tersebut mengurangi jam istirahatnya untuk mengerjakan tugas yang sangat segera tersebut. Tugas-tugas yang diterima pegawai yang dapat membebani pekerjaan pegawai, yaitu ketika berhubungan dengan masyarakat yang emosinya tidak stabil, bahkan sampai berbuat anarkis, sehingga menyulitkan pegawai untuk memberikan arahan kepada masyarakat tersebut.

Pernyataan ketiga mengenai sub-indikator tugas-tugas yang menarik yaitu pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman dan wawasan baru. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.18**  
**Pengalaman Dan Wawasan Baru**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 33)**

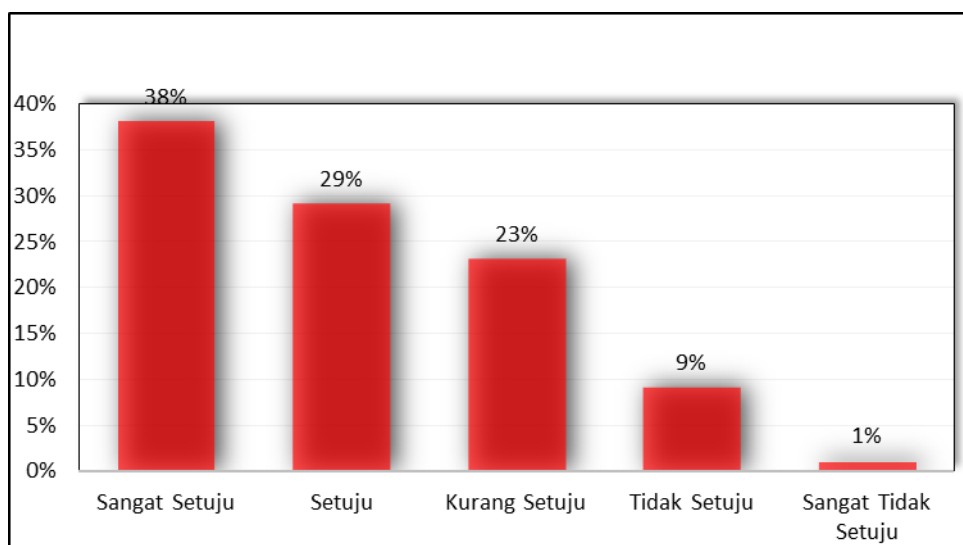
Berdasarkan gambar 4.18 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 11 responden (12%), menjawab setuju 33 responden (34%) dan menjawab sangat setuju 49 responden (51%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman dan wawasan baru.

Menurut para responden bahwa pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI mengharuskan para pegawai untuk selalu *update* tentang perkembangan situasi dalam dan luar negara indonesia karena pekerjaannya selalu melibatkan tentang kenegaraan, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman dan wawasan bagi para pegawai.

Responden lain berpendapat bahwa ketika pegawai melakukan suatu pekerjaan dapat menambah pengalaman dan wawasan baru, misalnya: ketika pegawai menghadapi tamu yang menggunakan bahasa asing, maka pegawai akan berusaha mempraktekan komunikasi dengan menggunakan bahasa asing tersebut, sehingga pegawai dapat menambah pengalaman dan dapat melatih komunikasi bahasa asingnya secara langsung.

Kemudian, ada responden yang berpendapat bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak dapat menambah pengalaman dan wawasan baru, karena pekerjaan yang dikerjakan setiap hari selalu berulang sehingga menimbulkan kejenuhan pada pegawai. Hal tersebut terjadi hanya pada bagian keuangan, fungsional khusus (asiparis) dan lain-lain.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator tantangan pekerjaan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan pekerjaan yang saya lakukan tergolong dalam pekerjaan yang menantang. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.19**

**Pekerjaan Menantang**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 34)**

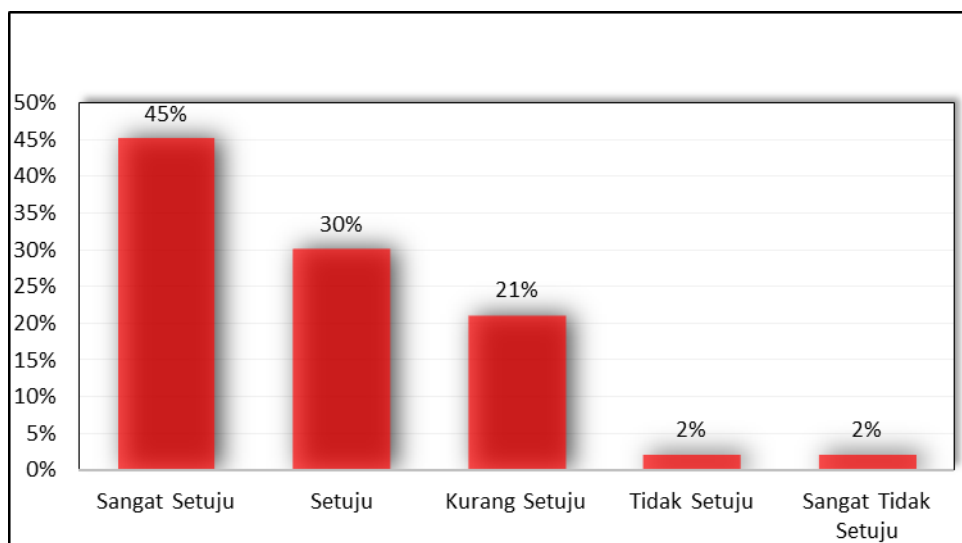
Berdasarkan gambar 4.19 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 9 responden (9%), menjawab kurang setuju 22 responden (23%), menjawab setuju 28 responden (29%) dan menjawab sangat setuju 36 responden (38%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pekerjaan yang dilakukan tergolong dalam pekerjaan yang menantang.

Responden berpendapat bahwa pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI yang dilakukan pegawai tergolong dalam pekerjaan yang cukup



menantang karena tugasnya memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara, karena pekerjaannya yang menyangkut kenegaraan, dimana para pegawai dituntut untuk bekerja lebih teliti dan lebih cermat, sehingga seminimal mungkin mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, karena resiko yang diterima untuk para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI sangat besar dan sangat berpengaruh untuk keberlangsungan kemajuan kenegaraan. Pegawai Kemensetneg RI tersebut turut berperan dan berpengaruh terhadap pekerjaan Presiden dan Wakil Presiden dalam menjalankan pemerintahan dan melayani masyarakat dalam menghasilkan *output* berupa kebijakan yang berdampak langsung kepada masyarakat luas dan warga Negara. Responden lain berpendapat bahwa pada bagian-bagian tertentu terdapat pekerjaan yang tergolong kurang menantang, karena pekerjaan yang dilakukan secara berulang (rutinitas), dan pekerjaan yang tidak butuh bekerja dengan keras, misalnya terjadi pada bagian fungsional khusus (asiparis).

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator tantangan pekerjaan yaitu tantangan pekerjaan yang saya hadapi berasal dari dalam dan luar lingkungan perkantoran. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.20**

**Tantangan Pekerjaan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 35)**

Berdasarkan gambar 4.20 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 20 responden (21%), menjawab setuju 29 responden (30%) dan menjawab sangat setuju 43 responden (45%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tantangan pekerjaan yang dihadapi pegawai berasal dari dalam dan luar lingkungan perkantoran.

Menurut para responden bahwa tantangan pekerjaan yang dihadapi pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI berasal dari lingkungan perkantoran (di dalam dan di luar lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI) yaitu jika tantangan pekerjaan yang berasal dari dalam lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI berupa pekerjaan yang mengenai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan

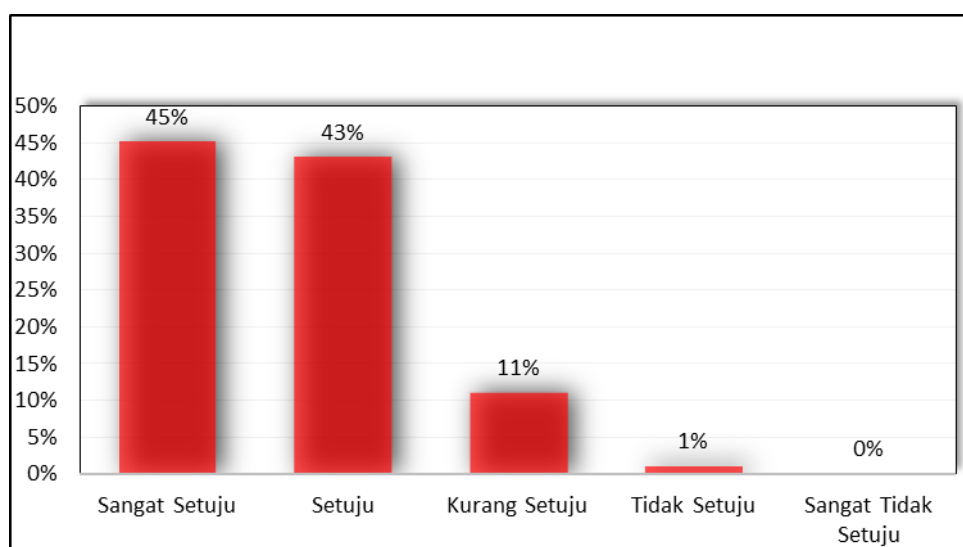
kekuasaan negara, dimana para pegawai dituntut untuk bekerja lebih teliti, cermat, dan selalu *update* akan perkembangan dalam dan luar negeri. Tantangan lain yang berasal dari dalam lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu tidak semua aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat dapat disalurkan dengan baik apa yang masyarakat yang inginkan tetapi terbentur dengan prosedur yang ada di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.

Tantangan pekerjaan yang berasal dari luar lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu karena pekerjaan yang dihadapi pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI mengharuskan berhubungan dengan instansi lain, sehingga pegawai membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik agar tercipta hubungan baik antar instansi pemerintah. Tantangan lain yang berasal dari luar lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu adanya aspirasi masyarakat umum karena ketidakpuasan atas kebijakan yang berlaku, sehingga terkadang adanya masyarakat yang berunjuk rasa di depan Istana Negara. Selain itu tantangan pekerjaan yang berasal dari luar lingkungan kantor yaitu ketika menghadapi masyarakat yang keras kepala ingin bertemu dengan pak presiden, sedangkan untuk bertemu dengan pak presiden sangat tidak mudah, ada prosedur yang harus dilakukan oleh masyarakat tersebut dan itupun belum tentu disetujui oleh pak presiden, sehingga terkadang menimbulkan keributan antara pegawai Kemensetneg RI dengan masyarakat yang berdemonstrasi.

Responden lain berpendapat kurang setuju dengan pernyataan tantangan pekerjaan yang dihadapi pegawai berasal dari dalam dan luar lingkungan perkantoran. Responden merasa bahwa tidak ada tantangan yang dihadapi dalam

bekerja, baik itu dari dalam maupun dari luar lingkungan Kemensetneg RI karena tidak semua pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang menantang, sehingga pegawai merasa tidak adanya tantangan dalam pekerjaan.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator tanggung jawab, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang menjadi tanggung jawab saya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.21**  
**Tanggung Jawab**

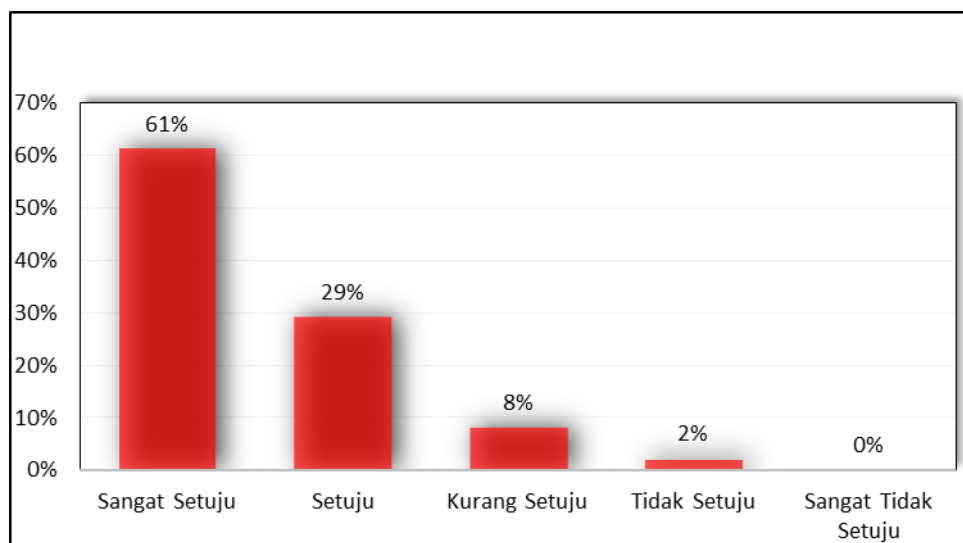
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 36)**

Berdasarkan gambar 4.21 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 11 responden (11%), menjawab setuju 41 responden (43%) dan menjawab sangat setuju 43 responden (45%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung

jawab saya dengan baik.

Responden berpendapat bahwa menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai harus diselesaikan sebaik mungkin karena memang sudah menjadi tuntutan seorang pegawai dimanapun ia bekerja. Sebaik mungkin yang dimaksud yaitu pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya harus selesai tepat waktu bahkan sebisa mungkin harus selesai sebelum waktu yang ditentukan (jika bahan yang diajukan sudah cukup dan layak untuk dilaporkan), misalnya: waktu yang ditentukan dalam pengerjaan suatu memorandum yaitu maksimal 4 hari sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI, sehingga pegawai diwajibkan untuk menyelesaikan memorandum tersebut maksimal 4 hari dan dalam mengerjakan pekerjaannya harus sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator tanggung jawab yaitu tempat saya bekerja memberikan tanggung jawab penuh kepada saya atas pekerjaan yang dilakukan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.22**  
**Memberikan Tanggung Jawab**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 37)**

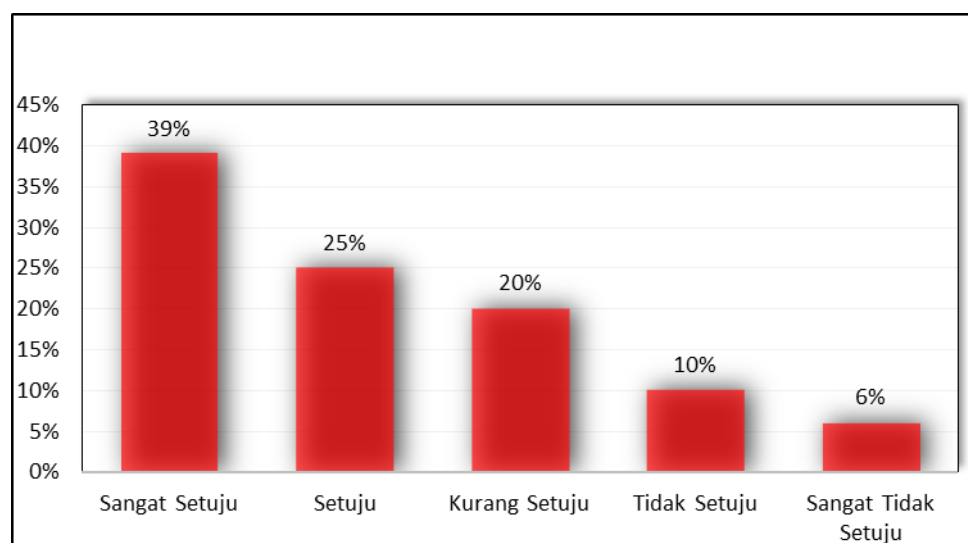
Berdasarkan gambar 4.22 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 8 responden (8%), menjawab setuju 28 responden (29%) dan menjawab sangat setuju 58 responden (61%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tempat saya bekerja memberikan tanggung jawab penuh kepada saya atas pekerjaan yang dilakukan.

Menurut para responden bahwa tanggung jawab yang diberikan memang sudah sesuai tupoksi masing-masing pegawai sehingga seorang atasan memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai yang akan dituju dan sesuai dengan tupoksi pegawai tersebut, karena setiap pegawai sudah memegang bidang pekerjaannya masing-masing. Setiap pegawai jika diberikan tugas yang sesuai dengan tupoksinya maka pegawai tersebut akan bertanggung jawab dengan

pekerjaannya, dan akan selalu dilaporkan kepada pimpinan.

Responden lain berpendapat bahwa pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan atas pekerjaan yang dilakukan, karena ketidaktahuan pimpinan dalam mengerjakan tugas tersebut, sehingga pekerjaan diberikan kepada bawahan secara keseluruhan. Hal ini mengakibatkan bawahan merasa tidak adil dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang memang seharusnya dikerjakan oleh pimpinan.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator peluang akan pengakuan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan atasan selalu memuji hasil kerja saya, apabila pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.23**  
**Memuji Hasil Kerja Pegawai**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 38)**

Berdasarkan gambar 4.23 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 6 responden (6%),

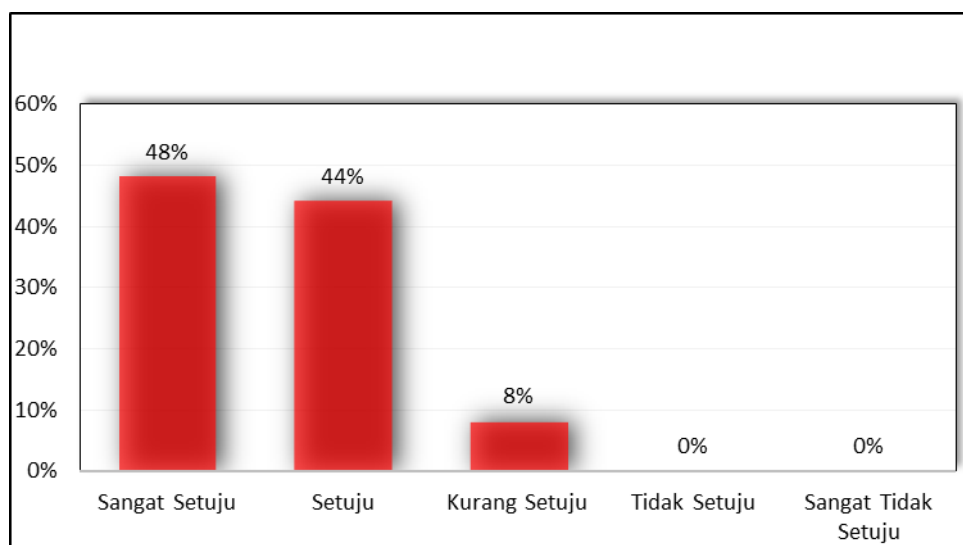
tidak setuju 10 responden (10%), menjawab kurang setuju 19 responden (20%), menjawab setuju 24 responden (25%) dan menjawab sangat setuju 37 responden (39%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* atasan selalu memuji hasil kerja saya apabila pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.

Responden berpendapat bahwa sebagian atasan di Kementerian Sekretariat Negara RI selalu memuji bawahan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan memberikan pujian dan motivasi untuk lebih baik lagi, membuat pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Contoh: atasan memuji hasil kerja pegawai yaitu berupa pujian langsung/lisan biasanya berupa ucapan terima kasih, terkadang diberikan suatu piagam tetapi hanya disaat adanya suatu kegiatan tertentu, dan tidak adanya pemberian uang dalam memotivasi pegawai.

Responden lain berpendapat bahwa jarang sekali pimpinan memuji secara langsung kepada bawahannya, pimpinan tidak mau bersosialisasi kepada bawahan, mungkin disebabkan karena sifat pimpinan yang terlalu pendiam, sehingga pimpinan asik dengan kesendirian. Terkadang ada pula penghargaan yang diberikan kepada pegawai, misalnya: pada saat ulang tahun ABRI, pemberian penghargaan untuk pegawai teladan, tetapi penilaiannya dipandang masih kurang objektif bagi pegawai lain. Suatu pegawai mendapatkan penghargaan sebagai pegawai teladan, seharusnya bekerja lebih baik daripada pegawai yang lain, memiliki kontribusi yang signifikan kepada organisasi dan lain-lain.



Pernyataan kedua mengenai sub-indikator peluang akan pengakuan yaitu jawaban responden dari pernyataan saya merasa berharga dan dihargai oleh organisasi tempat saya bekerja. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.24**

**Berharga Dan Dihargai**

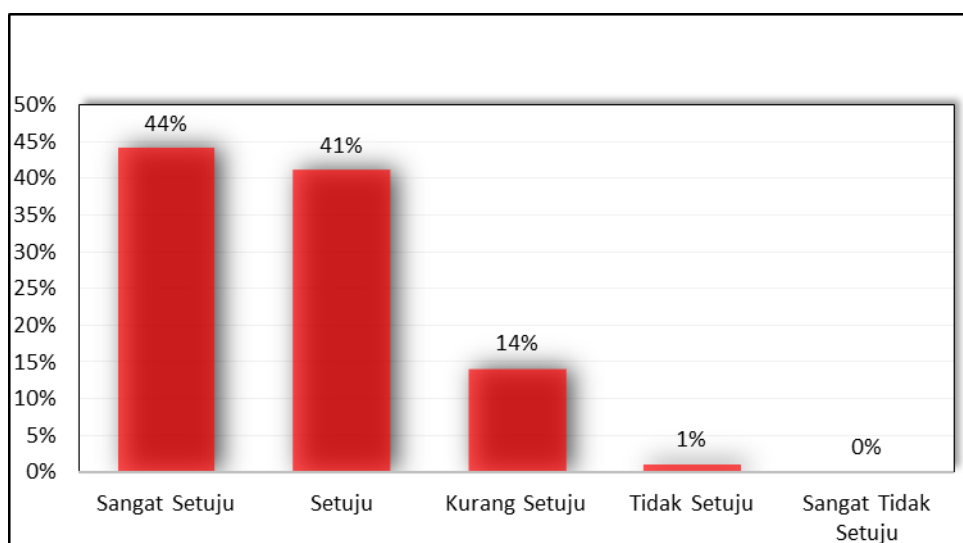
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 39)**

Berdasarkan gambar 4.24 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 8 responden (8%), menjawab setuju 42 responden (44%) dan menjawab sangat setuju 46 responden (48%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa berharga dan dihargai oleh organisasi tempat saya bekerja.

Menurut para responden bahwa para pegawai merasa dihargai dengan adanya pujian berupa ucapan terima kasih yang diberikan oleh pimpinan,

diberikannya fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaan, dan dihargai oleh semua orang yang ada di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Ada juga responden yang berpendapat mereka dihargai dengan adanya pemberian uang lembur bagi pegawai yang lembur, tetapi sistem pemberian uang lembur masih berdasarkan absensi bukan berdasarkan *output* yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator tercapainya tujuan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.25**

**Bangga Atas Prestasi**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 40)**

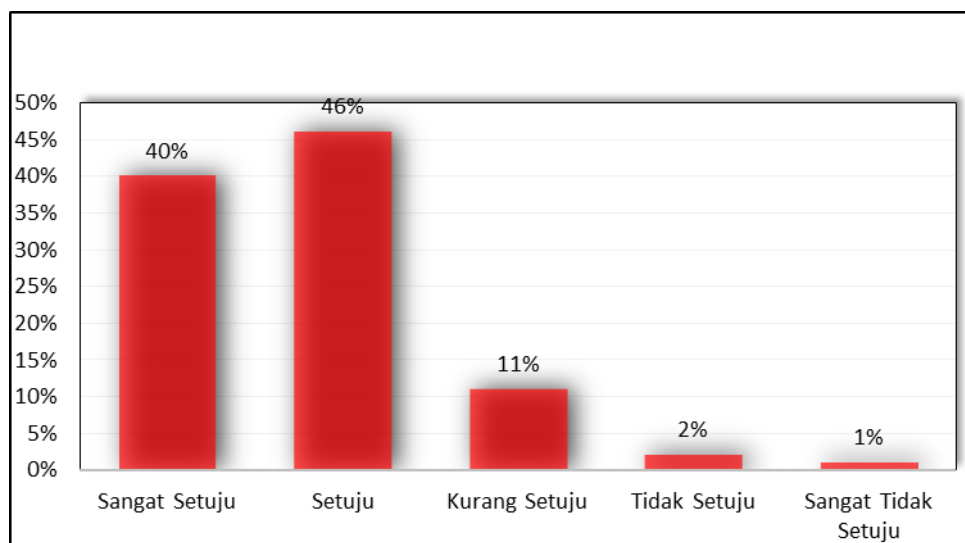
Berdasarkan gambar 4.25 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 14 responden (14%),

menjawab setuju 39 responden (41%) dan menjawab sangat setuju 42 responden (44%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai.

Responden berpendapat bahwa sangatlah wajar pegawai merasa bangga atas prestasi yang telah dicapai. Hal itu dapat memotivasi diri masing-masing pegawai dan para pegawai yang berhasil mencapai prestasinya menganggap bahwa usaha yang dilakukakannya selama ini tidak sia-sia. Contoh: Prestasi yang dicapai yaitu pegawai dapat mendukung tugas dan fungsi Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, mendapatkan pujian dari atasan dan mendapatkan penghargaan dari kantor berupa kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat yang diberlakukan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yaitu kenaikan pangkat reguler, yang dilaksanakan setiap 4 tahun sekali dan kenaikan pangkat pilihan yang dilaksanakan kurang dari 4 tahun.

Serta prestasi lain yang dicapai yaitu menjalankan tugas dengan kualitas mencapai target “aman dan tertib” bagi pihak pegawai keamanan Kementerian Sekretariat Negara RI. Target “aman dan tertib” yang dimaksud adalah mengamankan seluruh asset dan seluruh pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, dengan tidak menimbulkan kegaduhan, keresahan dan bentrokan. Jangan sampai dalam menyelesaikan suatu masalah dapat menimbulkan masalah baru.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator tercapainya tujuan yaitu tercapainya tujuan dengan baik, membuat motivasi kerja semakin meningkat. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.26**  
**Motivasi Kerja**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 41)**

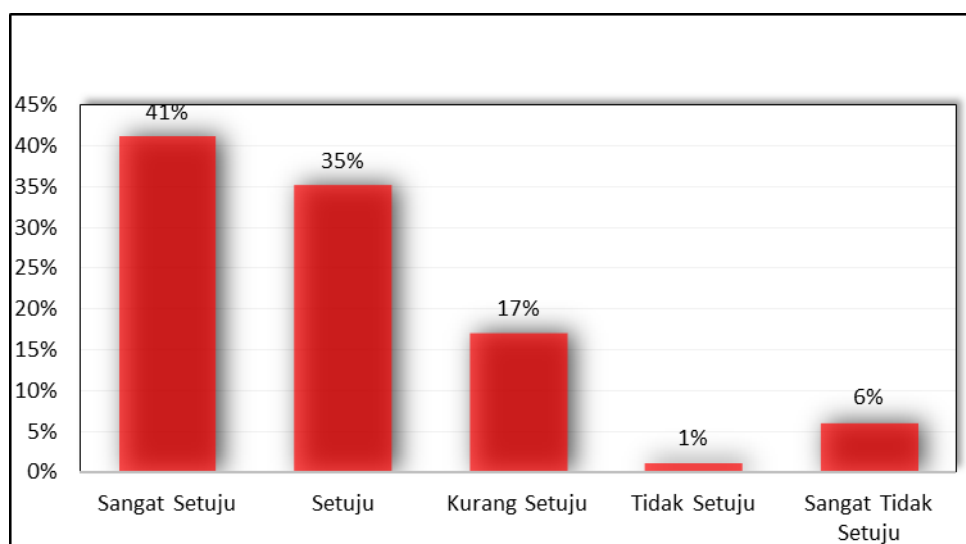
Berdasarkan gambar 4.26 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 2 responden (2%), menjawab kurang setuju 11 responden (11%), menjawab setuju 44 responden (46%) dan menjawab sangat setuju 38 responden (40%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* tercapainya tujuan dengan baik, membuat motivasi kerja semakin meningkat.

Responden berpendapat tercapainya tujuan dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan, mencerminkan hasil kerja yang baik pula dan hal itu membuat seseorang ingin selalu mengulang kembali dan mempertahankan keberhasilannya. Inti dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu tercapainya tujuan dengan baik. Jika tujuan tersebut telah tercapai dapat meningkatkan suatu motivasi dalam bekerja, misalnya: tercapainya tujuan yaitu tercapainya target

waktu yang telah ditentukan, hasil pekerjaan yang memuaskan dan perencanaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik.

Responden lain berpendapat bahwa tercapainya tujuan dengan baik belum tentu membuat motivasi kerja semakin meningkat. Hal itu tergantung dari tujuan pegawai individu tersebut, ada pegawai yang bekerja di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia karena status (dekat dengan orang tertinggi di Indonesia), karena jabatan sebagai PNS (pekerjaannya santai) dan karena memang ingin bekerja untuk negara. Sehingga tercapainya tujuan dengan baik belum tentu membuat motivasi kerja semakin meningkat, lebih terlihat motivasi kerjanya tidak ada perubahan.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator peluang adanya promosi, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan kesempatan promosi di tempat saya bekerja berlaku untuk semua pegawai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.27**

**Kesempatan Promosi Jabatan**

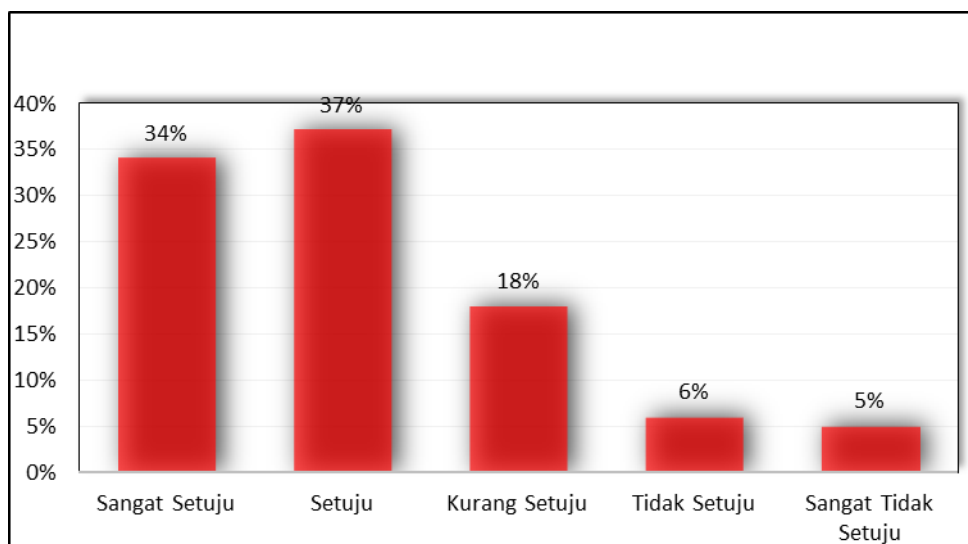
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 42)**

Berdasarkan gambar 4.27 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 6 responden (6%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 16 responden (17%), menjawab setuju 34 responden (35%) dan menjawab sangat setuju 39 responden (41%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* kesempatan promosi di tempat saya bekerja berlaku untuk semua pegawai.

Responden berpendapat bahwa promosi jabatan berlaku untuk semua pegawai agar keadilan dapat tercapai dan tidak menimbulkan kecemburuan sosial. Untuk mendapatkan promosi jabatan semua sudah ada aturan yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin pengambil kebijakan, dituntut konsisten sehingga dengan adanya prinsip konsisten akan menimbulkan suatu keadilan yang dirasakan oleh para pegawai dalam memberikan promosi jabatan. Promosi jabatan yang diberlakukan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia itu dilihat dari beberapa aspek seperti: senioritas dalam kepangkatan, pengalaman yang dimiliki, pendidikan, usia dan lain sebagainya, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural. Ada juga responden yang beranggapan bahwa promosi jabatan memang berlaku untuk semua pegawai, tetapi implementasi dan kesempatannya mayoritas masih berdasarkan kedekatan sosial dengan pejabat yang bersangkutan, sehingga koneksi pegawai tersebut untuk mendapatkan promosi jabatan sangat dibutuhkan.

Responden lain berpendapat bahwa promosi jabatan tidak dipublikasikan pengumumannya di seluruh bidang, sehingga hanya pegawai yang tahu yang dapat mengikuti promosi jabatan tersebut. Untuk jabatan tertinggi seperti: Eselon I dan Eselon II, kebijakan mengenai promosi jabatan diumumkan ke seluruh pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, tetapi untuk jabatan Eselon 4 tidak diumumkan secara terbuka di seluruh bidang, seharusnya seluruh kebijakan promosi jabatan ketika adanya kekosongan jabatan, maka harus diumumkan dan ditawarkan ke seluruh bidang di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator peluang adanya promosi yaitu jawaban responden dari pernyataan kebijakan promosi pegawai dilakukan atas dasar prestasi yang telah dicapai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



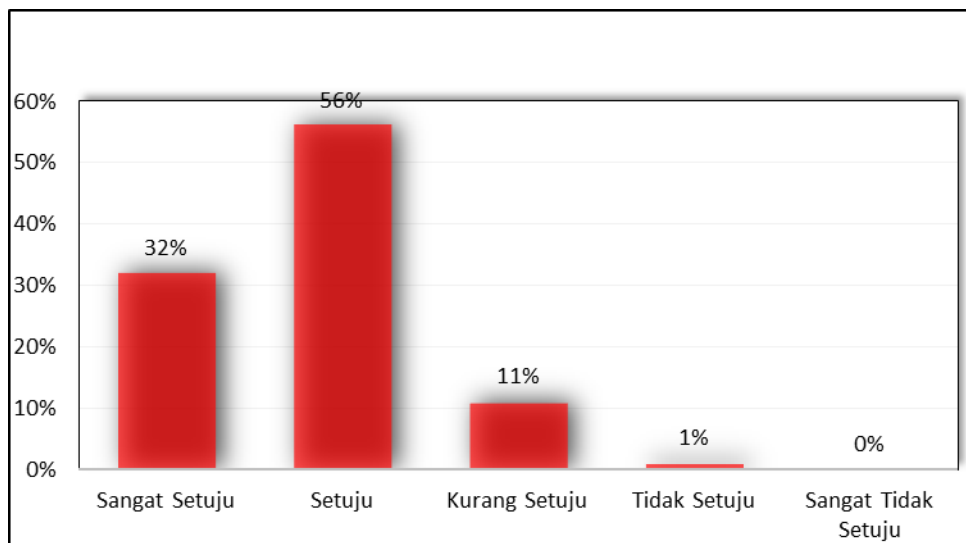
**Gambar 4.28**  
**Kebijakan Promosi Atas Dasar Prestasi**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 43)**

Berdasarkan gambar 4.28 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 5 responden (5%), tidak setuju 6 responden (6%), menjawab kurang setuju 17 responden (18%), menjawab setuju 35 responden (37%) dan menjawab sangat setuju 33 responden (34%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* kebijakan promosi pegawai dilakukan atas dasar prestasi yang telah dicapai.

Responden berpendapat bahwa suatu prestasi mencerminkan kemampuan seseorang dan tidak hanya prestasi saja yang harus dicapai pegawai jika ingin mendapatkan promosi pegawai, tetapi perlu adanya kedekatan sosial antar pegawai dan pimpinan, sikap/perilaku yang baik, pengalaman, senioritas dan lain-lain. Saat ini penilaian untuk promosi jabatan dilakukan oleh tim independen yang terdiri dari 5 orang (3 orang pegawai Kemensetneg RI dan 2 orang pegawai dari luar), sedangkan dahulu penilaian promosi jabatan dilakukan oleh tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat). Ada juga responden yang berpendapat bahwa kebijakan promosi pegawai yang dilakukan belum berdasarkan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, tetapi dalam implementasi dan kesempatannya mayoritas masih berdasarkan kedekatan sosial dengan pejabat yang bersangkutan.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator rekan kerja yang menyenangkan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:





**Gambar 4.29**

**Komunikasi Yang Baik**

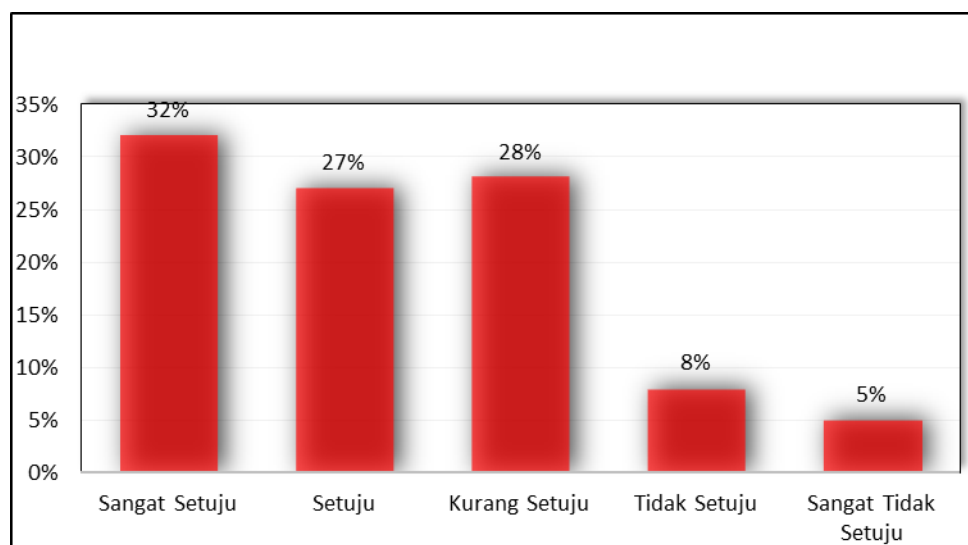
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 44)**

Berdasarkan gambar 4.29 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 10 responden (11%), menjawab setuju 54 responden (56%) dan menjawab sangat setuju 31 responden (32%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja.

Responden berpendapat bahwa para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI selalu saling menghargai dan menghormati sesama rekan kerja sehingga tercapai komunikasi yang baik antar pegawai, karena antar pegawai saling berkaitan dalam menjalankan suatu pekerjaan, jadi sesama pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia harus saling mendukung dalam menjalankan pekerjaan, dibuktikan dengan tidak pernah terjadinya miss komunikasi dan komunikasi yang baik itu merupakan sarana yang paling penting

dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator rekan kerja yang menyenangkan yaitu perlakuan dari sesama rekan kerja penuh dengan kekeluargaan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.30**

**Suasana Kekeluargaan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 45)**

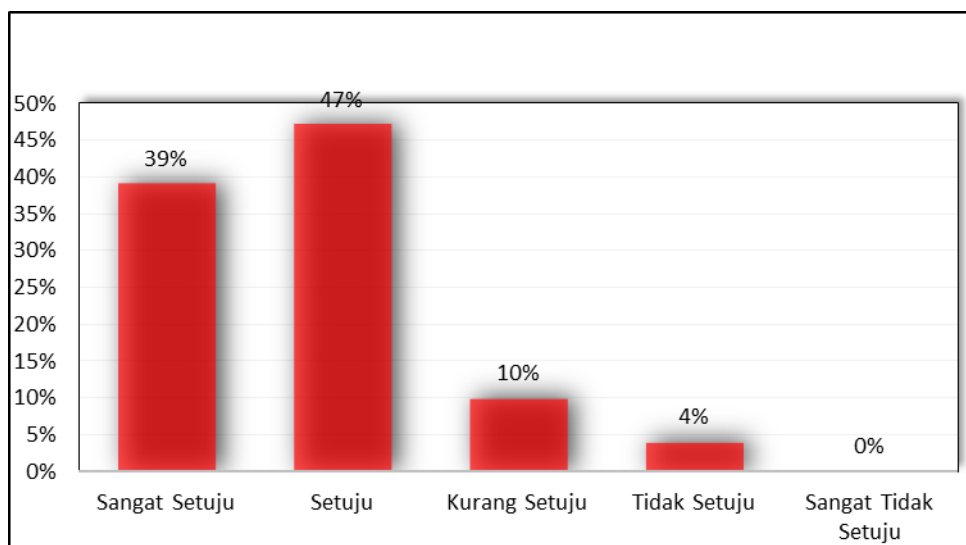
Berdasarkan gambar 4.30 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 5 responden (5%), tidak setuju 7 responden (8%), menjawab kurang setuju 27 responden (28%), menjawab setuju 26 responden (27%) dan menjawab sangat setuju 31 responden (32%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* perlakuan dari sesama rekan kerja penuh dengan kekeluargaan.

Responden berpendapat bahwa banyak pegawai mengutamakan *relationship*, karena hal itu juga dapat menentukan kemajuan suatu organisasi.

Komunikasi antar para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI selalu saling menghargai dan menghormati sesama rekan kerja, sehingga tercapai komunikasi yang baik antar pegawai. Kekeluargaan yang dibangun akan menghasilkan suatu motivasi diri pegawai masing-masing untuk tetap semangat bekerja dan karena para pemimpin yang ada di Kementerian Sekretariat Negara RI selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan, tidak kaku dan tidak terlalu birokratis sehingga menciptakan suatu kenyamanan dalam bekerja. Dengan adanya suasana kekeluargaan, sehingga antar pegawai mudah untuk dapat saling membantu dan menghendel pekerjaan pegawai lain yang mengalami kesulitan.

Responden lain berpendapat bahwa perlakuan dari sesama rekan kerja belum dirasakan secara kekeluargaan, karena adanya beberapa pegawai yang egois, ada pimpinan yang kurang bersosialisasi dan mengayomi bawahannya, ada pegawai yang suka memfitnah dan menggossip pegawai lain, sehingga dalam satu bidang kerja terdapat beberapa kelompok di dalamnya dan tidak menumbuhkan rasa kekeluargaan yang baik.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator kondisi lingkungan kerja yang nyaman, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya merasa nyaman berada di ruang kerja. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.31**  
**Lingkungan Kerja**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 46)**

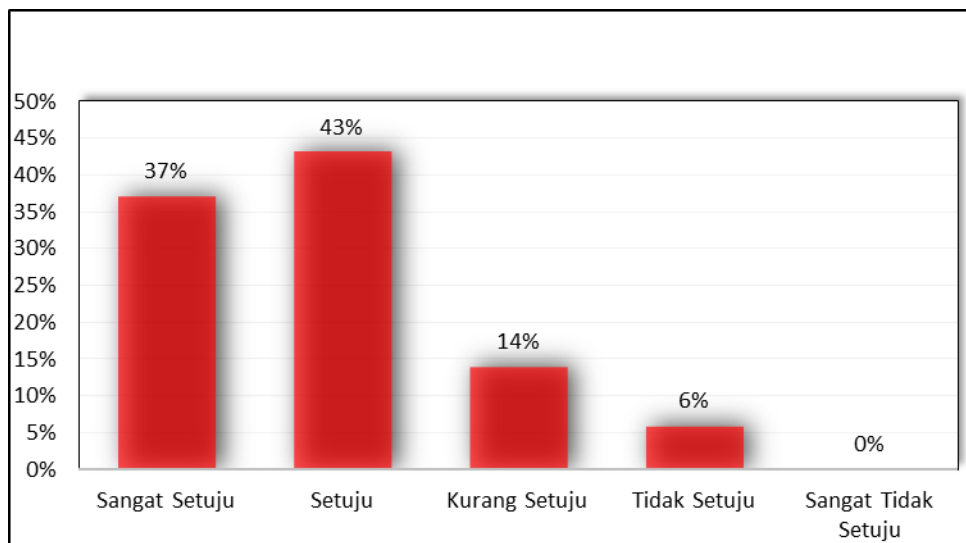
Berdasarkan gambar 4.31 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 4 responden (4%), menjawab kurang setuju 10 responden (10%), menjawab setuju 45 responden (47%) dan menjawab sangat setuju 37 responden (39%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini.

Responden berpendapat bahwa lingkungan kerja saat ini sangat nyaman dan rasa kekeluargaannya pun sangat terasa. Minimnya konflik membuat lingkungan kerja semakin nyaman, tidak ada faktor eksternal dan hal-hal yang dapat mengganggu situasi pegawai untuk bekerja, seperti: suara yang bising, ruangan yang sempit, panas dan lain-lain. Adanya ruang kerja yang mendukung, kebersihan yang terjamin, udara dan pemandangan yang sejuk dan indah serta

fasilitas yang sangat memadai untuk mendukung pekerjaan para pegawai, sehingga para pegawai sangat merasakan kenyamanan bekerja di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Ruang kerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia juga cenderung merupakan ruang kerja yang tergolong cukup *modern*, walaupun di beberapa bagian masih terasa suasana ruang kantor bergaya lama, namun peneliti berasumsi hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kondisi kerja pegawai.

Responden lain berpendapat bahwa lingkungan kerja saat ini tidak dan kurang nyaman, karena fasilitas ruangan yang sempit, banyak berkas kurang tertata dengan baik, adanya ketidakdisiplinan pegawai yang merokok diruangan, buang sampah sembarangan dan banyak meja pegawai yang berantakan. Ketika pegawai meminta perbaikan alat-alat kantor prosesnya cukup lama, itu pun tergantung anggaran yang tersedia untuk pergantian suatu barang tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator kondisi lingkungan kerja yang nyaman yaitu saya merasa ruang kerja tempat saya bekerja dalam keadaan bersih. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.32**  
**Ruang Kerja**

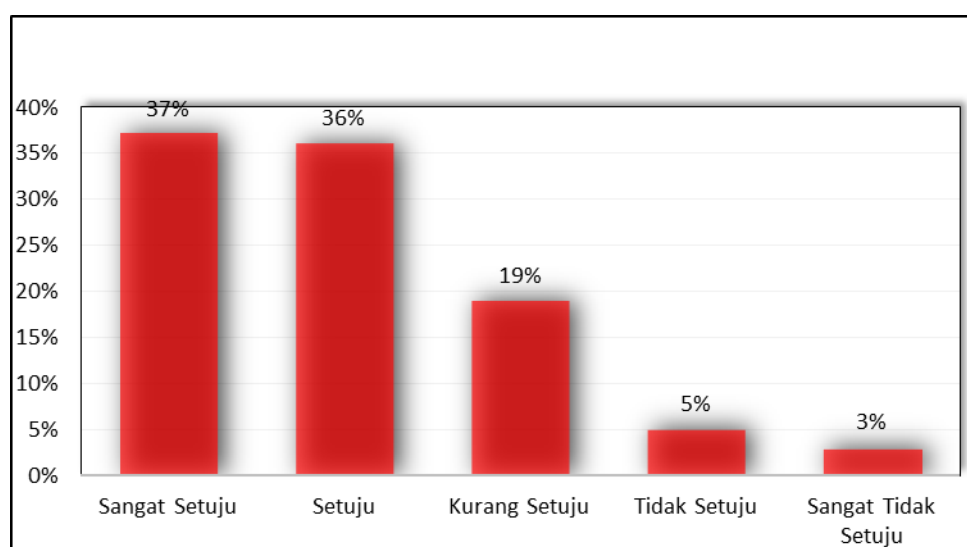
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 47)**

Berdasarkan gambar 4.32 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 6 responden (6%), menjawab kurang setuju 13 responden (14%), menjawab setuju 41 responden (43%) dan menjawab sangat setuju 36 responden (37%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa ruang kerja tempat saya bekerja dalam keadaan bersih.

Responden berpendapat bahwa Kementerian Sekretariat Negara RI sangat bersih dikarenakan pegawai kebersihan yang cukup banyak dan karena Kementerian Sekretariat Negara RI itu pemerintah pusat sehingga dituntut untuk lebih baik dalam segala hal seperti kebersihan, keamanan, fasilitas yang memadai dan lain-lain. Dengan lingkungan kerja yang bersih, membuat nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan hasil kerja para pegawai.

Responden lain berpendapat bahwa kurang dan tidak setuju dengan pernyataan ruang kerja di Kementerian Sekretariat Negara RI dalam keadaan bersih karena adanya ketidakdisiplinan pegawai yang membuang sampah sembarangan, banyak meja pegawai yang berantakan dan kotor, adanya sampah kertas yang berserakan, dan *pantry* yang kurang bersih, walaupun di setiap lantai adanya petugas kebersihan berjumlah 2 sampai 3 orang. Hal ini disebabkan karena kurangnya kedisiplinan pegawai dalam menjaga kebersihan ruang kerjanya.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat tiga pernyataan mengenai sub-indikator pembagian kerja, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya merasa nyaman dengan pembagian kerja saat ini. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.33**  
**Pembagian Kerja**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 48)**

Berdasarkan gambar 4.33 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 3 responden (3%),

tidak setuju 5 responden (5%), menjawab kurang setuju 18 responden (19%), menjawab setuju 35 responden (36%) dan menjawab sangat setuju 35 responden (37%). Dari hasil di atas, sangat setuju dan setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa nyaman dengan pembagian kerja saat ini.

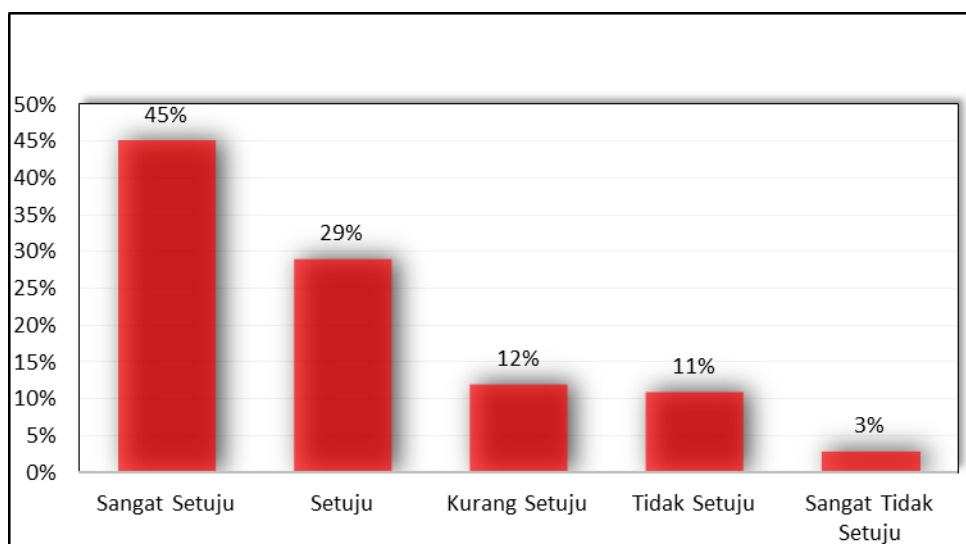
Responden berpendapat bahwa pembagian kerja di Kementerian Sekretariat Negara RI sudah sesuai kemampuan masing-masing pegawai dan bidang *study* yang ditempuh pegawai. Para pimpinan yang ada di Kementerian Sekretariat Negara RI mendistribusikan pekerjaan secara merata. Misalnya: ada 5 pekerjaan yang harus diselesaikan, pegawai dalam satu bidang itu ada 5 orang, jadi setiap pegawai masing-masing mendapatkan satu pekerjaan tersebut dan misalkan pekerjaan yang datang ada 3 pekerjaan, lalu pimpinan melihat, siapa pegawai yang sedang tidak ada pekerjaan dan siapa pegawai yang memang masih sibuk dengan pekerjaannya, maka pekerjaan tersebut dapat diserahkan kepada pegawai yang sedang tidak sibuk atau di *backup* oleh pegawai lain, meskipun tidak pada bidangnya, karena Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI sudah jelas.

Responden lain berpendapat bahwa mereka merasa kurang nyaman dengan pembagian kerja saat ini. Misalnya: pembagian kerja antara bawahan dengan atasan pegawai, hampir semua pekerjaan di limpahkan ke bawahan, sehingga tugas pimpinan sangat sedikit. Seharusnya seorang pimpinan memiliki pekerjaan lebih banyak daripada bawahannya. Hal ini disebabkan, kurangnya pengetahuan, *update* data dan pengalaman pimpinan dalam menangani suatu pekerjaannya.



Pernyataan kedua mengenai sub-indikator pembagian kerja yaitu pembagian kerja disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing pegawai.

Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.34**  
**Pembagian Kerja Sesuai Kemampuan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 49)**

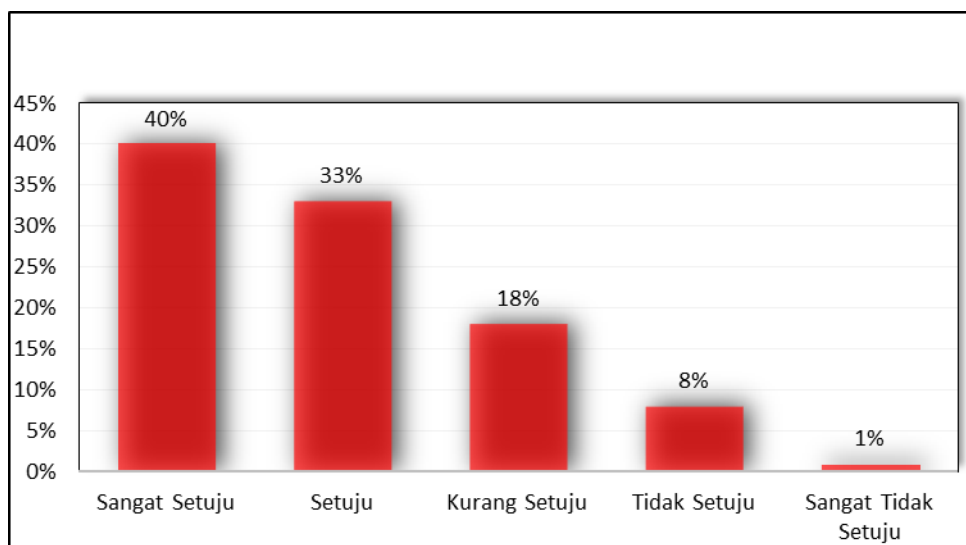
Berdasarkan gambar 4.34 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 3 responden (3%), tidak setuju 11 responden (11%), menjawab kurang setuju 11 responden (12%), menjawab setuju 28 responden (29%) dan menjawab sangat setuju 43 responden (45%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pembagian kerja disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing pegawai.

Responden berpendapat bahwa pembagian kerja yang diberikan kepada pegawai berdasarkan tingkat kemampuan masing-masing pegawai. Ketika pekerjaan diberikan kepada pegawai tidak sesuai kemampuan, maka hasil

pekerjaannya pun tidak akan maksimal, dan pimpinan akan memindahkan pegawai tersebut ke tempat pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Bidang *study* pekerjaan yang ditempuh pegawai, berdasarkan penerimaan CPNS dan hal tersebut sesuai dengan jurusan pendidikan yang pegawai tempuh, sehingga pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuannya. Serta uraian pekerjaan pegawai telah diatur dan direncanakan melalui analisa jabatan dan kebutuhan pegawai dalam proses rekrutmen dan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, keahlian dan kebutuhan organisasi. Di Kementerian Sekretariat Negara RI terdapat Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI (Pusdiklat Kemensetneg RI) sebagai sarana pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

Responden lain berpendapat bahwa pemberian tugas sesuai dengan pengalaman seorang pegawai. Ketika pegawai tersebut rajin, maka pimpinan akan terus memberikan pekerjaan ke pegawai yang rajin tersebut. Pimpinan pun akan berpikir ulang untuk memberikan tugas kepada pegawai yang malas, terutama untuk tugas yang sangat segera.

Pernyataan ketiga mengenai sub-indikator pembagian kerja yaitu pemberian tugas pekerjaan sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



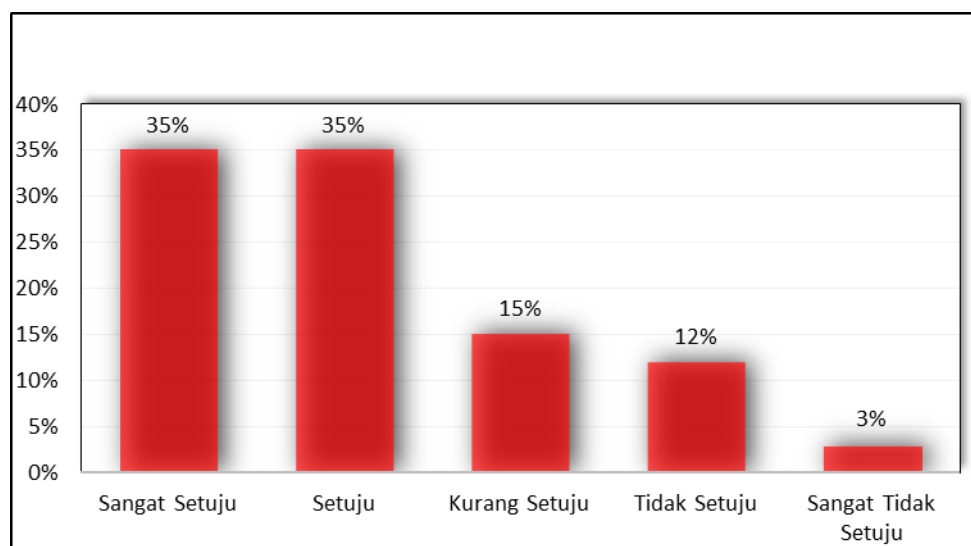
**Gambar 4.35**  
**Pemberian Tugas Sesuai Tupoksi**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 50)**

Berdasarkan gambar 4.35 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 8 responden (8%), menjawab kurang setuju 17 responden (18%), menjawab setuju 32 responden (33%) dan menjawab sangat setuju 38 responden (40%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pemberian tugas pekerjaan sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai.

Responden berpendapat bahwa pembagian kerja yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai. Ketika pekerjaan diberikan kepada pegawai tidak sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai, maka hasil pekerjaannya pun tidak akan maksimal dan akan terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Responden lain berpendapat bahwa masih terdapat pegawai yang bekerja sesuai tupoksinya tetapi sekaligus juga melakukan pekerjaan lainnya. Misalnya: pada satu deputi, pegawai melakukan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan pegawai lain karena mungkin pekerjaan tersebut tidak bisa diselesaikan atau tidak sesuai dengan kompetensi pegawai tersebut. Responden lain beranggapan bahwa terkadang tupoksi pegawai menjadi kurang jelas, karena pegawai dari bawahan suatu pimpinan sering mengerjakan pekerjaan pimpinannya.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator kebijakan-kebijakan yang sehat, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya merasa segala bentuk kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai sudah tepat. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.36**

**Ketepatan Kebijakan**

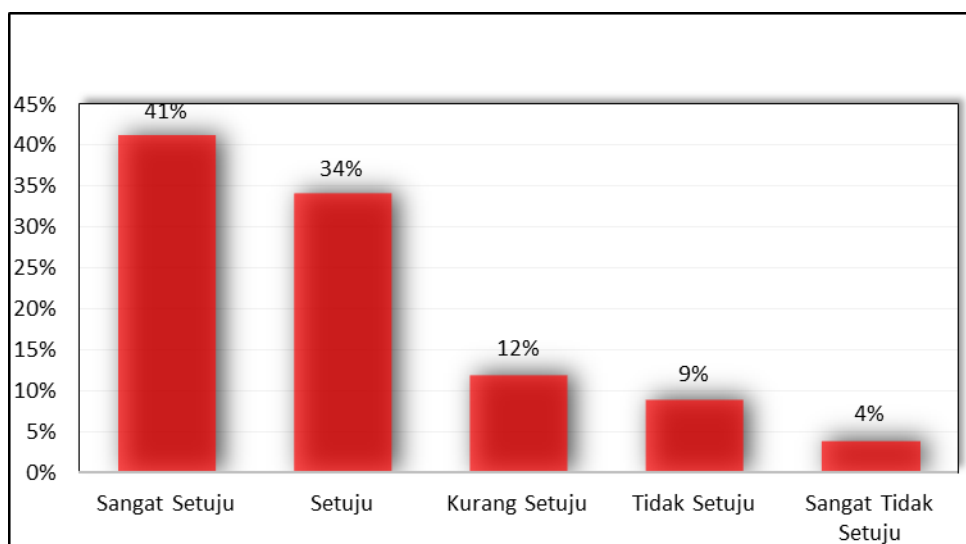
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 51)**

Berdasarkan gambar 4.36 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 3 responden (3%), tidak setuju 11 responden (12%), menjawab kurang setuju 14 responden (15%), menjawab setuju 34 responden (35%) dan menjawab sangat setuju 34 responden (35%). Dari hasil di atas, sangat setuju dan setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa segala bentuk kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai sudah tepat.

Responden berpendapat hampir semua kebijakan yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia sudah tepat. Misalnya: kebijakan mengenai SDM tentang disiplin waktu yaitu masuk setengah 8 dan toleransi waktu sampai jam 8 dengan mengganti jam kerja di saat pulang kerja nanti. Mengenai ketidakhadiran pegawai sanksi-sanksi yang diberikanpun telah jelas dan tepat untuk dapat ditaati oleh para pegawai. Contoh lain, seperti: kebijakan promosi pegawai itu sudah sesuai dengan kemampuan, tugas-tugas untuk pegawai sudah jelas terdapat di Peraturan Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia (Permensesneg RI).

Responden lain berpendapat bahwa kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai belum tepat, misalnya: kebijakan pada promosi jabatan, mayoritas masih berdasarkan kedekatan sosial pada atasan yang bersangkutan dan tunjangan kinerja yang belum berdasarkan prestasi pegawai atau sasaran kerja pegawai (SKP) dan beban kerja pegawai, serta rotasi yang dilakukan belum sesuai dengan bidang keahlian pegawai tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator kebijakan-kebijakan yang sehat yaitu kebijakan yang berlaku dirasakan adil bagi seluruh pegawai. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.37**

**Keadilan Kebijakan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 52)**

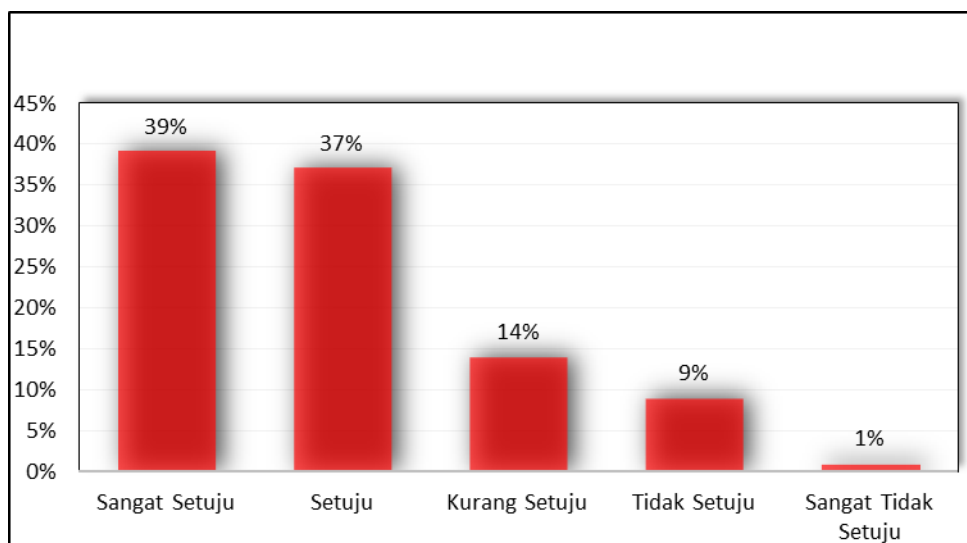
Berdasarkan gambar 4.37 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 4 responden (4%), tidak setuju 9 responden (9%), menjawab kurang setuju 11 responden (12%), menjawab setuju 33 responden (34%) dan menjawab sangat setuju 39 responden (41%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* kebijakan yang berlaku dirasakan adil bagi seluruh pegawai.

Responden berpendapat bahwa kebijakan yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI sudah dirasakan cukup adil bagi seluruh pegawai dan sanksi-sanksi yang telah tercantum dalam peraturan pun berlaku adil untuk semua para pegawai, sehingga meminimalisir suatu permasalahan yang rawan muncul

dalam suatu instansi pemerintahan dan hal tersebut membuat para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI semakin disiplin dalam bekerja.

Responden lain berpendapat bahwa kebijakan yang berlaku belum dirasakan adil bagi seluruh pegawai, dilihat dari kebijakan pada promosi jabatan yang mayoritas masih berdasarkan kedekatan sosial pada atasan yang bersangkutan. Kebijakan promosi jabatan yang tidak dipublikasikan pengumumannya di seluruh bidang, sehingga hanya pegawai yang tahu yang dapat mengikuti promosi jabatan tersebut. Seharusnya seluruh kebijakan promosi jabatan ketika adanya kekosongan jabatan, maka harus diumumkan dan ditawarkan ke seluruh bidang di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Tunjangan kinerja yang belum berdasarkan prestasi pegawai atau sasaran kerja pegawai (SKP), dan beban kerja pegawai, serta rotasi yang dilakukan belum sesuai dengan bidang keahlian pegawai tersebut, sehingga keadilan belum dirasakan oleh seluruh pegawai.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator supervisi yang kompeten, yaitu jawaban responden dari pernyataan supervisi dilakukan oleh pihak yang berkompeten agar kualitas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.38**  
**Supervisi Yang Berkompeten**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 53)**

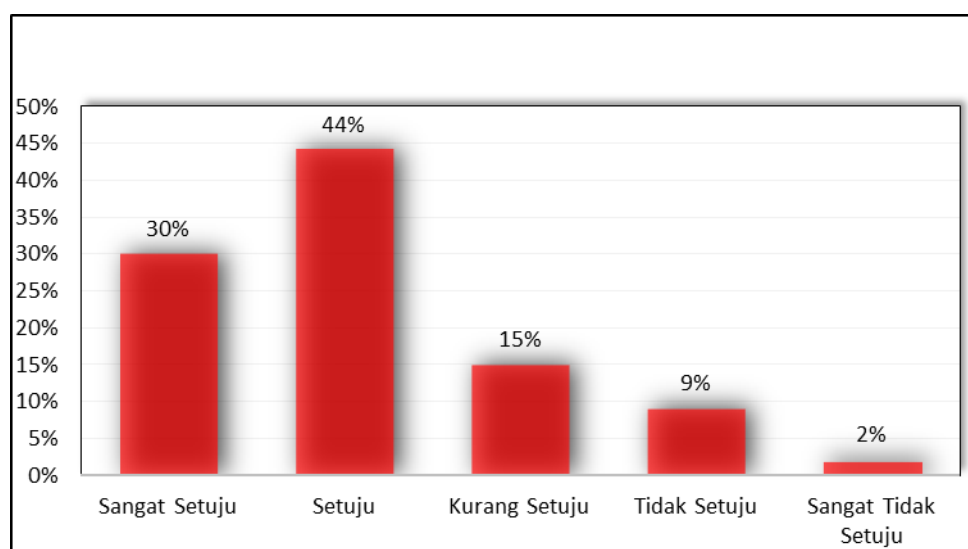
Berdasarkan gambar 4.38 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 9 responden (9%), menjawab kurang setuju 13 responden (14%), menjawab setuju 36 responden (37%) dan menjawab sangat setuju 37 responden (39%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban paling terbanyak mengenai pernyataan pada *item* supervisi dilakukan oleh pihak yang berkompeten agar kualitas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

Responden berpendapat bahwa di Kementerian Sekretariat Negara RI, supervisi dilakukan oleh atasan langsung secara berjenjang dan sangat mengutamakan supervisi yang dilakukan oleh pihak yang berkompeten agar kualitas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Ada juga responden yang berpendapat bahwa supervisi belum sepenuhnya dilakukan oleh pihak yang berkompeten, dapat dilihat dari adanya pimpinan yang tidak memahami dalam



melakukan promosi jabatan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya tetapi penempatan pegawai tersebut dilihat dari kedekatan pegawai tersebut, lemahnya pengetahuan dan kemampuan pimpinan daripada bawahannya.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator supervisi yang berkompeten yaitu pimpinan mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan yang saya lakukan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.39**

**Pengawasan Pimpinan**

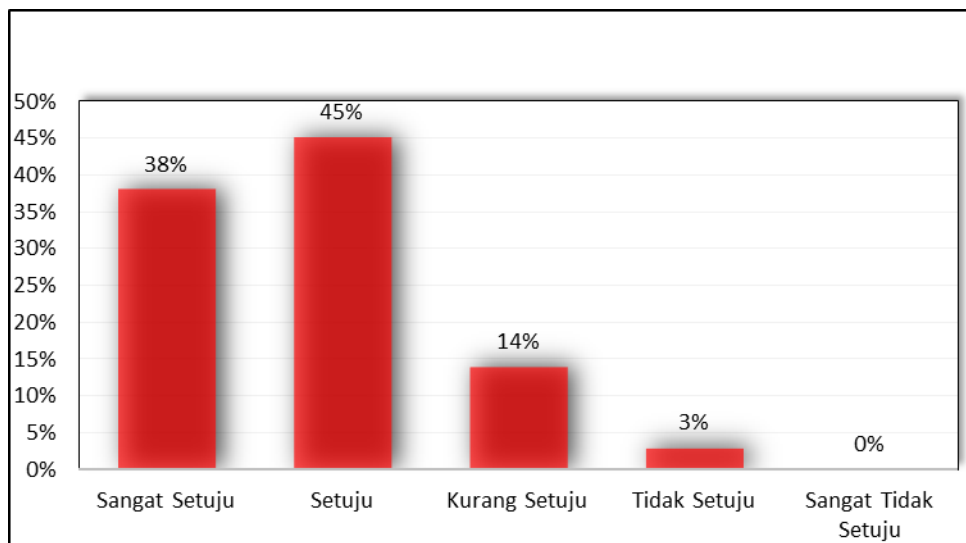
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 54)**

Berdasarkan gambar 4.39 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 9 responden (9%), menjawab kurang setuju 14 responden (15%), menjawab setuju 42 responden (44%) dan menjawab sangat setuju 29 responden (30%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pimpinan mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan

yang saya lakukan.

Responden berpendapat bahwa pimpinan mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan yang dilakukan pegawai, tetapi hal tersebut hanya terjadi di beberapa bidang, semua tergantung pada pemimpinnya tersebut. Terdapat pimpinan yang memang sangat mengayomi bawahannya sehingga setiap pengerjaan pekerjaan ditanya serta dibantu dalam solusi pengerjaan pekerjaan dan terdapat juga pimpinan yang kurang bersosialisasi dengan bawahan. Tahapan dalam penyelesaian pekerjaan sudah terdapat pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI, sehingga pimpinan kurang mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan yang dilakukan pegawai. Pimpinan hanya melihat hasil pekerjaan pegawai tersebut, ketika adanya masalah dalam pekerjaan. Pimpinan dinilai kurang mampu mengetahui lebih *detail* pekerjaan bawahannya, karena pimpinan tidak mengawasi bawahannya. Jadi pimpinan mengetahui kesalahan bawahannya setelah kesalahan itu diperiksa oleh Menteri Sekretaris Negara RI.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator pengakuan simbol status, pertama yaitu jawaban responden dari pernyataan saya merasa bahwa lingkungan tempat bekerja memberikan kedudukan/status, apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.40**  
**Kedudukan/Status**

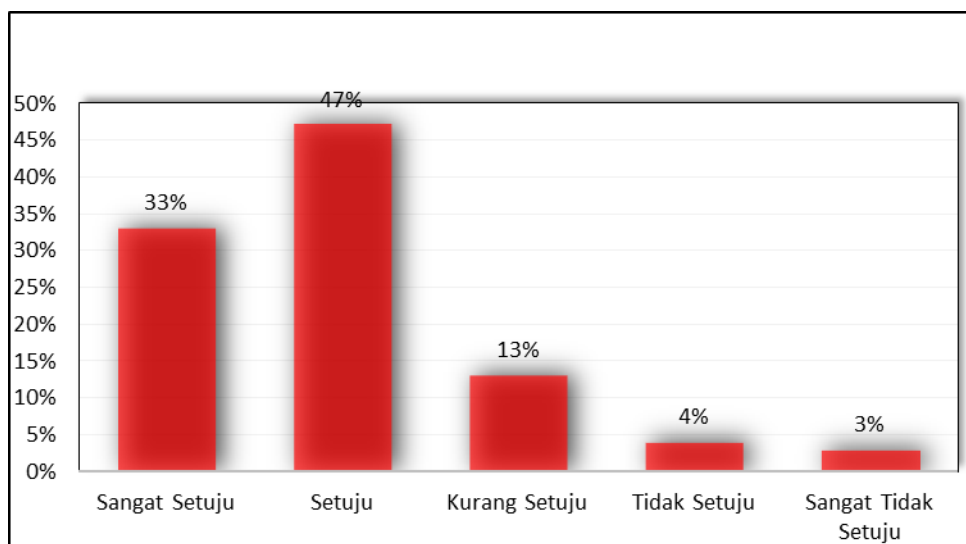
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 55)**

Berdasarkan gambar 4.40 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 13 responden (14%), menjawab setuju 43 responden (45%) dan menjawab sangat setuju 37 responden (38%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya merasa bahwa lingkungan tempat bekerja memberikan kedudukan/status, apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang.

Responden berpendapat bahwa di Kementerian Sekretariat Negara RI. Para pegawai diberikan kedudukan/status, tetapi tidak pada pernyataan “mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang”. Kedudukan atau status itu merupakan suatu amanah yang diberikan kepada seseorang, sehingga seseorang yang mendapatkan amanah tersebut harus sangat berhati-hati dalam menjalankan amanah tersebut. Pada jabatan fungsional, jika hasil capaian sangat baik maka

akan menaikkan angka kreditnya. Pemberian kedudukan/status tidak berdasarkan pada prestasi yang menonjol melainkan hanya melihat masa kerja pegawai dan kinerja pegawai tanpa adanya pelanggaran-pelanggaran dari pegawai individu tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator pengakuan simbol status yaitu saya mendapatkan pengakuan atas tugas yang saya selesaikan dengan baik dari semua pihak dalam organisasi. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.41**  
**Pengakuan Penyelesaian Tugas**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 56)**

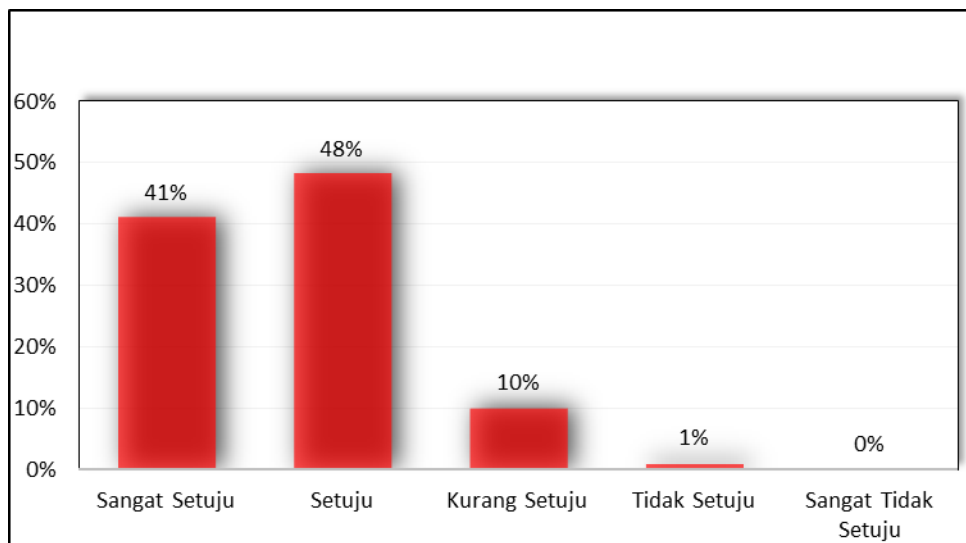
Berdasarkan gambar 4.41 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 3 responden (3%), tidak setuju 4 responden (4%), menjawab kurang setuju 12 responden (13%), menjawab setuju 45 responden (47%) dan menjawab sangat setuju 32 responden (33%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai

pernyataan pada *item* saya mendapatkan pengakuan atas tugas yang saya selesaikan dengan baik dari semua pihak dalam organisasi.

Responden berpendapat bahwa di Kementerian Sekretariat Negara RI. Jika nilainya selalu baik maka akan mendapatkan Piagam Penghargaan Satya Lencana Karya Satya X, XX dan XXX, yaitu berupa piagam dari Presiden untuk PNS yang bekerja baik. Dengan syarat dari masa kerja 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun. Ketiga piagam tersebut yang membedakan hanya periode waktu pencapaian.

Responden lain berpendapat bahwa kurang setuju dengan pernyataan saya mendapatkan pengakuan atas tugas yang diselesaikan dengan baik dari semua pihak dalam organisasi, karena jarang sekali adanya suatu *reward* yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Ketika pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, organisasi jarang memberikan penghargaan/*reward*. Pemberian *reward* hanya dilakukan beberapa kali pada suatu acara, misalnya: ulang tahun POLRI, sehingga pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya dengan baik hanya mendapat pujian berupa ucapan terima kasih dari pimpinannya.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator waktu kerja yang fleksibel, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pelaksanaan pekerjaan (ibadah, istirahat, berelasi sosial dengan rekan kerja). Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.42**

**Waktu Di Luar Pekerjaan**

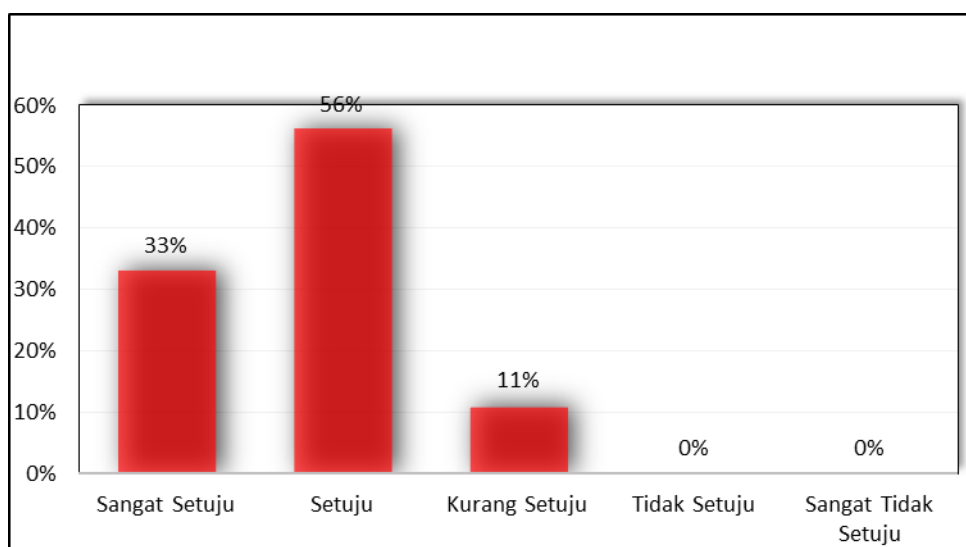
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 57)**

Berdasarkan gambar 4.42 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 10 responden (10%), menjawab setuju 46 responden (48%) dan menjawab sangat setuju 39 responden (41%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban paling terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pelaksanaan pekerjaan (ibadah, istirahat, berelasi sosial dengan rekan kerja).

Responden berpendapat bahwa pembagian waktu yang sudah jelas untuk melaksanakan ibadah, istirahat, dan berelasi sosial dengan rekan kerja. Semua itu tergantung pada pegawai individu tersebut. Jika memang tugas yang datang lebih banyak, ada sebagian pegawai yang tetap bisa meluangkan waktu untuk beribadah, istirahat dan lain-lain dan ada juga yang memang terlalu fokus dalam

mengerjakan tugasnya, sehingga waktu untuk istirahat dan lain-lain diabaikan. Ketika pegawai mendapatkan tugas yang sangat segera, maka pegawai tersebut dapat mengatur dan membagi jam istirahat dan jam kerja dengan baik.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator waktu kerja yang fleksibel yaitu saya diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.43**  
**Kebebasan Memanfaatkan Waktu**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 58)**

Berdasarkan gambar 4.43 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 10 responden (11%), menjawab setuju 54 responden (56%) dan menjawab sangat setuju 32 responden (33%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban paling terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban.

Responden berpendapat bahwa pemberian waktu kerja yang bebas kepada pegawai dalam mengerjakan tugas, maka membuat para pegawai menjadi nyaman dalam bekerja. Tetapi para pegawai tetap memperhitungkan dan mempertanggungjawabkan pekerjaan tersebut, terutama pada pekerjaan yang bersifat sangat segera, maka para pegawai harus bisa membedakan pekerjaan mana yang harus cepat-cepat diselesaikan dan pekerjaan mana yang memang dapat ditunda, karena pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI terutama di bagian Dukungan Kebijakan Dalam Negeri (DKDN), berupa analisis suatu memorandum untuk Presiden, sangat membutuhkan daya pikir otak, sehingga membutuhkan kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerja agar dapat berpikir dengan tenang.

#### **4.2.2.2 Analisis Masing-Masing *Item* Pernyataan Dalam Variabel Terikat Y (Kinerja)**

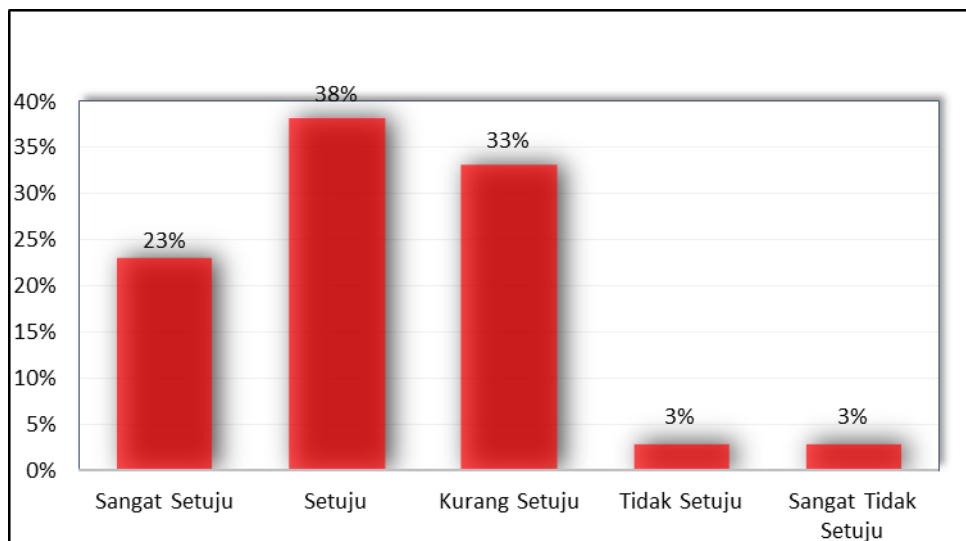
Berdasarkan hasil angket yang peneliti sebar, dimana terdiri dari 58 pernyataan, dengan 5 alternatif jawaban kepada 96 responden, terdapat indikator yang dapat dijadikan bahan ukur terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja menggunakan tingkat kinerja manajemen sumber daya manusia dan produktivitas yang terdiri dari 21 pernyataan, antara lain:

##### **4.2.2.2.1 Kualitas kerja (*Quality of work*)**

Hasil jawaban responden, terdapat 4 pernyataan yang berhubungan dengan indikator kualitas kerja, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator cermat dan teliti dalam kerapihan, pada pernyataan pertama yaitu: para pegawai



pada umumnya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadi kesalahan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.44**  
**Berhati-Hati Dalam Mengerjakan Tugas**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 1)**

Berdasarkan gambar 4.44 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 3 responden (3%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 32 responden (33%), menjawab setuju 36 responden (38%) dan menjawab sangat setuju 22 responden (23%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban paling terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadi kesalahan.

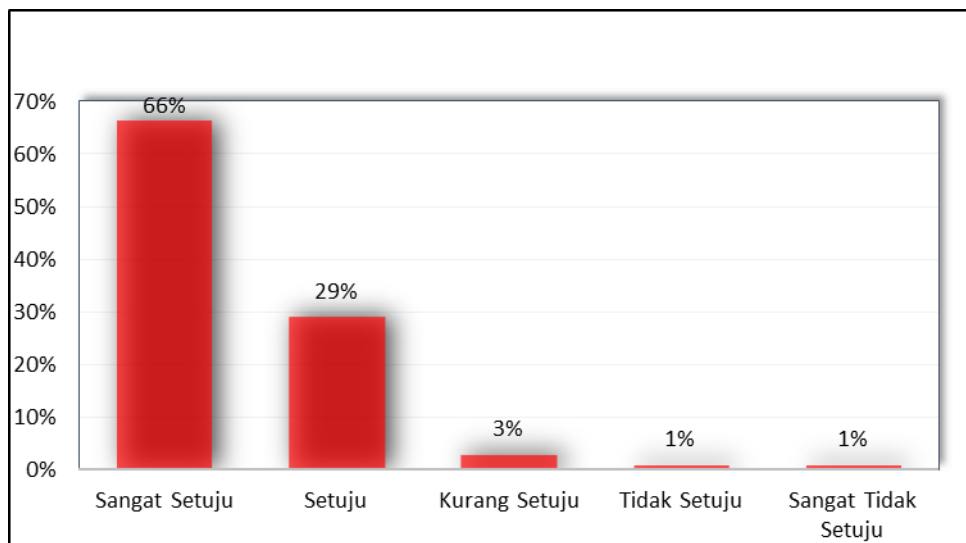
Responden berpendapat bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pegawai harus mengerjakan pekerjaan secara teliti dan berhati-hati, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila pekerjaan telah selesai, pegawai akan melihat dan mengoreksi kembali dari *output*

yang dikerjakan, karena *client* Kementerian Sekretariat Negara RI adalah Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara, dan pegawai Kemensetneg RI tersebut turut berperan dan berpengaruh terhadap pekerjaan Presiden dan Wakil Presiden dalam menjalankan pemerintahan dan melayani masyarakat dalam menghasilkan *output* berupa kebijakan yang berdampak langsung kepada masyarakat luas dan warga Negara. Oleh karena itu harus selalu berhati-hati dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Dari segi pekerjaan pegawai keamanan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Para pegawai keamanan selalu berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaannya. Sesuai dengan tupoksi keamanan dan ketertiban, agar mencapai target aman dan tertib, keamanan dari sebelum terjadi sampai sesudah terjadi harus diwaspadai apapun yang akan terjadi. Sehingga para pegawai keamanan Kementerian Sekretariat Negara RI sudah siap apapun yang akan terjadi mengenai keamanan di lingkungan sekeliling kantor.

Responden lain berpendapat bahwa tidak semua pegawai selalu berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaan, terdapat juga pegawai yang kurang berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaan. Ketika pegawai tersebut mendapatkan tugas yang sangat segera, karena pekerjaan yang harus diselesaikan secepat mungkin, maka pegawai kurang berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga pimpinan harus mengoreksi berulang kali hasil kerja bawahannya.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator cermat dan teliti dalam kerapuhan yaitu dalam bekerja saya akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah saya lakukan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu



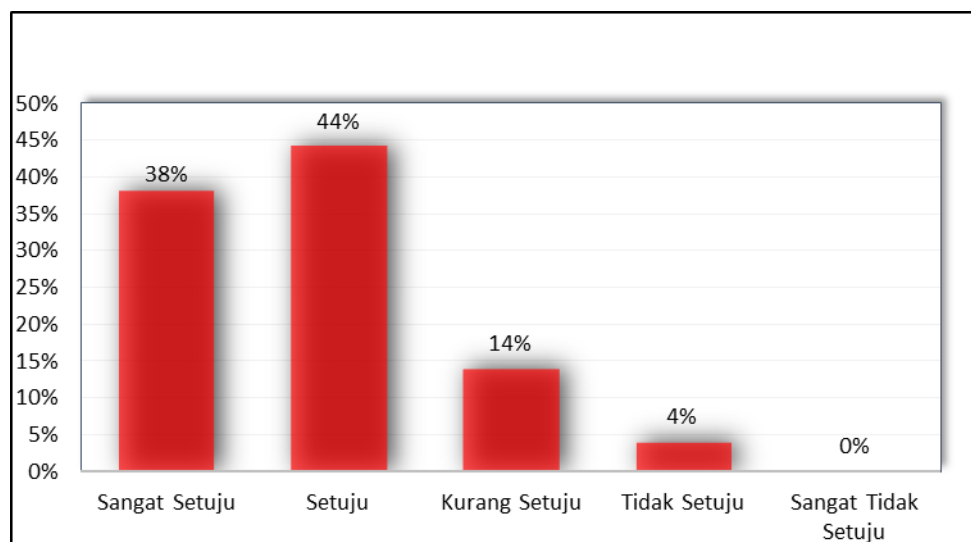
**Gambar 4.45**  
**Memeriksa Kembali Hasil Pekerjaan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 2)**

Berdasarkan gambar 4.45 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 3 responden (3%), menjawab setuju 28 responden (29%) dan menjawab sangat setuju 63 responden (66%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* dalam bekerja saya akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah saya lakukan.

Responden berpendapat bahwa setiap pegawai berusaha untuk selalu memeriksa kembali hasil pekerjaannya. Adanya tuntutan kecermatan dan ketelitian untuk para pegawai sehingga pegawai harus selalu memeriksa kembali hasil pekerjaannya, karena *client* Kementerian Sekretariat Negara RI adalah Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara, oleh karena itu pegawai harus selalu memeriksa kembali hasil pekerjaannya.

Dengan memeriksa kembali pekerjaan yang sudah dilakukan, sehingga dapat menghindari kesalahan-kesalahan yang akan terjadi. Biasanya dalam melakukan *copy paste* dalam pengetikan, walaupun dengan meng-*copy paste*, pegawai akan selalu mengoreksi kembali pekerjaannya, karena pekerjaan yang sudah diteliti pun belum tentu benar 100%, terkadang masih suka terjadi kesalahan. Dibuktikan dengan sangat sedikitnya responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju dengan pernyataan dalam bekerja saya akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah saya lakukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pegawai akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah dilakukan.

Hasil jawaban responden selanjutnya. Terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator kerapihan pekerjaan, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan para pegawai pada umumnya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapih. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.46**

**Kerapihan Pekerjaan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 3)**

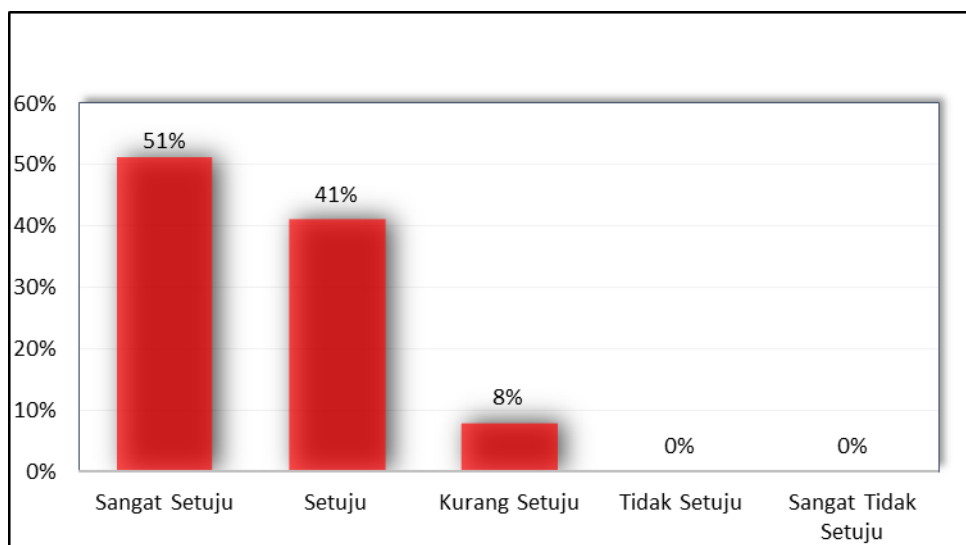
Berdasarkan gambar 4.46 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 4 responden (4%), menjawab kurang setuju 13 responden (14%), menjawab setuju 42 responden (44%) dan menjawab sangat setuju 37 responden (38%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapih.

Responden berpendapat bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan rapih yaitu rapih sesuai dengan prosedur dan rapih tidak berantakan/bersih (dalam pengerjaan pekerjaannya) karena setiap pegawai pasti berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI dan karena *client* Kementerian Sekretariat Negara RI adalah Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara oleh karena itu harus selalu mengutamakan ketelitian dan kerapihan dalam bekerja. Hal tersebut sudah tidak bisa dipungkiri karena masing-masing pegawai harus saling mengingatkan kepada semua rekan kerja untuk selalu berhati-hati dan harus selalu mengutamakan kerapihan dalam bekerja. Hampir seluruh pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapih dan tugas pimpinan untuk selalu memeriksa pekerjaan pegawai bawahannya, agar meminimalisir kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Terkadang kalimat dengan kata-kata yang panjang membuat arti dari sebuah surat menjadi tidak benar dan hal ini juga sangat dibutuhkan ketelitian bagi para pimpinan dalam mengoreksi pekerjaan bawahannya.

Responden lain berpendapat bahwa rapih dalam bidang keamanan di Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu ketika menyelesaikan suatu masalah harus meminimalisir timbulnya kegaduhan, mengganggu aktifitas para pegawai dan menimbulkan kebentrokan antara pihak keamanan dengan masyarakat yang berujung rasa. Kerapihan tidak hanya dilihat dari sisi bentuknya saja tetapi pegawai harus rapih dalam berpakaian, rapih dalam berbicara agar dapat menunjukkan nilai kepribadian yang baik.

Kemudian, ada responden yang berpendapat bahwa hal tersebut tergantung kemampuan pegawai individu tersebut. Walaupun adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk para pegawai, tetapi pada saat teknis pengerjaan belum tentu rapih dan sesuai dengan peraturan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Rapih dalam bidang analisis yaitu menganalisis suatu memorandum dan surat harus tepat dan benar, serta meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam penulisan kata. Sehingga saran-saran yang akan diberikan kepada presiden tepat dan benar.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator kerapihan pekerjaan yaitu saya selalu mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.47**  
**Mengutamakan Kerapihan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 4)**

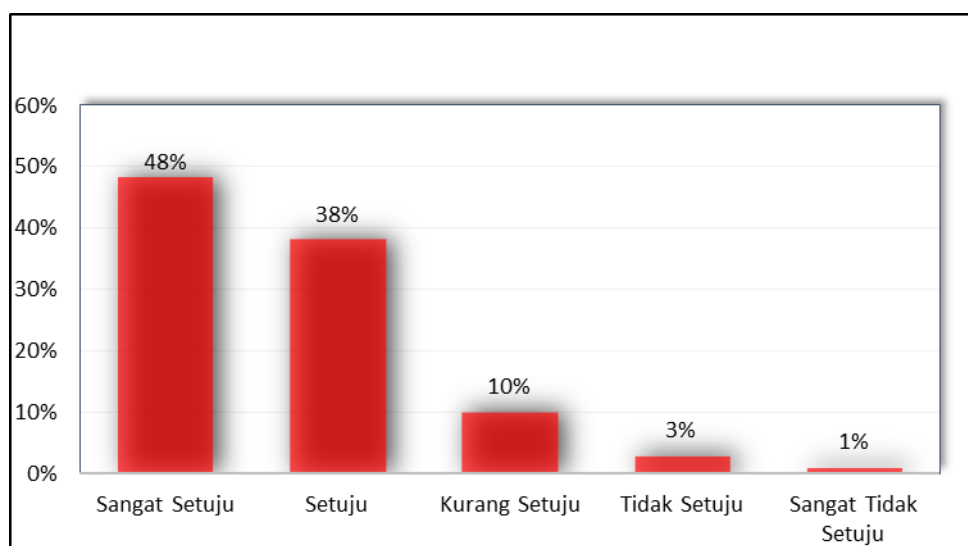
Berdasarkan gambar 4.47 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 8 responden (8%), menjawab setuju 39 responden (41%) dan menjawab sangat setuju 49 responden (51%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya selalu mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Responden berpendapat bahwa dengan mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, maka terciptanya konsentrasi yang lebih baik dan dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal, sehingga menciptakan motivasi kerja dari dalam diri masing-masing pegawai. Tidak semua pegawai selalu mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, tergantung pada pegawai itu sendiri. Ketika pegawai tersebut melakukan pekerjaan dengan cepat,

maka kerapihan pada pekerjaan tersebut sangat tidak dihiraukan. Responden lain berpendapat bahwa yang dapat menilai pegawai rapih atau tidaknya yaitu pegawai lain dan pimpinan suatu pegawai, tetapi setiap pegawai pasti akan mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, karena hal tersebut sangat berpengaruh pada hasil pekerjaannya.

#### 4.2.2.2 Ketepatan Waktu (*Pomptness*)

Hasil jawaban responden, terdapat 5 pernyataan yang berhubungan dengan indikator ketepatan waktu, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator ketepatan dalam menyelesaikan tugas pada pernyataan pertama yaitu: dalam melaksanakan tugas, saya mengacu kepada aturan yang telah menetapkan standar waktu penyelesaian tugas. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.48**

**Standar Waktu Pekerjaan**

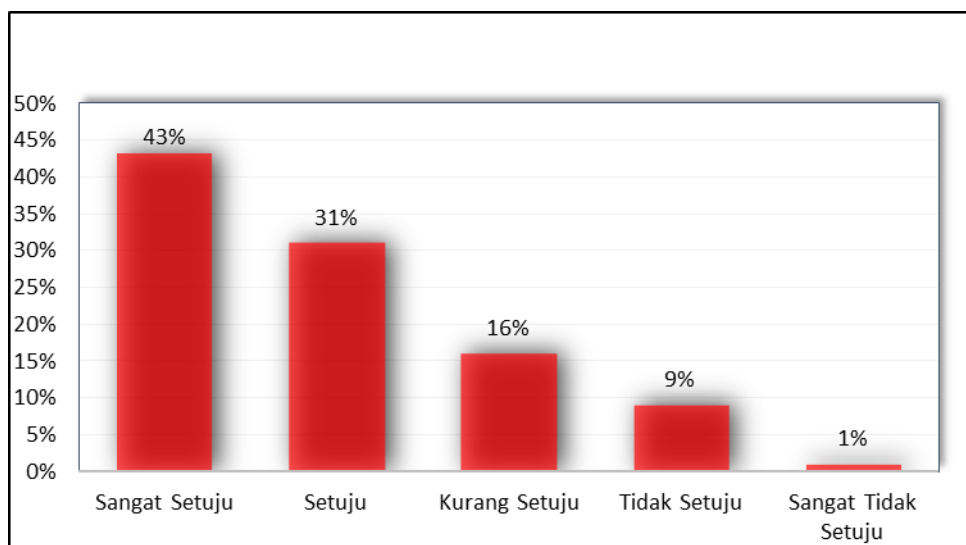
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 5)**



Berdasarkan gambar 4.48 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 10 responden (10%), menjawab setuju 36 responden (38%) dan menjawab sangat setuju 46 responden (48%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* dalam melaksanakan tugas, saya mengacu kepada aturan yang telah menetapkan standar waktu menyelesaikan tugas.

Responden berpendapat bahwa pegawai Kemensetneg RI dalam pengerjaan tugasnya harus mengacu pada standar waktu yang terdapat pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI. (contoh data SOP terlampir). Sehingga para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih terarah dan lebih disiplin. Hal ini dapat diukur, jika hasil pekerjaan diluar standar SOP maka kinerja kurang baik dan jika hasil pekerjaan sesuai dengan standar SOP, maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator ketepatan dalam menyelesaikan tugas yaitu para pegawai umumnya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu untuk tugas yang sukar sekalipun. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.49**  
**Tugas Tepat Waktu**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 6)**

Berdasarkan gambar 4.49 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 9 responden (9%), menjawab kurang setuju 15 responden (16%), menjawab setuju 30 responden (31%) dan menjawab sangat setuju 41 responden (43%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai umumnya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu untuk tugas yang sukar sekalipun.

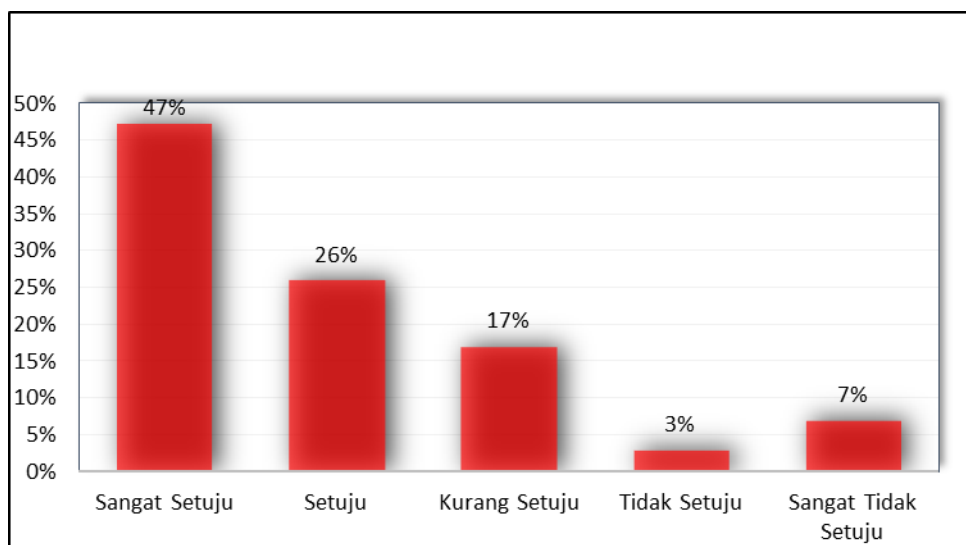
Responden berpendapat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pegawai harus mengerjakan tugas pekerjaannya tanpa menunda-nunda, agar pekerjaan cepat selesai dan pekerjaan pegawai tidak menumpuk, karena pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI mencakup tugas kenegaraan sehingga pekerjaan setiap saat selalu ada dan karena suatu pekerjaan merupakan sebuah tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan sehingga jika kita melakukan

kesalahan akan mendapatkan suatu sanksi/hukuman. Biasanya sanksi/hukuman yang dilakukan oleh para pimpinan di Kementerian Sekretariat Negara RI yaitu berupa teguran lisan, walaupun disebut sebagai teguran lisan tetapi hasil teguran lisan tersebut harus ditulis lalu dilaporkan kepada bagian kepegawaian.

Responden lain berpendapat bahwa pada bagian keamanan tidak adanya target waktu dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Mencapai target kualitas “aman dan tertib” pegawai keamanan tersebut sudah dapat dikatakan baik, walaupun adanya kesulitan yang dihadapi oleh pegawai keamanan tersebut, misalnya: sulitnya melakukan koordinasi dan komunikasi kepada sesama pegawai keamanan, aspirasi masyarakat terkait dengan bidang lain tetapi seseorang yang harus dapat menjelaskan atau mengklarifikasikan aspirasi masyarakat tersebut tidak berada di tempat atau menghindar dengan berbagai alasan.

Kemudian, Responden di bidang lain berpendapat bahwa pada bagian hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan, tugas tersulit yang dihadapi yaitu ketika masyarakat memberikan laporan pengaduan yang kurang jelas, misalnya: tidak mencantumkan unit yang akan dituju, menghadapi masyarakat yang emosinya tidak stabil bahkan anarkis, berhubungan dengan instansi lain mengalami kesulitan dan tidak cukup 1-2 hari dalam proses menangani suatu kasus karena pelayanan yang lambat.

Pernyataan ketiga mengenai sub-indikator ketepatan dalam menyelesaikan tugas yaitu dalam melaksanakan tugas para pegawai senantiasa berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.50**

**Berpedoman Pada SOP**

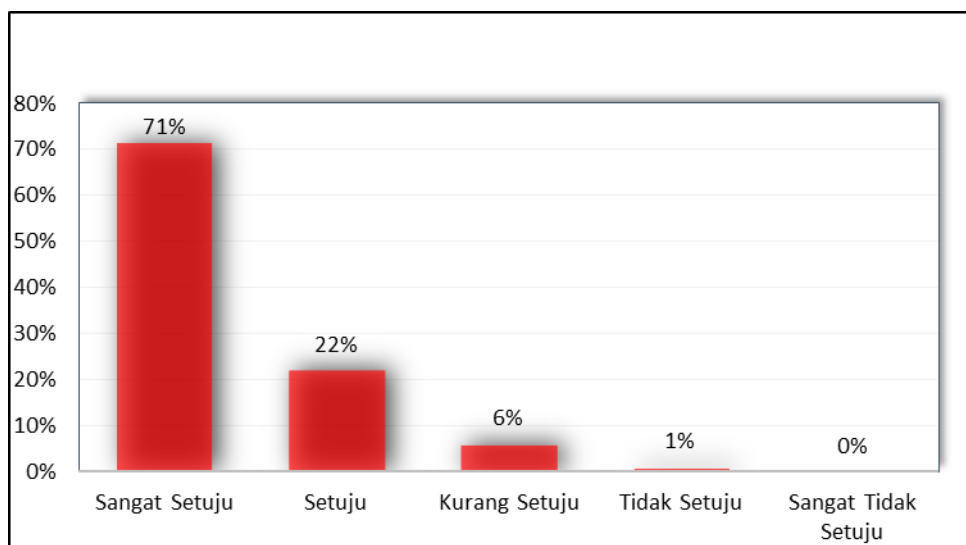
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 7)**

Berdasarkan gambar 4.50 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 7 responden (7%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 16 responden (17%), menjawab setuju 25 responden (26%) dan menjawab sangat setuju 45 responden (47%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* dalam melaksanakan tugas para pegawai senantiasa berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

Responden berpendapat bahwa pegawai Kemensetneg RI dalam mengerjakan tugasnya harus berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI, sehingga para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih terarah dan lebih disiplin. Jika pegawai mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan, walaupun sudah melihat SOP, maka pegawai akan bertanya kepada atasan (secara berjenjang).

Responden lain berpendapat bahwa walaupun adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk para pegawai, tetapi pada saat teknis pelaksanaan pekerjaan belum tentu sesuai dengan peraturan yang ada pada Standar Operasional Prosedur (SOP). Dibuktikan adanya jawaban responden kurang setuju sebesar 17%, tidak setuju 3% dan jawaban sangat tidak setuju 7%.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator kecepatan dalam menyelesaikan tugas. Pertama, jawaban responden dari pernyataan saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk tugas tersulit sekalipun. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.51**  
**Kecepatan Pekerjaan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 8)**

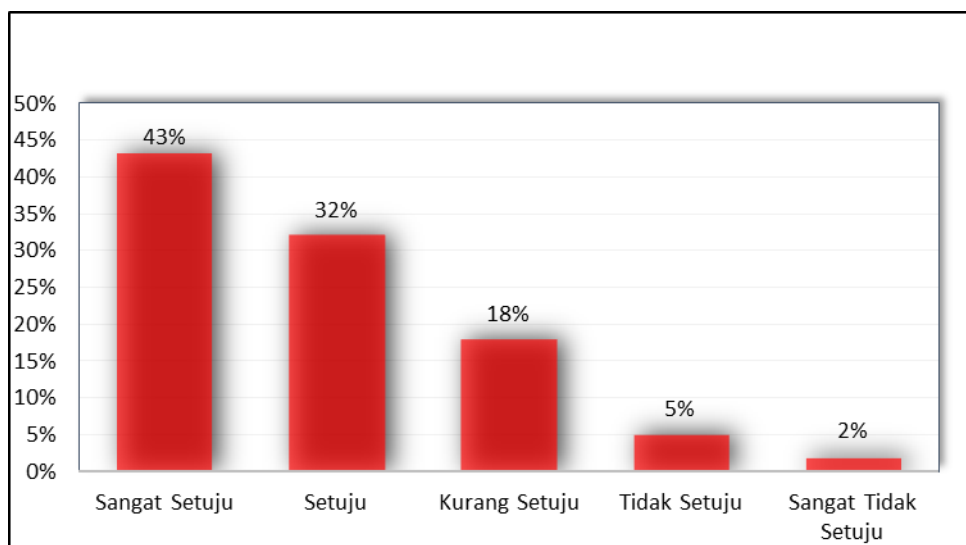
Berdasarkan gambar 4.51 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 6 responden (6%), menjawab setuju 21 responden (22%) dan menjawab sangat setuju 68 responden

(71%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk tugas tersulit sekalipun.

Responden berpendapat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, pegawai harus mengerjakan tugas pekerjaannya tanpa menunda-nunda, agar pekerjaan cepat selesai dan pekerjaan pegawai tidak menumpuk, karena pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI menyangkut tugas kenegaraan, sehingga pekerjaan setiap saat selalu ada dan karena suatu pekerjaan merupakan sebuah tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan, sehingga jika kita melakukan kesalahan, akan mendapatkan sebuah sanksi/ hukuman. Sanksi yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI berupa teguran lisan dan teguran tertulis. Pegawai yang mendapat teguran lisan maupun teguran tertulis harus menjelaskan kepada pimpinan, kenapa kesalahan tersebut terjadi.

Responden lain berpendapat bahwa dengan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, membuat beban yang ada dipikiran pegawai juga cepat hilang, sedangkan volume pekerjaan dalam hal pengaduan masyarakat kurang lebih sebanyak 10-15 surat pengaduan masyarakat, sehingga jika tidak cepat dikerjakan maka pekerjaan akan menumpuk.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator kecepatan dalam menyelesaikan tugas yaitu para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk tidak menunda-nunda pekerjaan. Didapatkan data hasil penelitian:



**Gambar 4.52**

**Menunda Pekerjaan**

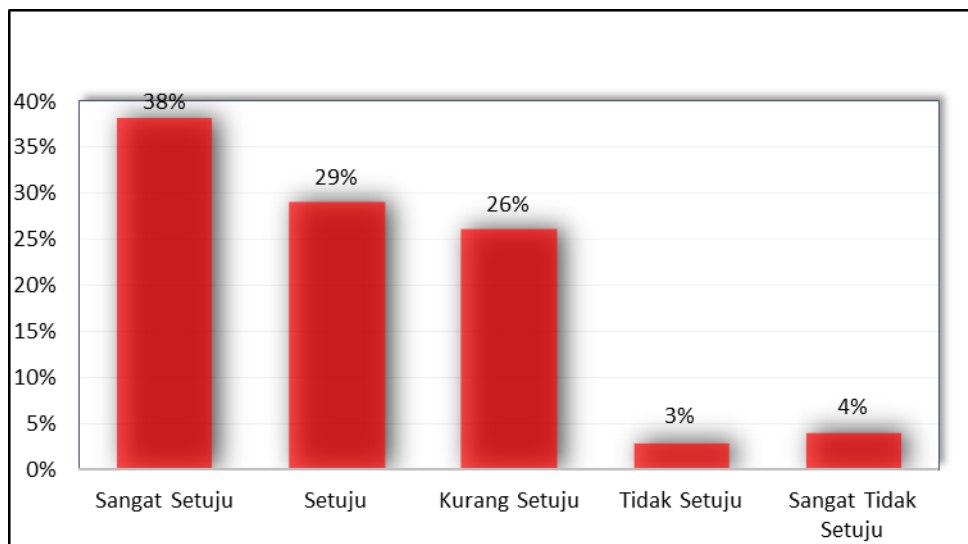
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 9)**

Berdasarkan gambar 4.52 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 5 responden (5%), menjawab kurang setuju 17 responden (18%), menjawab setuju 31 responden (32%) dan menjawab sangat setuju 41 responden (43%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk tidak menunda-nunda pekerjaan.

Responden beranggapan bahwa para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI, selalu saling mengingatkan untuk tidak menunda-nunda pekerjaan, baik dalam keadaan istirahat maupun dalam keadaan rapat koordinasi, karena antar pegawai saling berkaitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana dalam rapat koordinasi tidak hanya memecahkan suatu masalah tetapi juga untuk saling mengingatkan antar rekan kerja maupun antar pimpinan dan bawahan.

#### 4.2.2.2.3 Inisiatif

Hasil jawaban responden, terdapat 4 pernyataan yang berhubungan dengan indikator inisiatif, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu, pada pernyataan pertama yaitu para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengatasi sendiri kesulitan yang mereka temui dalam pekerjaan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.53**  
**Mengatasi Kesulitan Sendiri**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 10)**

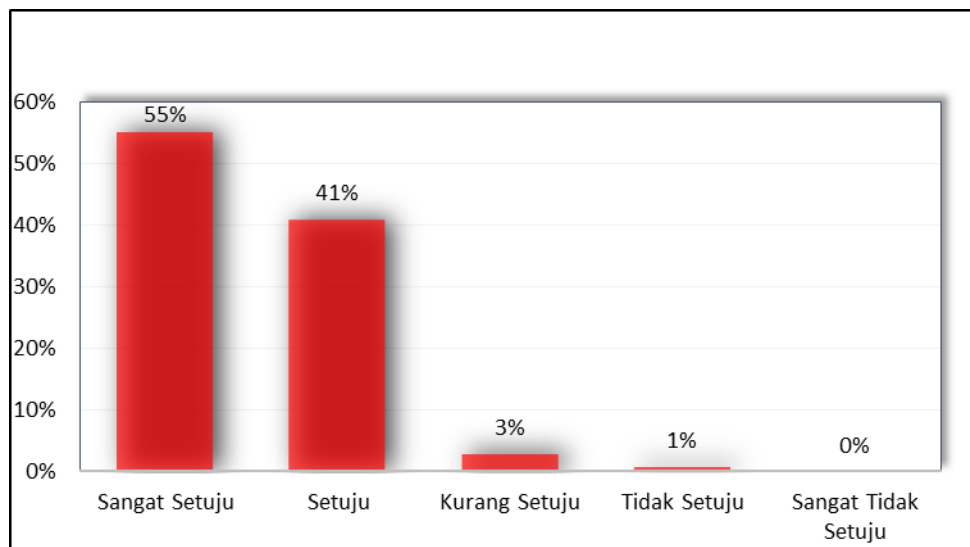
Berdasarkan gambar 4.53 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 4 responden (4%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 25 responden (26%), menjawab setuju 28 responden (29%) dan menjawab sangat setuju 36 responden (38%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk



mengatasi sendiri kesulitan yang mereka temui dalam pekerjaan.

Responden berpendapat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, setiap pegawai mempunyai masing-masing tanggung jawab sehingga setiap pegawai berusaha untuk mengatasi sendiri kesulitan yang ditemui dalam mengerjakan pekerjaan, agar tidak mengganggu pegawai yang lain. Tetapi jika tahap awal pegawai sudah berusaha untuk mengatasi sendiri permasalahan yang ada dan tidak menemui titik terang, maka pegawai tersebut akan bertanya kepada pegawai lain dan kepada atasan secara berjenjang. Ada juga pegawai yang malu untuk bertanya dan tidak mempunyai keberanian untuk bertanya kepada atasan sehingga pegawai tersebut hanya bertanya kepada rekan kerja. Hal tersebut disebabkan karena pimpinan yang kurang mengayomi bawahannya, sehingga bawahan tidak nyaman bertanya kepada atasan.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu yaitu saya selalu berusaha untuk belajar dan mencari informasi terhadap apapun yang berkaitan dengan pekerjaan saya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



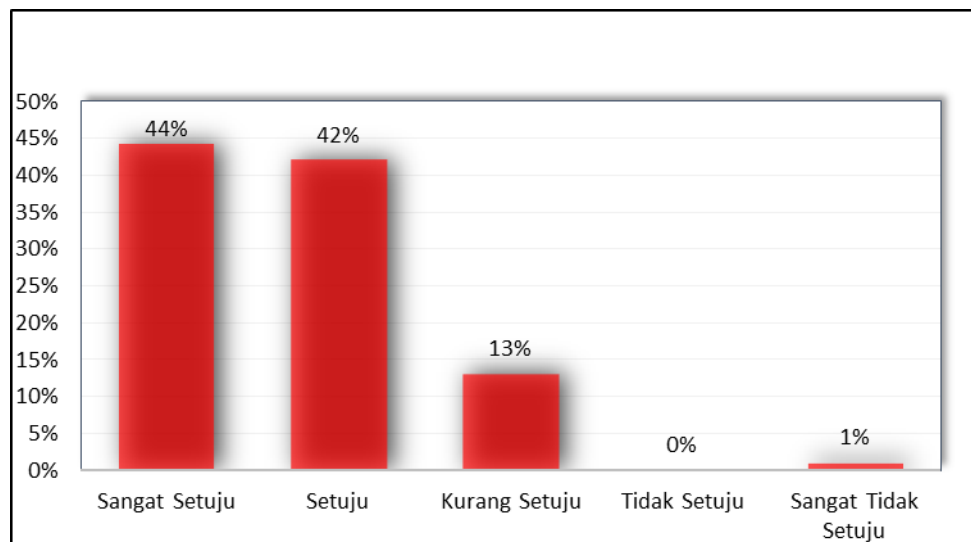
**Gambar 4.54**  
**Belajar Dan Mencari Informasi**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 11)**

Berdasarkan gambar 4.54 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 3 responden (3%), menjawab setuju 39 responden (41%) dan menjawab sangat setuju 53 responden (55%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya selalu berusaha untuk belajar dan mencari informasi terhadap apapun yang berkaitan dengan pekerjaan saya.

Responden berpendapat bahwa dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maka seorang pegawai wajib mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Jika tidak mencari informasi tersebut, maka pegawai itu akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Informasi merupakan syarat nomor satu bagi pegawai Kemensetneg RI dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Informasi untuk menunjang dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diperoleh pada media masa

seperti koran dan majalah, di media elektronik seperti: TV, radio dan internet, bahkan bisa didapatkan informasi dari orang lain dan lain sebagainya. Dari beberapa permasalahan yang menjadi pekerjaan pegawai, dinamika perubahannya cukup cepat, dasar hukum juga mudah berubah, dan lain-lain. Sehingga seluruh pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI dituntut untuk selalu *update* perkembangan dunia, agar para pegawai tidak tertinggal informasi dan dapat memberikan dukungan serta saran ke arah yang benar kepada Presiden dan Wakil presiden.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator bekerja tanpa menunggu perintah, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.55**

**Tanpa Menunggu Perintah**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 12)**

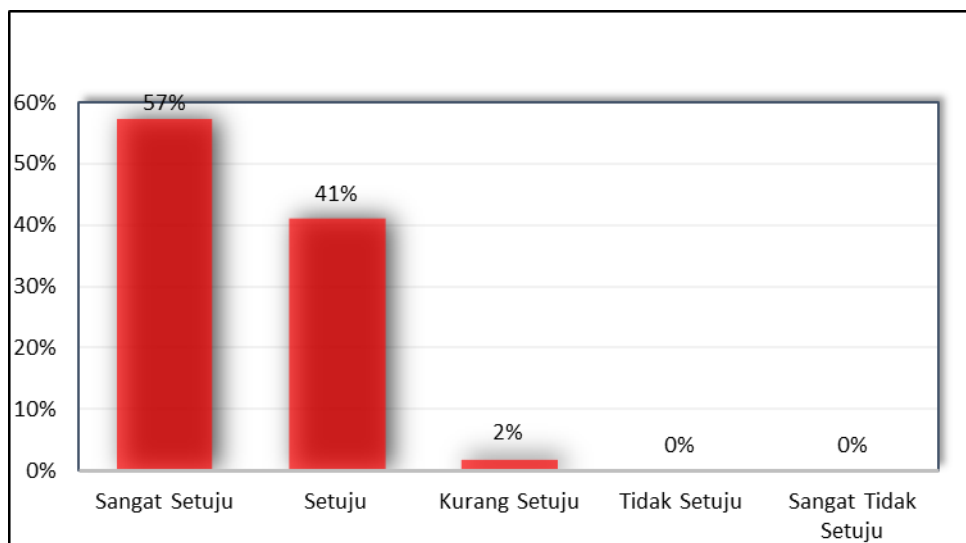
Berdasarkan gambar 4.55 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 13 responden (13%), menjawab setuju 40 responden (42%) dan menjawab sangat setuju 42 responden (44%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

Responden berpendapat bahwa tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada masing-masing pegawai merupakan tugas yang sudah menjadi kebiasaan yang dilakukan pegawai, sehingga para pegawai sudah tahu apa yang akan mereka lakukan dan kerjakan, karena pekerjaan yang dilakukan sudah menjadi rutinitas, serta alur pekerjaan pun sudah jelas terdapat pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku di Kementerian Sekretariat Negara RI, sehingga pegawai secara langsung bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan. Tetapi berbeda ketika pegawai menghadapi pekerjaan yang bersifat sangat penting, yang membutuhkan keputusan dari atasan, maka pegawai yang menjadi suatu bawahan harus menunggu perintah dari atasan.

Responden lain berpendapat bahwa perintah dari atasan yaitu berupa disposisi, yang membutuhkan arahan pimpinan agar pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Pekerjaan yang merupakan inisiatif pegawai individu tersebut yaitu berupa pekerjaan diluar tupoksi, misalnya: rapat koordinasi yang akan dilaksanakan pada bulan maret, tetapi bulan ke februari atasan tidak membicarakan rapat tersebut. Maka bawahan berinisiatif mengingatkan pimpinan

untuk menyelenggarakan rapat koordinasi tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator bekerja tanpa menunggu perintah yaitu saya selalu berusaha untuk bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.56**  
**Tanpa Menunggu Perintah (Individu)**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 13)**

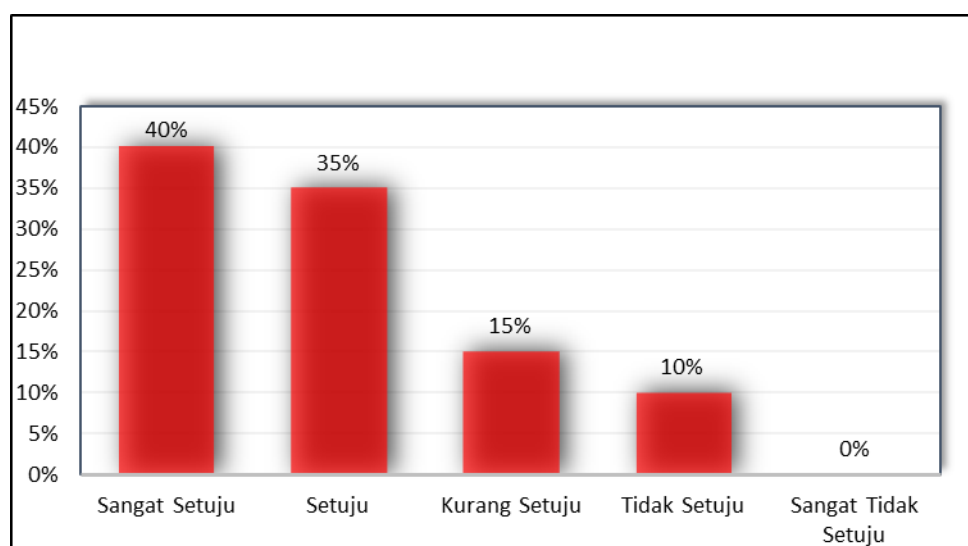
Berdasarkan gambar 4.56 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 2 responden (2%), menjawab setuju 39 responden (41%) dan menjawab sangat setuju 55 responden (57%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya selalu berusaha untuk bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.

Responden berpendapat bahwa semua tergantung dari kata “perintah” tersebut, jika perintah diartikan dalam menyelesaikan pekerjaan, alur pekerjaan

tersebut sudah terdapat pada SOP, maka pegawai tersebut dalam mengerjakan suatu pekerjaan tidak menunggu perintah dari atasan dan jika perintah dalam arti menyelesaikan pekerjaan yang bersifat sangat penting, yang membutuhkan keputusan dari atasan, maka pegawai yang menjadi suatu bawahan harus menunggu perintah dari atasan.

#### 4.2.2.2.4 Kemampuan

Hasil jawaban responden, terdapat 4 pernyataan yang berhubungan dengan indikator kemampuan, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator keterampilan pegawai, yaitu para pegawai pada umumnya selalu berusaha mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.57**

**Mengembangkan Keterampilan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 14)**

Berdasarkan gambar 4.57 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 10 responden (10%), menjawab kurang setuju 14 responden (15%), menjawab setuju 34 responden (35%) dan menjawab sangat setuju 38 responden (40%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* para pegawai pada umumnya selalu berusaha mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan.

Responden berpendapat bahwa dengan mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, maka akan menambah pengetahuan dan wawasan baru bagi pegawai, sehingga dapat mempermudah untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Terdapat juga program diklat untuk pelatihan para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI dalam mengembangkan keterampilan untuk penggunaan komputer, sehingga para pegawai yang kurang mampu menggunakan komputer dapat dilatih kemampuannya di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI (Pusdiklat Kemensetneg RI). Tawaran pelatihan tersebut rutin setiap tahun. Tidak hanya pelatihan komputer yang akan dilatih tetapi pelatihan-pelatihan keterampilan di luar pekerjaan pegawai juga akan dikembangkan di Pusdiklat Kemensetneg RI, misalnya: pelatihan kehumasan, protokol dan lain-lain. Pegawai dapat melaksanakan pengembangan keterampilan tersebut tergantung pada izin pimpinan dan tawaran dari Pusdiklat Kemensetneg RI.

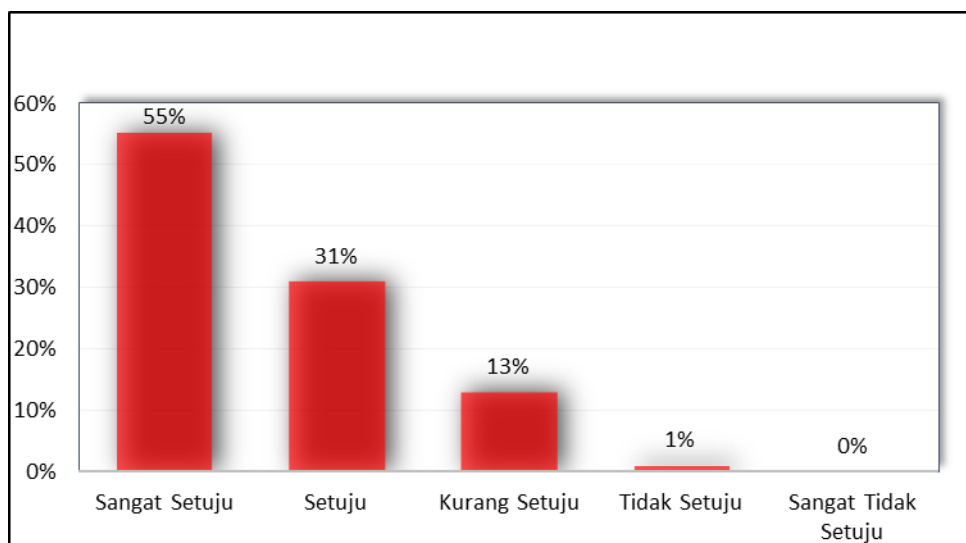
Responden lain berpendapat bahwa dalam hal pekerjaan keamanan juga diperlukan bermacam-macam keterampilan, pegawai keamanan di Kementerian

Sekretariat Negara RI itu mayoritas berasal dari TNI, maka *basic* keamanannya sudah ada, tetapi pegawai keamanan perlu adanya keterampilan lain, seperti: memperdalam bahasa Inggris agar ketika kedatangan tamu dari luar negeri pegawai dapat berbicara dengan baik dan lancar, keterampilan dalam menangani orang pingsan, keterampilan dalam menolong orang yang kehabisan tenaga di lift dan lain-lain. Sehingga pegawai keamanan juga perlu meningkatkan keterampilan dalam menangani keamanan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.

Kemudian, responden lain berpendapat kurang setuju dengan pernyataan para pegawai pada umumnya selalu berusaha mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, karena semua itu tergantung dari pegawai individu tersebut. Ada juga pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan setiap hari selalu berulang sehingga pegawai tidak dapat mengembangkan keterampilan di luar pekerjaan.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator keterampilan pegawai yaitu saya selalu berusaha untuk belajar mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



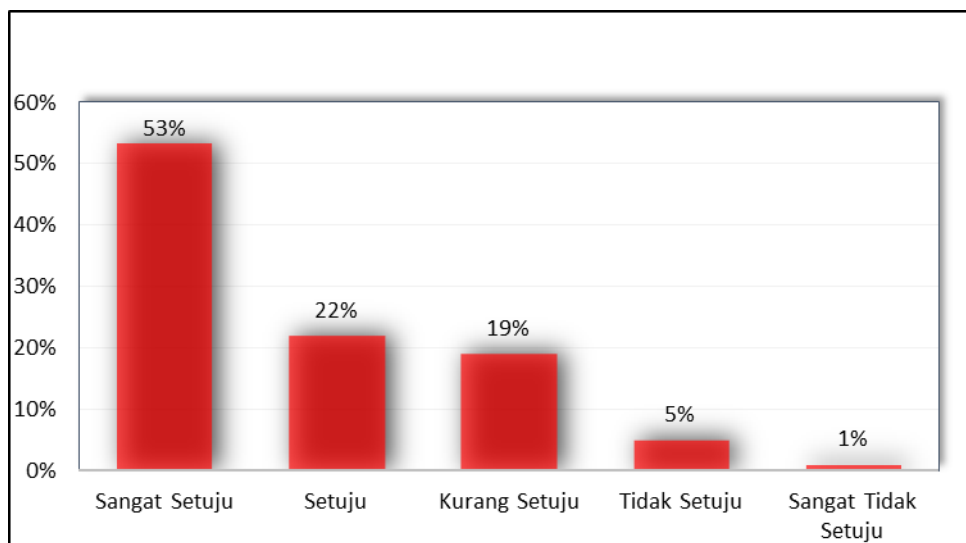


**Gambar 4.58**  
**Mengembangkan Keterampilan (Individu)**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 15)**

Berdasarkan gambar 4.58 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 12 responden (13%), menjawab setuju 30 responden (31%) dan menjawab sangat setuju 53 responden (55%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya selalu berusaha untuk belajar mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.

Responden berpendapat bahwa walaupun *volume* pekerjaan cukup banyak yang membuat pegawai kehabisan waktu untuk mengembangkan keterampilan di luar pekerjaannya, tetapi dalam mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaannya, misalnya: keterampilan dalam berkomunikasi bahasa asing. Maka pegawai akan berusaha untuk mengembangkannya dengan cara mencari tahu dengan menggunakan media *translate*, media internet dan lain-lain.

Hasil jawaban responden, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator kemampuan individu, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan saya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.59**

**Mengasah Kemampuan**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 16)**

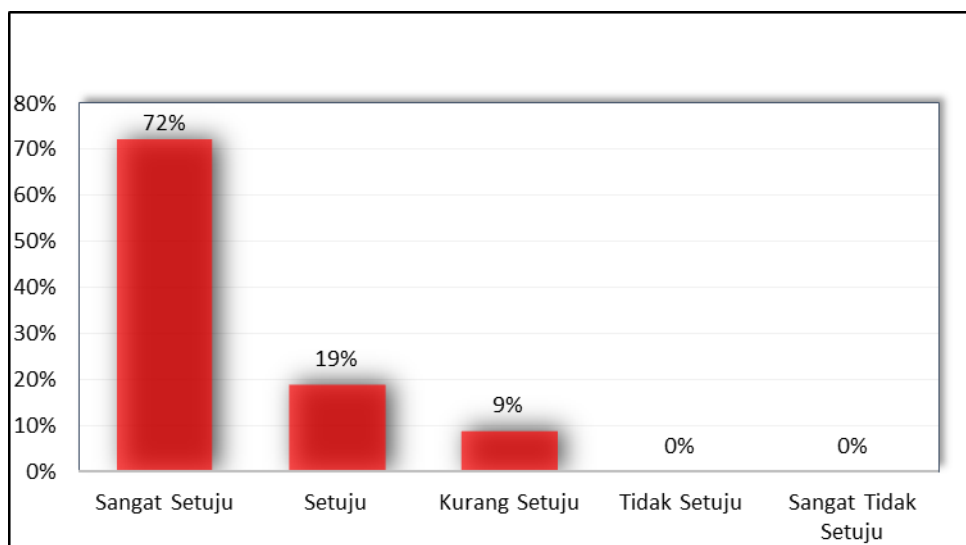
Berdasarkan gambar 4.59 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 5 responden (5%), menjawab kurang setuju 18 responden (19%), menjawab setuju 21 responden (22%) dan menjawab sangat setuju 51 responden (53%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan saya.

Responden berpendapat bahwa pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI, menuntut pegawai untuk selalu meningkatkan kemampuan, dengan selalu *update* perkembangan seluruh dunia. Jika analisa dan saran yang diajukan

kepada Presiden dan Wakil Presiden tidak ataupun kurang tepat, maka akan berakibat buruk untuk keberlangsungan kenegaraan. Pekerjaan dapat mengasah kemampuan pegawai, misalnya: dalam hal menangani orang pingsan, jadi ketika pegawai keamanan menolong orang pingsan, maka tidak hanya mengasah kemampuan pegawai tersebut dalam pertolongan pertama menangani orang pingsan, tetapi juga mengasah mental karena banyak pegawai hanya pintar dalam hal teorinya tetapi ketika praktek mereka belum tentu bisa.

Responden lain berpendapat bahwa dalam menangani pengaduan dari masyarakat, maka sebagai pegawai akan berusaha untuk meningkatkan komunikasi dengan baik dan lancar kepada orang banyak, agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti oleh orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi kepada orang banyak.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator kemampuan individu yaitu saya berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan instansi terkait dengan pekerjaan saya. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.60**  
**Pelayanan Terbaik Kepada Masyarakat Dan Instansi**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 17)**

Berdasarkan gambar 4.60 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 0 responden (0%), tidak setuju 0 responden (0%), menjawab kurang setuju 9 responden (9%), menjawab setuju 18 responden (19%) dan menjawab sangat setuju 69 responden (72%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan instansi terkait dengan pekerjaan saya.

Responden berpendapat bahwa secara garis besar para pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, dalam menjalankan tanggungjawabnya tidak sering melibatkan masyarakat, tetapi lebih sering melibatkan instansi-instansi yang terkait. Menciptakan koordinasi yang baik antar instansi, maka dapat mempermudah dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jika masyarakat luar membutuhkan pelayanan, misalnya: membutuhkan informasi untuk skripsi, tesis

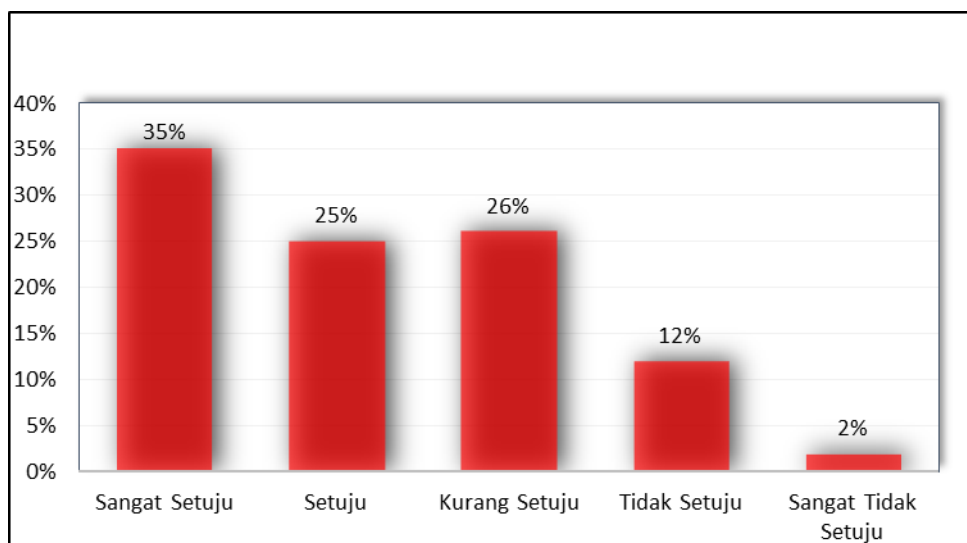
dan lain-lain. Maka para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI akan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, karena sudah menjadi tanggungjawab para Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Pada Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, pegawai dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat dan instansi yang terkait. Pelayanan yang diberikan, antara lain: pelayanan pengaduan masyarakat, menganalisis pertanyaan yang dilontarkan oleh masyarakat, organisasi masyarakat (Ormas) dan lain-lain, menganalisis instansi terkait yang berhubungan dengan yang disampaikan masyarakat tersebut.

Responden lain berpendapat bahwa wajib bagi setiap pegawai PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sesuai tupoksi dan diangkat dari jabatannya yaitu untuk melayani masyarakat, dimana pelayanan Kementerian Sekretariat Negara RI berupa produk Perundang-undangan dan kebijakan pemerintah serta dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden.

#### **4.2.2.2.5 Komunikasi**

Hasil jawaban responden, terdapat 4 pernyataan yang berhubungan dengan indikator komunikasi, antara lain: jawaban responden dari sub-indikator mengkomunikasikan dan kerja sama dengan atasan yaitu dalam melaksanakan pekerjaan setiap pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.61**  
**Berkoordinasi Dengan Atasan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 18)**

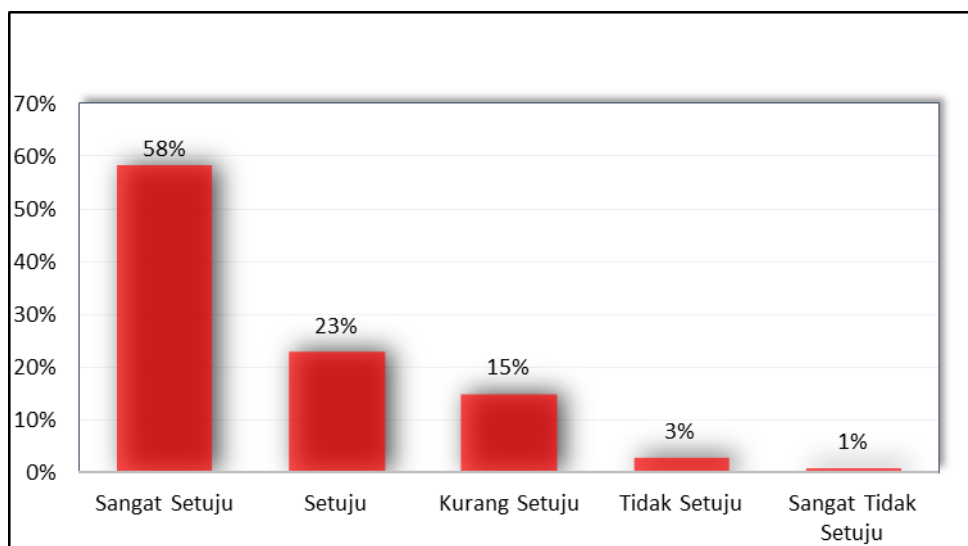
Berdasarkan gambar 4.61 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 11 responden (12%), menjawab kurang setuju 25 responden (26%), menjawab setuju 24 responden (25%) dan menjawab sangat setuju 34 responden (35%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* dalam melaksanakan pekerjaan setiap pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan.

Responden berpendapat bahwa pekerjaan di Kementerian Sekretariat Negara RI, dituntut harus saling berkoordinasi, karena antar pimpinan dan bawahan saling berkaitan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Jika tidak berkoordinasi kepada atasan, maka atasan tidak akan bertanggungjawab akan tugas bawahannya jika terjadi kesalahan. Ketika pegawai mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan, walaupun sudah melihat SOP, maka pegawai

disarankan untuk bertanya kepada atasan (secara berjenjang).

Responden lain berpendapat bahwa dalam melaksanakan pekerjaan setiap pegawai tidak selalu berkoordinasi dengan atasan karena terdapat beberapa pekerjaan yang tidak mengharuskan berkomunikasi dengan atasan, misalnya: dalam hal merapikan berkas-berkas pekerjaan pegawai baik itu berupa *hard copy* maupun *soft copy*, hal itu membutuhkan inisiatif pegawai individu tersebut.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator mengkomunikasikan dan kerja sama dengan atasan yaitu saya tidak ragu untuk bertanya kepada pimpinan ketika mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas. Didapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.62**  
**Bertanya Kepada Pimpinan**  
**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 19)**

Berdasarkan gambar 4.62 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 3 responden (3%), menjawab kurang setuju 14 responden (15%),

menjawab setuju 22 responden (23%) dan menjawab sangat setuju 56 responden (58%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya tidak ragu untuk bertanya kepada pimpinan ketika mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

Responden berpendapat bahwa ketika pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, maka pegawai tidak ragu untuk bertanya kepada pimpinan. Jika bawahan tidak bertanya kepada pimpinan, maka pimpinan tidak akan tahu kesulitan yang dihadapi pegawainya dan tidak akan bertanggungjawab akan tugas bawahannya jika terjadi kesalahan, kecuali pegawai sudah bisa mengatasi sendiri kesulitan dengan cara bertanya kepada rekan kerja, dan sebagai pimpinan mempunyai kewajiban untuk memberikan arahan kepada bawahannya. Tidak semua pegawai merasa nyaman dengan pimpinannya, karena terdapat juga pimpinan di Kementerian Sekretariat Negara RI yang kurang mengarahkan dan tidak mengayomi bawahannya, sehingga bawahan jarang bertanya kepada pimpinannya.

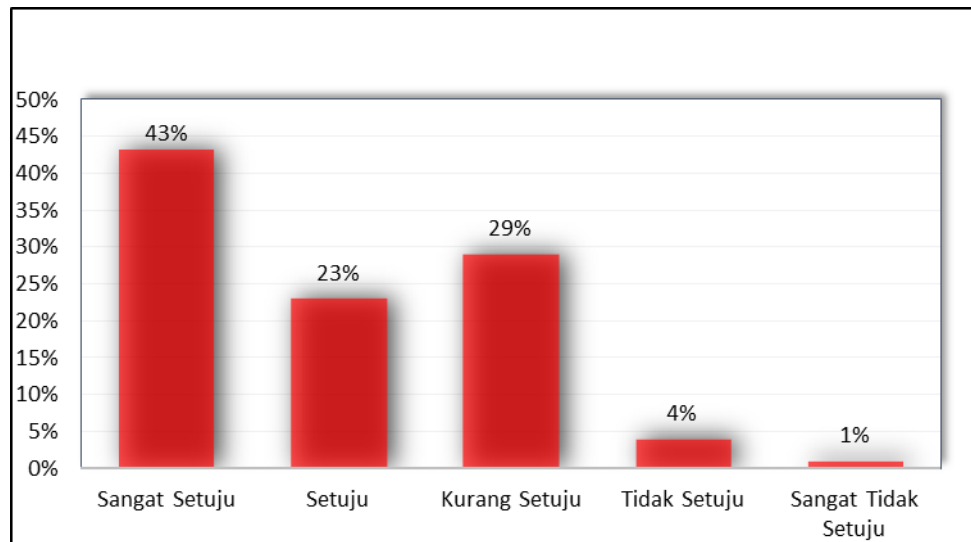
Responden lain berpendapat bahwa terdapat pimpinan yang kurang akan pengalaman, kurang *update* informasi atau kurang akan pengetahuannya, sehingga bawahan segan untuk bertanya kepada pimpinan karena kemampuan pimpinan lebih rendah daripada bawahan. Tetapi untuk menghormati pimpinan maka pegawai akan terus berkoordinasi dan meminta saran kepada pimpinan.

Hasil jawaban responden selanjutnya, terdapat dua pernyataan mengenai sub-indikator mengkomunikasikan dan kerja sama dengan rekan kerja, antara lain: pertama, jawaban responden dari pernyataan saya senantiasa berdiskusi dan



bertukar informasi dengan rekan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan.

Didsapatkan data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.63**

**Berdiskusi Dan Bertukar Informasi**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 20)**

Berdasarkan gambar 4.63 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 1 responden (1%), tidak setuju 4 responden (4%), menjawab kurang setuju 28 responden (29%), menjawab setuju 22 responden (23%) dan menjawab sangat setuju 41 responden (43%). Dari hasil di atas, sangat setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya senantiasa berdiskusi dan bertukar informasi dengan rekan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan.

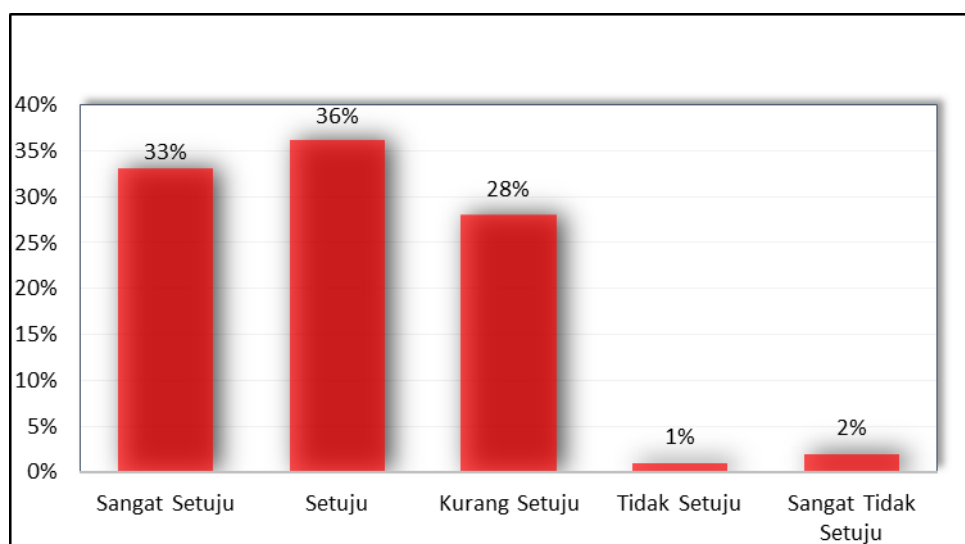
Responden berpendapat bahwa ketika pegawai saling bertemu, maka akan terjalin komunikasi untuk berdiskusi dan saling bertukar informasi. Tidak hanya ketika bertemu untuk saling bertukar informasi, tetapi dapat dilakukan pula melalui telp, email, surat dan lain-lain. Pada saat rapat pun, para pegawai dapat

saling berdiskusi dan bertukar informasi. Dengan berdiskusi maka akan mencari suatu solusi yang terbaik untuk organisasi.

Responden lain berpendapat bahwa sesama rekan kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan saling bertukar informasi, karena tempat duduk antar pegawai dalam satu bidang saling berdekatan, sehingga mempermudah berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain. Tetapi jika pegawai berkomunikasi lintas bidang, maka bisa melakukan pertemuan disuatu tempat, dan jika membutuhkan informasi dengan cepat maka dapat dilakukan dengan menggunakan telp atau langsung menemui pegawai tersebut keruangannya.

Pernyataan kedua mengenai sub-indikator mengkomunikasikan dan kerja sama dengan rekan kerja yaitu saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam meyakinkan pendapat saya kepada orang lain dan rekan kerja.

Didapatkan data hasil penelitian:



**Gambar 4.64**

**Kemampuan Komunikasi**

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2015 (Pernyataan No. 21)**

Berdasarkan gambar 4.64 di atas. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut adalah yang menjawab sangat tidak setuju 2 responden (2%), tidak setuju 1 responden (1%), menjawab kurang setuju 27 responden (28%), menjawab setuju 34 responden (36%) dan menjawab sangat setuju 32 responden (33%). Dari hasil di atas, setuju merupakan jawaban terbanyak mengenai pernyataan pada *item* saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam meyakinkan pendapat saya kepada orang lain dan rekan kerja.

Responden berpendapat bahwa setiap pegawai akan berusaha untuk menjaga komunikasi dan berusaha memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam memberikan suatu pendapat, agar pendapat yang disampaikan dapat dimengerti oleh pendengar dan mengurangi kesalahpahaman antar pegawai. Penilaian diri seseorang yang dapat menilai dalam berkomunikasi yaitu orang lain dan atasan. Sehingga jika pegawai menilai dirinya sendiri, maka pendapat pegawai tersebut belum tentu benar. Pada Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Masyarakatan, para pegawai sangat membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik dalam memberikan tanggapan dalam pengaduan masyarakat, sehingga masyarakat maupun organisasi masyarakat dapat mengerti dan tidak terjadinya kesalahpahaman dalam mengartikan suatu maksud tertentu. Sehingga meminimalisir terjadinya kegaduhan atau keributan.

Responden lain berpendapat bahwa tidak semua pegawai memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam meyakinkan pendapat, karena setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda. Ada juga pegawai yang sulit untuk mengutarakan kata-kata dalam berkomunikasi, sehingga menimbulkan

ketidapkahaman dalam menyampaikan pendapat kepada orang lain.

### **4.3 Pengujian Persyaratan Statistik**

#### **4.3.1 Uji Validitas Instrumen**

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan tingkat kevalidan instrumen penelitian, artinya instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Keputusan pada sebuah *item* pernyataan dapat dianggap valid apabila nilai koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,202. Nilai koefisien korelasi *product moment* tersebut dapat dilihat dari hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 21.0.

Dalam penelitian ini, diketahui ada 58 pernyataan dalam skala pengukuran, maka korelasi *product moment* yang dilakukan yaitu dari Variabel X dan Variabel Y. Pengujian validitas yaitu mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing *item* pernyataan dengan skor total. Skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor *item*, berdasarkan data yang terkumpul dari variabel bebas (remunerasi X) dan variabel terikat (kinerja Y), maka terdapat hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.7 mengenai hasil uji validitas variabel X, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel X**  
**(Remunerasi)**

<b>No.</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Koefisien Korelasi</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
1	22	0,518	0,202	Valid
2	23	0,360	0,202	Valid
3	24	0,521	0,202	Valid
4	25	0,509	0,202	Valid
5	26	0,485	0,202	Valid
6	27	0,303	0,202	Valid
7	28	0,546	0,202	Valid
8	29	0,358	0,202	Valid
9	30	0,509	0,202	Valid
10	31	0,450	0,202	Valid
11	32	0,230	0,202	Valid
12	33	0,629	0,202	Valid
13	34	0,571	0,202	Valid
14	35	0,322	0,202	Valid
15	36	0,256	0,202	Valid
16	37	0,452	0,202	Valid
17	38	0,698	0,202	Valid
18	39	0,349	0,202	Valid
19	40	0,448	0,202	Valid
20	41	0,245	0,202	Valid
21	42	0,496	0,202	Valid
22	43	0,357	0,202	Valid
23	44	0,326	0,202	Valid
24	45	0,346	0,202	Valid

25	46	0,338	0,202	Valid
26	47	0,310	0,202	Valid
27	48	0,287	0,202	Valid
28	49	0,440	0,202	Valid
29	50	0,521	0,202	Valid
30	51	0,440	0,202	Valid
31	52	0,475	0,202	Valid
32	53	0,403	0,202	Valid
33	54	0,458	0,202	Valid
34	55	0,461	0,202	Valid
35	56	0,217	0,202	Valid
36	57	0,328	0,202	Valid
37	58	0,463	0,202	Valid

(Sumber: Hasil Penelitian, 2015)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, uji validitas untuk instrumen remunerasi dapat diketahui bahwa keseluruhan dari 37 *item* pernyataan yang diuji menunjukkan hasil yang valid (sah), karena bila koefisien korelasi sama dengan 0,202 (merupakan  $r_{\text{tabel}}$  dapat dilihat pada lampiran nilai-nilai  $r$  *product moment*) atau lebih, maka semua *item* instrumen dinyatakan valid.

Sedangkan hasil Uji Validitas Variabel Terikat (Kinerja) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y**  
**(Kinerja)**

<b>No.</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Koefisien Korelasi</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
1	1	0,622	0,202	Valid
2	2	0,652	0,202	Valid
3	3	0,717	0,202	Valid
4	4	0,573	0,202	Valid
5	5	0,628	0,202	Valid
6	6	0,539	0,202	Valid
7	7	0,681	0,202	Valid
8	8	0,425	0,202	Valid
9	9	0,606	0,202	Valid
10	10	0,625	0,202	Valid
11	11	0,602	0,202	Valid
12	12	0,517	0,202	Valid
13	13	0,640	0,202	Valid
14	14	0,600	0,202	Valid
15	15	0,571	0,202	Valid
16	16	0,544	0,202	Valid
17	17	0,386	0,202	Valid
18	18	0,652	0,202	Valid
19	19	0,704	0,202	Valid
20	20	0,258	0,202	Valid
21	21	0,533	0,202	Valid

(Sumber: Hasil Penelitian, 2015)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, uji validitas untuk instrumen kinerja dapat diketahui bahwa keseluruhan dari 21 *item* pernyataan yang diuji juga menunjukkan hasil yang valid (sah). Untuk mengetahui apakah *item* ini signifikan atau tidak, maka *r*-hitung tersebut perlu dibandingkan dengan nilai *r*-tabel, jika *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel, maka signifikan, sehingga instrumen dinyatakan valid. Berdasarkan tabel 4.8 uji validitas variabel Y diketahui bahwa keseluruhan dari 21 *item* pernyataan yang diuji menunjukkan hasil yang valid (sah), karena bila koefisien korelasi sama dengan 0,202 (merupakan  $r_{\text{tabel}}$  dapat dilihat pada lampiran nilai-nilai *r product moment*) atau lebih, maka semua *item* instrumen dinyatakan valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi dalam hasil pengukuran. Dalam pengukuran reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS *statistics* 21.0. Adapun hasil dari uji reliabilitas yang telah dilakukan dalam penelitian ini adalah nilai *Alpha Cronbach* untuk variabel X sebesar 0,731. Hal ini menunjukkan instrumen ini dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data karena nilai alphanya lebih dari  $r_{\text{tabel}}$  ( $0,731 > 0,202$ ), sedangkan untuk nilai variabel Y sebesar 0,747, Hal ini menunjukkan instrumen ini dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data karena nilai alphanya lebih dari  $r_{\text{tabel}}$  ( $0,747 > 0,202$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.9 dan 4.10



mengenai statistik reliabilitas, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Statistik Reliabilitas (Variabel X)**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of items
.731	38

(Sumber: Hasil Penelitian, 2015)

**Tabel 4.10**  
**Statistik Reliabilitas (Variabel Y)**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of items
.747	22

(Sumber: Hasil Penelitian, 2015)

#### 4.3.3 Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas dengan menggunakan program SPSS 21.0. Di bawah ini didapatkan hasil dari uji normalitas residual dengan metode uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.90981151
	Absolute	.065
Most Extreme Differences	Positive	.052
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.635
Asymp. Sig. (2-tailed)		.815

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

$$\alpha = 0,05$$

Sig >  $\alpha$  : Data berdistribusi normal

Sesuai dengan *output* yang dihasilkan tersebut, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Asym. Sig 2-tailed) sebesar 0,815, karena signifikansi lebih dari 0,05. Maka residual terdistribusi dengan **normal**.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka dijawab melalui hipotesis yang dihitung dari data yang terkumpul. Pengujian statistik pada penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan pengujian yang telah diduga. Dalam pengujian hipotesis ini peneliti melakukan uji korelasi *product moment*, uji regresi linier sederhana, uji signifikansi dan analisis determinasi.

#### 4.4.1 Uji Koefisien Korelasi *Product Moment*

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab 3 data yang dikumpulkan melalui angket digunakan untuk mengukur variabel bebas (remunerasi) dan variabel terikat (kinerja). Setelah dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas residual ternyata data tersebut semuanya valid, reliabel dan berdistribusi normal (lihat lampiran skripsi ini). Setelah dinyatakan memenuhi syarat, maka selanjutnya untuk menganalisis tentang seberapa besar hubungan antara variabel X dengan variabel Y, peneliti menggunakan analisis korelasi *product moment* sebagai rumusnya, uji signifikansi dan koefisien determinasi sehingga dari hubungan yang diperoleh dapat menaksir variabel Y apabila variabel X diketahui.

Berdasarkan data di atas peneliti memperoleh dua variabel yang dapat diukur yaitu sebagai berikut:

X = Remunerasi

Y = Kinerja

Untuk menghitung dua variabel tersebut peneliti menggunakan analisis, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi**  
**Correlations**

		Remunerasi	Kinerja
Remunerasi	Pearson Correlation	1	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	96	96
Kinerja	Pearson Correlation	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	96	96

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

Dari perhitungan menggunakan SPSS versi 21.0 dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 0,832 antara remunerasi (X) dengan kinerja pegawai (Y), untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan, maka dapat digunakan pedoman besar kecilnya angka korelasi menentukan kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel. Pedoman angkanya menurut Sugiyono (2013: 184), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

(Sumber: Sugiyono, 2013:184)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa koefisien korelasi yang ditemukan sebesar 0,832. Koefisien korelasi 0,832 termasuk korelasi sangat kuat. Jadi, pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI mempunyai pengaruh yang signifikan dan berada pada kategori **sangat kuat**.

#### 4.4.2 Uji Regresi Linear Sederhana

Untuk menghitung seberapa besar hubungan remunerasi terhadap kinerja pegawai, maka dilakukan perhitungan dengan analisis regresi linier sederhana. Di bawah ini adalah tabel 4.15 mengenai hasil perhitungan regresi linier sederhana, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Perhitungan Regresi Linier Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.670	6.796		8.192	.000
	Remunerasi	1.109	.076	.832	14.541	.000

a. Dependent Variable: kinerja

$$Y' = \alpha + \beta X$$

$$Y' = 55,670 + 1,109X$$

Keterangan:

$$Y' = \text{Kinerja pegawai}$$

$$X = \text{Remunerasi}$$

$\alpha$  = Konstanta sebesar 55,670 artinya jika remunerasi (X) nilainya 0, maka tingkat kinerja pegawai (Y) nilainya positif sebesar 55,670.

$\beta$  = Koefisien regresi sebesar 1,109 artinya jika remunerasi (X) mengalami kenaikan satu satuan, maka tingkat kinerja pegawai (Y) mengalami peningkatan sebesar 1,109 satuan.

#### 4.4.3 Pengujian Signifikansi

Rumusan uji signifikansi korelasi *product moment* digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh antara dua variabel, untuk itu harus di tes apakah korelasi antara variabel X (remunerasi) dengan variabel Y (kinerja) signifikansi atau tidak, dengan demikian perlu dilakukan uji t. Berdasarkan tabel 4.15 di atas, *output* diperoleh t hitung sebesar 14,541 dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Selanjutnya menentukan t tabel, tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $n-2 = 96 - 2 = 94$ , maka t tabel diperoleh 1,985. Oleh karena itu t hitung lebih besar dari t tabel ( $14,541 > 1,985$ ), maka ada pengaruh signifikan antara remunerasi dengan kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI. Dapat disimpulkan karena nilai t hitung  $14,541 > t$  tabel 1,985, maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel X (remunerasi) memberi pengaruh positif terhadap variabel Y (kinerja).

#### 4.4.4 Analisis Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X dan variabel Y, dapat dilihat dari besarnya pengaruh (*R square*). Berikut *model summary*

berdasarkan hasil pengolahan data SPSS versi 21.0. Di bawah ini adalah tabel 4.16 mengenai hasil perhitungan uji koefisien determinasi, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Perhitungan Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.689	7.922

a. Predictors: (Constant), Remunerasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil *output* SPSS pada tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa *R square* sebesar 0,692 atau 69,2% yang berarti bahwa variabel independen (remunerasi) mempengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 69,2% dan sisanya 30,8%, yang diperkirakan oleh faktor lain, seperti: *personal factors*, *leadership factors*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situasional factors*, yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron 1993:16 (dalam Wibowo 2011:100). Namun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut tidak diteliti lebih lanjut oleh peneliti, melainkan dapat diteliti oleh peneliti lain sebagai acuan untuk diteliti lebih lanjut.

## 4.5 Pembahasan

Pada pembahasan akan memaparkan tentang pengujian hipotesis yang menjelaskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan serta terdapat pengaruh antara remunerasi (variabel X) terhadap kinerja pegawai (variabel Y). Peneliti akan menjawab rumusan masalah yang terdapat pada bab 1 (satu).

Rumusan masalah dalam skripsi ini yakni seberapa besar pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara RI. Berdasarkan hasil perhitungan melalui SPSS versi 21.0 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel X dengan variabel Y dan signifikan dengan hasil perhitungan koefisien korelasi sebesar 0,832. Selain diperkuat dengan uji koefisien korelasi, korelasi antara variabel X dan variabel Y diuji dengan uji signifikansi korelasi, dengan hasil bahwa  $t$  hitung (14,541) lebih besar dari  $t$  tabel (1,985). Jadi kesimpulannya terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara remunerasi (X) dan kinerja pegawai (Y) di Kementerian Sekretariat Negara RI.

Untuk menghitung apakah ada pengaruh antara variabel independen (X) dengan variabel (Y), maka menggunakan rumus regresi linier sederhana. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa persamaan regresi linier sederhana yaitu  $Y' = 55,670 + 1,109X$  artinya Konstanta sebesar 55,670 artinya jika remunerasi (X) nilainya 0, maka tingkat kinerja pegawai (Y) nilainya positif sebesar 55,670. Koefisien regresi sebesar 1,109 artinya jika remunerasi (X) mengalami kenaikan satu satuan, maka tingkat kinerja pegawai (Y) mengalami peningkatan sebesar



1,109. Dapat dikatakan apabila remunerasi tidak berjalan baik, maka kinerja pegawai tidak akan berhasil sesuai harapan, sebaliknya apabila remunerasi berjalan dengan maksimal, maka kinerja pegawai akan berjalan dengan baik sesuai dengan harapan organisasi.

Selanjutnya untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Berdasarkan hasil hitung bahwa *R square* besarnya pengaruh menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel X dan variabel Y, *R square* sebesar 0,692 atau 69,2% yang berarti bahwa variabel independen (remunerasi) mempengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 69,2% dan sisanya 30,8%, yang diperkirakan oleh faktor lain, seperti: faktor personal (*personal factors*), faktor kepemimpinan (*leadership factors*), faktor tim (*team factors*), faktor sistem (*system factors*), dan faktor kontekstual (*contextual/situasional factors*), yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron 1993:16 (dalam Wibowo 2007:100).

Sesuai pengamatan peneliti dalam observasi selama penelitian, dapat dijelaskan bahwa kemampuan personal pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI, baik atasan maupun bawahan dalam melakukan pekerjaan masih belum mencapai keadaan yang optimal, sehingga pekerjaan sering dikoreksi oleh Menteri Sekretaris Negara RI. Mengenai kondisi kepemimpinan yaitu atasan pejabat struktural di Kementerian Sekretariat Negara RI, yang dilihat dari perilaku dan keterampilan kepemimpinan belum mencapai kondisi yang optimal. Adanya pimpinan yang kurang pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja, belum mampu membagi tugas dengan adil antar pegawai, kurangnya pengawasan kepada

bawahan dalam menjalankan tugas dan belum mampu berkoordinasi dengan baik kepada bawahannya. Mengenai kondisi tim yang ada di Kementerian Sekretariat Negara RI, yaitu terbentuknya kelompok-kelompok kerja pada suatu unit kerja yang membuat kesenjangan antar pegawai dipengaruhi oleh kelompok kepentingan di dalamnya. Namun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut tidak diteliti lebih lanjut oleh peneliti, melainkan dapat diteliti oleh peneliti lain sebagai acuan untuk diteliti lebih lanjut.

Di bawah ini akan diuraikan besar persentase dari dua indikator remunerasi, yaitu:

a. Finansial

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator finansial sebanyak 9 pernyataan yaitu pernyataan nomor 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, dan 30. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 394, 421, 375, 421, 407, 408, 413, 420, dan 418. Skor idealnya  $5 \times 9 \times 96 = 4.320$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 9 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Pernyataan nomor 22 didapat  $394 : 4.320 = 0,09 = 9\%$ , dari pernyataan nomor 23 didapat  $421 : 4.320 = 0,097 = 9,7\%$ , dari pernyataan nomor 24 didapat  $375 : 4.320 = 0,086 = 8,6\%$ , dari pernyataan nomor 25 didapat  $421 : 4.320 = 0,097 = 9,7\%$ , dari pernyataan nomor 26 didapat  $407 : 4.320 = 0,094 = 9,4\%$ , dari pernyataan nomor 27 didapat  $408 : 4.320 = 0,094 = 9,4\%$ , dari pernyataan nomor 28 didapat  $413 : 4.320 = 0,095 = 9,5\%$ , dari pernyataan nomor 29 didapat  $420 : 4.320 = 0,097 = 9,7\%$ , dan dari pernyataan nomor 30 didapat  $418 : 4.320 = 0,096 = 9,6\%$ .

Dapat disimpulkan, bahwa finansial sebanyak 9%, 9,7%, 8,6%, 9,7%, 9,4%, 9,4%, 9,5%, 9,7% dan 9,6% dari yang diharapkan. Finansial di Kementerian Sekretariat Negara RI dapat dikatakan belum mencapai keberhasilan yang maksimal dalam sub-indikator tunjangan kinerja, program kesehatan dan program pensiun. Dapat dibuktikan dari pendapat beberapa pegawai bahwa belum begitu nyaman dengan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan absensi pegawai, program kesehatan menggunakan asuransi BPJS, dan program pensiun yang diberikan pada saat memasuki masa pensiun. Pegawai menginginkan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan kinerja pegawai individu, agar keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja dapat tercapai. Program pensiun yang diharapkan beberapa pegawai yaitu program pensiun di lakukan sejak usia produktif agar kemampuan pegawai lebih terencana sejak usia produktif.

b. Non Finansial

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator non finansial sebanyak 28 pernyataan yaitu pernyataan nomor 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57 dan 58. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 423, 442, 416, 377, 397, 414, 422, 364, 422, 410, 404, 387, 373, 403, 359, 403, 395, 382, 385, 386, 373, 382, 387, 375, 402, 387, 411 dan 406. Skor idealnya  $5 \times 28 \times 96 = 13.440$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 28 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi dari pernyataan nomor 31 didapat  $423 : 13.440 = 0,031 = 3,1\%$ , dari pernyataan nomor 32 didapat  $442 : 13.440 = 0,032 = 3,2\%$ , dari pernyataan nomor 33 didapat  $416 : 13.440 = 0,03 = 3\%$ , dari pernyataan nomor 34 didapat  $377 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 35 didapat  $397 : 13.440 = 0,029 = 2,9\%$ , dari pernyataan nomor 36 didapat  $414 : 13.440 = 0,03 = 3\%$ , dari pernyataan nomor 37 didapat  $422 : 13.440 = 0,031 = 3,1\%$ , dari pernyataan nomor 38 didapat  $364 : 13.440 = 0,027 = 2,7\%$ , dari pernyataan nomor 39 didapat  $422 : 13.440 = 0,031 = 3,1\%$ , dari pernyataan nomor 40 didapat  $410 : 13.440 = 0,03 = 3\%$ , dari pernyataan nomor 41 didapat  $404 : 13.440 = 0,03 = 3\%$ , dari pernyataan nomor 42 didapat  $387 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 43 didapat  $373 : 13.440 = 0,027 = 2,7\%$ , dari pernyataan nomor 44 didapat  $403 : 13.440 = 0,029 = 2,9\%$ , dari pernyataan nomor 45 didapat  $359 : 13.440 = 0,026 = 2,6\%$ , dari pernyataan nomor 46 didapat  $403 : 13.440 = 0,029 = 2,9\%$ , dari pernyataan nomor 47 didapat  $395 : 13.440 = 0,029 = 2,9\%$ , dari pernyataan nomor 48 didapat  $382 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 49 didapat  $385 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ ,

Pernyataan nomor 50 didapat  $386 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 51 didapat  $373 : 13.440 = 0,027 = 2,7\%$ , dari pernyataan nomor 52 didapat  $382 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 53 didapat  $387 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 54 didapat  $375 : 13.440 = 0,027 = 2,7\%$ , dari pernyataan nomor 55 didapat  $402 : 13.440 = 0,029 = 2,9\%$ , dari pernyataan nomor 56 didapat  $387 : 13.440 = 0,028 = 2,8\%$ , dari pernyataan nomor 57 didapat  $411 : 13.440 = 0,03 = 3\%$ , dan dari pernyataan nomor 58 didapat  $406 :$

13.440 = 0,03 = 3%. Dapat disimpulkan, bahwa non finansial sebanyak 3,1%, 3,2%, 3%, 2,8%, 2,9%, 3%, 3,1%, 2,7%, 3,1%, 3%, 3%, 2,8%, 2,7%, 2,9%, 2,6%, 2,9%, 2,9%, 2,8%, 2,8%, 2,8%, 2,7%, 2,8%, 2,8%, 2,7%, 2,9%, 2,8%, 3%, 3% dari yang diharapkan.

Non finansial di Kementerian Sekretariat Negara RI dapat dikatakan belum mencapai keberhasilan yang maksimal, beberapa pegawai tidak begitu nyaman dengan beban pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, ketika tugas yang datang dari atasan dengan kategori segera, pekerjaan yang dilakukan tidak dapat menambah pengalaman dan wawasan baru, terdapat pimpinan yang jarang sekali memuji secara langsung kepada bawahannya, pimpinan tidak mau bersosialisasi kepada bawahan, promosi jabatan tidak dipublikasikan pengumumannya di seluruh bidang, kebijakan promosi pegawai yang dilakukan belum berdasarkan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, supervisi belum sepenuhnya dilakukan oleh pihak yang berkompeten, dan jarang sekali adanya suatu *reward* yang diberikan organisasi kepada pegawainya.

Di bawah ini akan diuraikan besar persentase dari lima indikator kinerja pegawai yaitu:

a. Kualitas kerja

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator kualitas kerja sebanyak 4 pernyataan yaitu pernyataan nomor 1, 2, 3 dan 4. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 359, 439, 400 dan 425. Skor idealnya  $5 \times 4 \times 96$

= 1.920 (5 = nilai dari jawaban ideal, 4 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi dari pernyataan nomor 1 didapat  $359 : 1.920 = 0,186 = 18,6\%$ , dari pernyataan nomor 2 didapat  $439 : 1.920 = 0,228 = 22,8\%$ , dari pernyataan nomor 3 didapat  $400 : 1.920 = 0,208 = 20,8\%$ , dari pernyataan nomor 4 didapat  $425 : 1.920 = 0,221 = 22,1\%$ . Dapat disimpulkan, bahwa kualitas kerja sebanyak 18,6%, 22,8%, 20,8%, 22,1% dari yang diharapkan.

b. Ketepatan waktu

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator ketepatan waktu sebanyak 5 pernyataan yaitu pernyataan nomor 5, 6, 7, 8 dan 9. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 411, 389, 386, 444 dan 392. Skor idealnya  $5 \times 5 \times 96 = 2.400$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 5 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi dari pernyataan nomor 5 didapat  $411 : 2.400 = 0,171 = 17,1\%$ , dari pernyataan nomor 6 didapat  $389 : 2.400 = 0,162 = 16,2\%$ , dari pernyataan nomor 7 didapat  $386 : 2.400 = 0,16 = 16\%$ , dari pernyataan nomor 8 didapat  $444 : 2.400 = 0,185 = 18,5\%$ , dan dari pernyataan nomor 9 didapat  $392 : 2.400 = 0,163 = 16,3\%$ . Dapat disimpulkan, bahwa ketepatan waktu sebanyak 17,1%, 16,2%, 16%, 18,5%, 16,3% dari yang diharapkan.

### c. Inisiatif

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator inisiatif sebanyak 4 pernyataan yaitu pernyataan nomor 10, 11, 12 dan 13. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 377, 414, 410 dan 437. Skor idealnya  $5 \times 4 \times 96 = 1.920$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 4 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi, dari pernyataan nomor 10 didapat  $377 : 1.920 = 0,196 = 19,6\%$ , dari pernyataan nomor 11 didapat  $414 : 1.920 = 0,215 = 21,5\%$ , dari pernyataan nomor 12 didapat  $410 : 1.920 = 0,213 = 21,3\%$ , dari pernyataan nomor 13 didapat  $437 : 1.920 = 0,227 = 22,7\%$ . Dapat disimpulkan, bahwa inisiatif sebanyak 19,6%, 21,5%, 21,3%, 22,7% dari yang diharapkan.

### d. Kemampuan

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator kemampuan sebanyak 4 pernyataan yaitu pernyataan nomor 14, 15, 16 dan 17. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 388, 423, 404 dan 444. Skor idealnya  $5 \times 4 \times 96 = 1.920$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 4 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi, dari pernyataan nomor 14 didapat  $388 : 1.920 = 0,202 = 20,2\%$ , dari pernyataan nomor 15 didapat  $423 : 1.920 = 0,22 = 22\%$ , dari pernyataan nomor 16 didapat  $404 : 1.920 = 0,21 = 21\%$ , dari pernyataan nomor 17 didapat  $444 : 1.920 = 0,231 = 23,1\%$ . Dapat disimpulkan, bahwa kemampuan sebanyak 20,2%, 22%, 21%, 23,1% dari yang diharapkan.

e. Komunikasi

Dalam angket yang diajukan, jumlah pernyataan dari indikator komunikasi sebanyak 4 pernyataan yaitu pernyataan nomor 18, 19, 20 dan 21. Jumlah nilai untuk pernyataan tersebut adalah 365, 417, 386 dan 381. Skor idealnya  $5 \times 4 \times 96 = 1.920$  (5 = nilai dari jawaban ideal, 4 = banyak pernyataan dalam angket, 96 = jumlah responden).

Jadi dari pernyataan nomor 18 didapat  $365 : 1.920 = 0,19 = 19\%$ , dari pernyataan nomor 19 didapat  $417 : 1.920 = 0,217 = 21,7\%$ , dari pernyataan nomor 20 didapat  $386 : 1.920 = 0,201 = 20,1\%$ , dan dari pernyataan nomor 21 didapat  $381 : 1.920 = 0,198 = 19,8\%$ . Dapat disimpulkan, bahwa komunikasi sebanyak 19%, 21,7%, 20,1%, 19,8% dari yang diharapkan.

Mangkunegara (2005:74) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pada organisasi berfungsi dalam hal pengembangan struktur gaji yang baik dan seimbang dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diwujudkan dengan adanya perubahan pada sektor internal organisasi berupa perubahan atau penataan ulang pada sistem penggajian (remunerasi). Dengan struktur gaji yang baik akan berdampak pada kinerja yang optimal dari masing-masing pegawai.

Remunerasi ini bertujuan untuk memberikan motivasi dan nilai keadilan bagi setiap pegawai agar berkompetisi secara sehat untuk memberikan kinerja yang optimal untuk lebih berprestasi dan membawa citra baik organisasi dimata masyarakat. Oleh karena itu, sistem penggajian (remunerasi) ini mempunyai andil besar dalam memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang tinggi dan optimal dalam rangka mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan oleh



organisasi.

Remunerasi menurut Mondy dan Noe, 1993:443 (dalam Marwansyah, 2010:269). Dalam teorinya terdapat 2 indikator komponen remunerasi yang kemudian di uraikan dalam angket, yaitu:

a. Remunerasi finansial

Remunerasi finansial terdiri atas remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung.

b. Remunerasi non finansial

Remunerasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan.

Keberhasilan suatu organisasi atau instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya karena kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan (Wibowo, 2011:4). Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukur tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka untuk memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Lebih lanjut penjelasan Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*)
2. Ketetapan waktu (*Pomptness*)

3. Inisiatif (*initiative*)
4. Kemampuan (*capability*)
5. Komunikasi (*communication*)

Sedangkan Agus Dharma menyatakan dalam bukunya Manajemen Supervisi (2003:355), mengatakan “hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal yaitu: kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan”.

Maka hipotesis yang dinyatakan bahwa terdapat pengaruh antara remunerasi terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Dalam penelitian yang dilakukan yaitu mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, diketahui pengaruhnya sebesar 69,2%.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian mengenai pengaruh remunerasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Maka dalam bab ini peneliti akan mengambil kesimpulan, yaitu:

Berdasarkan kriteria interpretasi koefisien determinasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai sebesar 69,2%. Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yaitu sebesar 30,8%, selain variabel remunerasi. Dengan demikian rumusan masalah dan hipotesis penelitian mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai teruji.

Untuk menghitung apakah ada pengaruh antara variabel independen (X) dengan variabel (Y) maka menggunakan rumus regresi linier sederhana. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa persamaan regresi linier sederhana yaitu  $Y' = 55,670 + 1,109X$  artinya konstanta sebesar 55,670 artinya jika remunerasi (X) nilainya 0, maka tingkat kinerja pegawai (Y) nilainya positif sebesar 55,670. Koefisien regresi sebesar 1,109 artinya jika remunerasi (X) mengalami kenaikan satu satuan, maka tingkat kinerja pegawai (Y) mengalami peningkatan sebesar 1,109.

Berdasarkan hasil analisis peneliti yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan angket, maka kinerja pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain remunerasi seperti: faktor personal (*personal factors*), faktor kepemimpinan (*leadership factors*), faktor tim (*team factors*), faktor sistem (*system factors*), dan faktor kontekstual (*contextual/situasional factors*), yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron 1993:16 (dalam Wibowo 2011:100), namun faktor tersebut tidak diteliti lebih lanjut oleh peneliti melainkan dapat diteliti oleh peneliti lain sebagai acuan untuk diteliti.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang peneliti kemukakan di atas, maka peneliti akan menyampaikan saran-saran atau sumbangan pemikiran yang kiranya ditanggapi untuk dapat dipertimbangkan sebagai bahan masukan bagi Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan remunerasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

### **1. Remunerasi Finansial**

#### **A. Remunerasi Finansial Langsung**

1. Adanya pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai, maka sebaiknya Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, harus mengikuti aturan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu tunjangan

kinerja dibayarkan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai dari individu tersebut.

#### B. Remunerasi Finansial Tidak Langsung

2. Pemeriksaan kesehatan untuk seluruh pegawai harus rutin dilakukan setiap satu tahun sekali, tidak hanya rutin dilakukan oleh pejabat Eselon I dan Eselon II tetapi diterapkan untuk seluruh pegawai.
3. Adanya penambahan program kesehatan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia selain BPJS Kesehatan, seperti yang diterapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Indonesia yaitu adanya program kesehatan Yasindo. Walaupun pembayaran program kesehatan di luar BPJS lebih mahal tetapi prinsip kerjanya lebih benar dari BPJS.
4. Pemberian pelatihan persiapan pensiun di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia tidak hanya pada saat memasuki masa pensiun, tetapi pada saat pegawai masih bekerja dalam usia produktif, sehingga para pegawai belajar secara maksimal dengan daya ingat yang maksimal dan dapat mempersiapkan modal dari sekarang, sehingga perencanaan akan lebih matang.

#### 2. Remunerasi Non Finansial

- A. Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan.
  5. Memperbaiki kejelasan tugas/tanggung jawab jabatan/pekerjaan, kesesuaian antara kualifikasi pegawai dengan jabatan yang

- dipangkunya dan memperbaiki rasa aman terhadap jabatan yang diberikan.
6. Promosi jabatan harus dipublikasikan pengumumannya dan ditawarkan ke seluruh bidang di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia agar seluruh pegawai Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dapat mengetahui dan mengikuti promosi jabatan tersebut.
  7. Kebijakan rotasi pegawai dan promosi pegawai harus sesuai dengan bidang keahlian pegawai individu tersebut dan dilakukan secara objektif, tidak melihat secara subjektif atau kedekatan dari pegawai tersebut.
- B. Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada
8. Memperbaiki kondisi lingkungan kerja para pejabat struktural maupun pejabat fungsional, meliputi: kenyamanan ruangan kerja, peralatan kerja dan keamanan lingkungan kerja.
  9. Meningkatkan orientasi keberhasilan kepemimpinan atasan, meliputi: keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, keinginan untuk lebih unggul dari orang lain dan bawahan, rasa tanggung jawab terhadap tugas/jabatan dan perilaku hubungan dengan rekan kerja dan bawahan.
  10. Pejabat Penilai sasaran kerja pegawai (SKP) di Kementerian Sekretariat Negara RI, harus melakukan penilaian SKP secara

objektif kepada bawahannya dengan melihat fakta/kenyataan, penilaian tidak dengan hasil menduga-duga, dan tanpa berdasarkan perasaan atau selera pimpinan.

11. Para pemimpin Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia harus lebih memperhatikan para pegawai terhadap motivasi untuk meningkatkan hasil kinerja pegawai yang lebih baik lagi dengan cara memberikan *reward* berupa pujian langsung dan juga *reward* berupa piagam penghargaan terhadap para pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko. T. Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Isna, Alizar & Wardo, . 2012. *Analisis data kuantitatif*. Purwokerto: STAIN Press.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2001. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.



- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasolong. 2007. *Teori administrasi publik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Erwan Agus dan Agus Pramusinto (Editor). 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepeminpinan dan Pelayanan Publik: Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Priyatno, Duwi. 2013. *Mandiri Belajar analisis data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Manajemen Penggajian Dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sarwono, Jhonathan. 2006. *Analisis data penelitian menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

**SUMBER DOKUMEN:**

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2009 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil atau PNS di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 72/PMK.02/2013 tentang Standar biaya Masukan Tahun Anggaran 2014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.
- Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 2 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja PNS di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2014 tentang Penegakan Disiplin dalam Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Remunerasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.

**SUMBER LAIN:**

- Kemensetneg RI. 2014. *Visi, Misi dan Strategi*.  
[http://www.setneg.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=8](http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=8) diakses Minggu, 9 Maret 2014 jam 13.05 wib.
- Kemensetneg RI .2014. *Tugas dan Fungsi Kementerian Sekretariat Negara RI*.  
[http://www.setneg.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=31](http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=31) diakses Minggu, 9 Maret 2014 jam 13.45 wib.
- Kurniawan, Satria. 2011. *Materi Kuliah Remunerasi*.  
<http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/10/11/materi-kuliah-remunerasi-402624.html> diakses Minggu, 9 Maret 2014 jam 07.55 wib.
- Setagu. 2010. *Tabel Remunerasi Setneg/Setkab*. <http://setagu.net/tabel-remunerasi-setnegsetkab-2/> diakses Jumat, 7 Maret 2014 jam 11.17 wib.

Desvaliana, Vuty. 2012. *Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat Employee Engagement Di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. Skripsi. Depok: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia.

Widyastuti, Yeni. 2010. *Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di KPPN Percontohan Serang-Provinsi Banten*. Tesis. Purwokerto: Program Studi Ilmu Administrasi. Universitas Jenderal Soedirman.

**JUDUL PENELITIAN:  
PENGARUH REMUNERASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI**

Identitas responden

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan (\*Coret Yang Tidak Perlu)
2. Umur : ..... Tahun
3. Pendidikan Terakhir : .....
4. Golongan : .....
5. Unit Kerja : .....

Angket ini menggunakan pengukuran Skala Likert (skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial). Setiap butir instrumen ini diberikan nilai, antara lain:

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 KS : Kurang Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

**Mohon diberi tanda x (silang) untuk pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.**

Kinerja Pegawai						
I. Kualitas Kerja						
Sub-indikator 1. Cermat dan teliti dalam kerapihan						
No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Para pegawai pada umumnya selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadi kesalahan.					
2.	Dalam bekerja saya akan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang sudah saya lakukan.					
Sub-indikator 2. Kerapihan pekerjaan						
3.	Para pegawai pada umumnya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapih.					
4.	Saya selalu mengutamakan kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan.					
II. Ketepatan Waktu						
Sub-indikator 1. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas						
5.	Dalam melaksanakan tugas, saya mengacu kepada aturan yang telah menetapkan standar waktu penyelesaian tugas.					
6.	Para pegawai umumnya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, untuk tugas yang sukar sekalipun.					

7.	Dalam melaksanakan tugas para pegawai senantiasa berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.					
<b>Sub-indikator 2. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas</b>						
8.	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat untuk tugas tersulit sekalipun.					
9.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk tidak menunda-nunda pekerjaan.					
<b>III. Inisiatif</b>						
<b>Sub-indikator 1. Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu</b>						
10.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengatasi sendiri kesulitan yang mereka temui dalam pekerjaan.					
11.	Saya selalu berusaha untuk belajar dan mencari informasi terhadap apapun yang berkaitan dengan pekerjaan saya.					
<b>Sub-indikator 2. Bekerja tanpa menunggu perintah</b>						
12.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha untuk mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.					
13.	Saya selalu berusaha untuk bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.					
<b>IV. Kemampuan</b>						
<b>Sub-indikator 1. Keterampilan pegawai</b>						
14.	Para pegawai pada umumnya selalu berusaha mengembangkan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya.					
15.	Saya selalu berusaha untuk belajar mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.					
<b>Sub-indikator 2. Kemampuan individu</b>						
16.	Pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan saya.					
17.	Saya berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan instansi, terkait dengan pekerjaan.					
<b>V. Komunikasi</b>						
<b>Sub-indikator 1. Mengkomunikasikan dan kerja sama dengan atasan</b>						
18.	Dalam melaksanakan pekerjaan, setiap pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan.					
19.	Saya tidak ragu untuk bertanya kepada pimpinan ketika mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas.					

Sub-indikator 2. Mengkomunikasikan dan kerja sama dengan rekan kerja						
20.	Saya senantiasa berdiskusi dan bertukar informasi dengan rekan kerja, dalam melakukan suatu pekerjaan.					
21.	Saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam meyakinkan pendapat saya kepada orang lain dan rekan kerja.					
Remunerasi						
I. Finansial						
Imbalan yang diberikan secara langsung						
Sub-indikator 1. Gaji						
22.	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.					
23.	Gaji yang diterima sesuai dengan golongan ruang sebagai PNS.					
Sub-indikator 2. Tunjangan kinerja						
24.	Tunjangan kinerja yang saya terima sudah diberikan sesuai aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi.					
25.	Tunjangan kinerja yang saya terima dapat membantu menambah penghasilan saya sebagai PNS.					
26.	Tunjangan kinerja yang saya terima dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.					
Imbalan yang diberikan secara tidak langsung						
Sub-indikator 1. Program kesehatan						
27.	Program kesehatan yang saya terima dalam bentuk pelayanan kesehatan sudah memadai.					
28.	Program kesehatan yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.					
Sub-indikator 2. Program pensiun						
29.	Program pensiun bagi para pegawai dirasakan sangat bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun.					
30.	Program pensiun yang telah didapatkan pegawai sudah sesuai dengan standarisasi sebuah organisasi pemerintahan.					
II. Non Finansial						
Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan						
Sub-indikator 1. Tugas-tugas yang menarik						
31.	Tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang menarik minat para pegawai.					

32.	Tugas-tugas yang saya terima, tidak ada yang membebani pekerjaan saya.					
33.	Pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman dan wawasan baru.					
Sub-indikator 2. Tantangan pekerjaan						
34.	Pekerjaan yang saya lakukan tergolong dalam pekerjaan yang menantang.					
35.	Tantangan pekerjaan yang saya hadapi berasal dari dalam dan luar lingkungan perkantoran.					
Sub-indikator 3. Tanggung jawab						
36.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang sudah menjadi tanggung jawab saya.					
37.	Tempat saya bekerja memberikan tanggung jawab penuh kepada saya atas pekerjaan yang dilakukan.					
Sub-indikator 4. Peluang akan pengakuan						
38.	Atasan selalu memuji hasil kerja saya, apabila pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.					
39.	Saya merasa berharga dan dihargai oleh organisasi tempat saya bekerja.					
Sub-indikator 5. Tercapainya tujuan						
40.	Saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai.					
41.	Tercapainya tujuan dengan baik, membuat motivasi kerja semakin meningkat.					
Sub-indikator 6. Peluang adanya promosi						
42.	Kesempatan promosi di tempat saya bekerja berlaku untuk semua pegawai.					
43.	Kebijakan promosi pegawai dilakukan atas dasar prestasi yang telah dicapai.					
Imbalan yang diperoleh berdasarkan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada						
Sub-indikator 1. Rekan kerja yang menyenangkan						
44.	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja.					
45.	Perlakuan dari sesama rekan kerja penuh dengan kekeluargaan.					
Sub-indikator 2. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman						
46.	Saya merasa nyaman berada di ruang kerja.					
47.	Saya merasa ruang kerja tempat saya bekerja dalam keadaan bersih.					

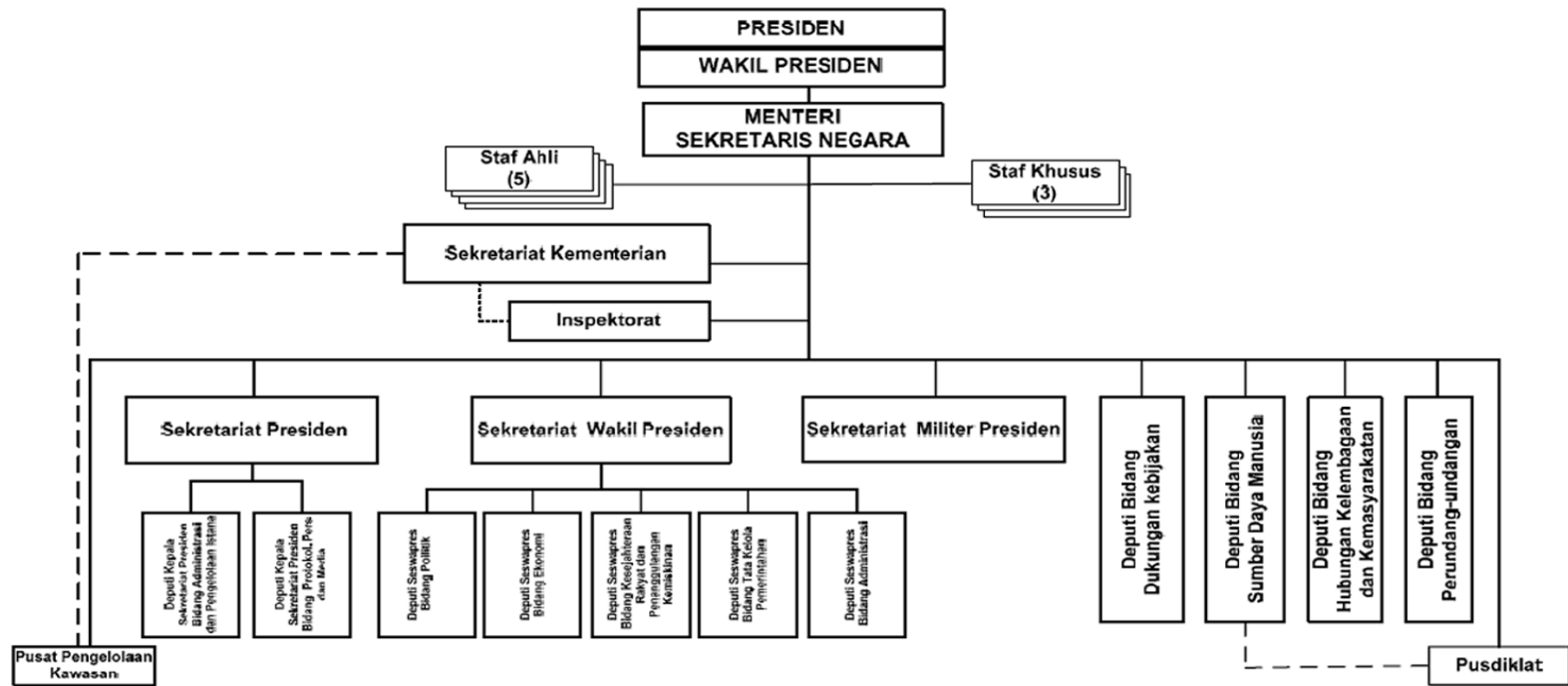
Sub-indikator 3. Pembagian kerja						
48.	Saya merasa nyaman dengan pembagian kerja saat ini.					
49.	Pembagian kerja disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing pegawai.					
50.	Pemberian tugas pekerjaan sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai.					
Sub-indikator 4. Kebijakan-kebijakan yang sehat						
51.	Saya merasa segala bentuk kebijakan yang berlaku bagi setiap pegawai sudah tepat.					
52.	Kebijakan yang berlaku dirasakan adil bagi seluruh pegawai.					
Sub-indikator 5. Supervisi yang kompeten						
53.	Supervisi dilakukan oleh pihak yang berkompoten agar kualitas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi					
54.	Pimpinan mengawasi setiap tahapan dalam proses pekerjaan yang saya lakukan.					
Sub-indikator 6. Pengakuan simbol status						
55.	Saya merasa bahwa lingkungan tempat bekerja memberikan kedudukan/status, apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang					
56.	Saya mendapatkan pengakuan atas tugas yang saya selesaikan dengan baik dari semua pihak dalam organisasi.					
Sub-indikator 7. Waktu kerja yang fleksibel						
57.	Saya memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan hal-hal di luar pelaksanaan pekerjaan (ibadah, istirahat, dan berelasi sosial dengan rekan kerja).					
58.	Saya diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban.					



Kementerian Sekretariat Negara



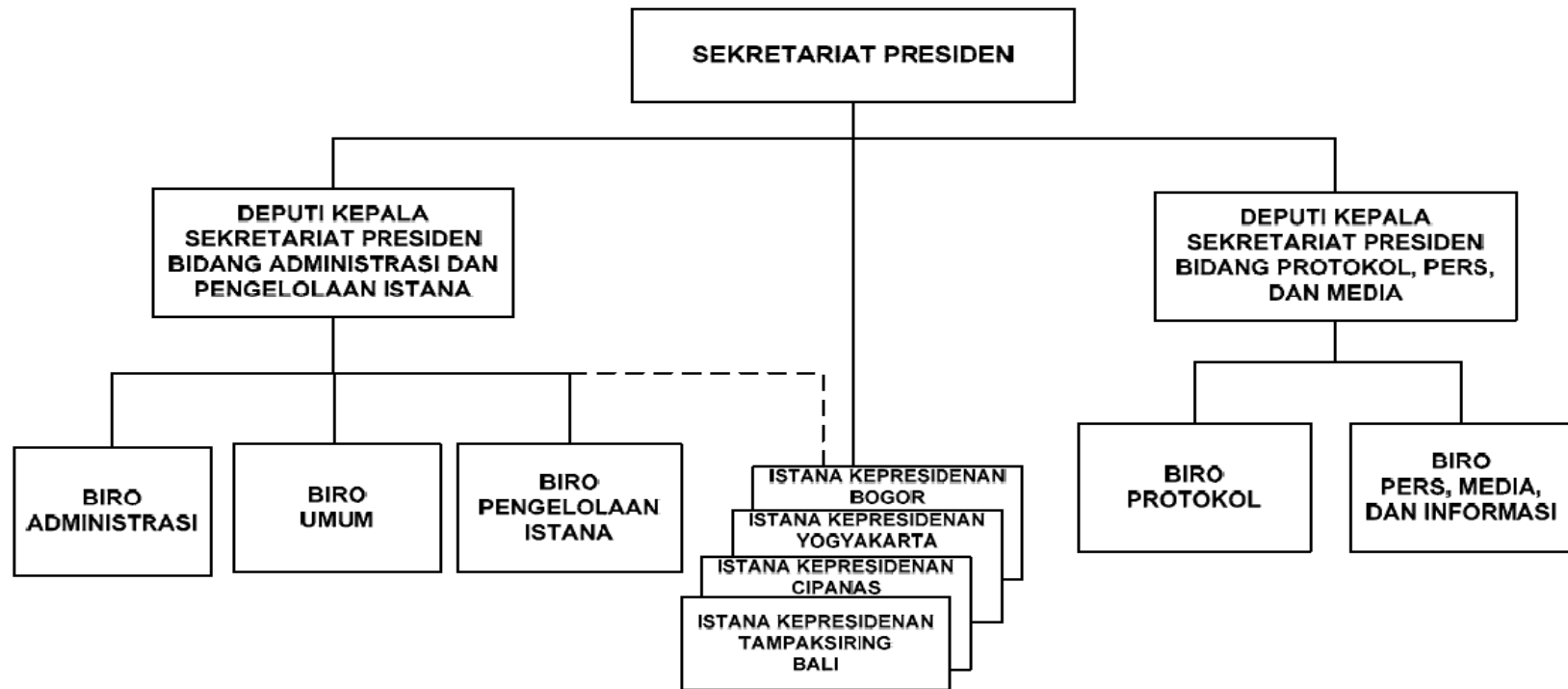
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





SEKRETARIAT PRESIDEN

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

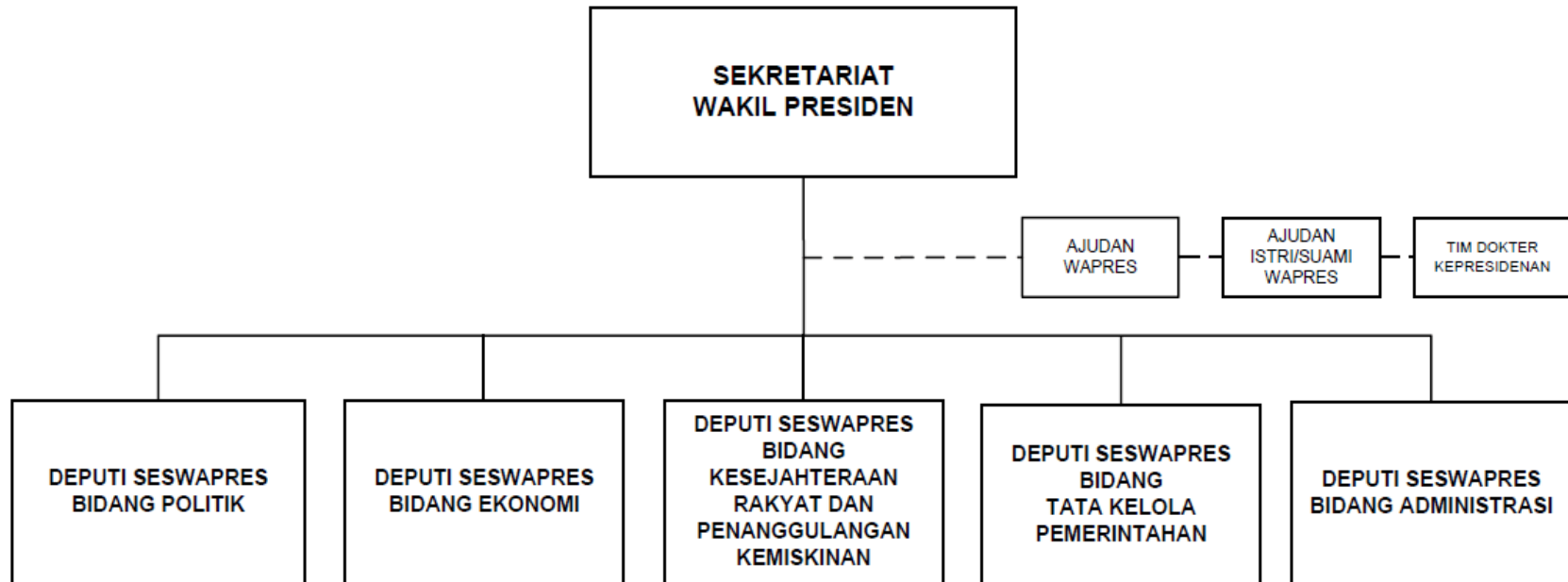


**SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN**

---



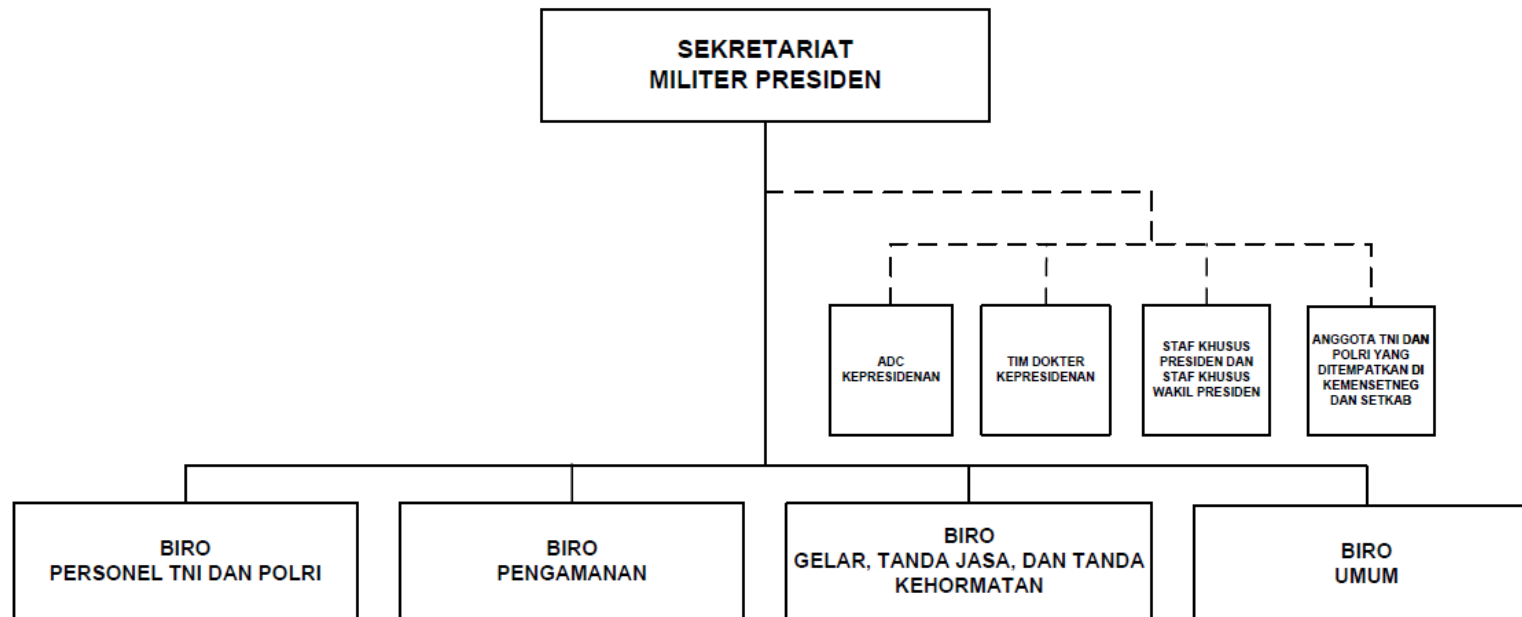
**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**



**SEKRETARIAT MILITER PRESIDEN**



**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**





SEKRETARIAT KEMENTERIAN

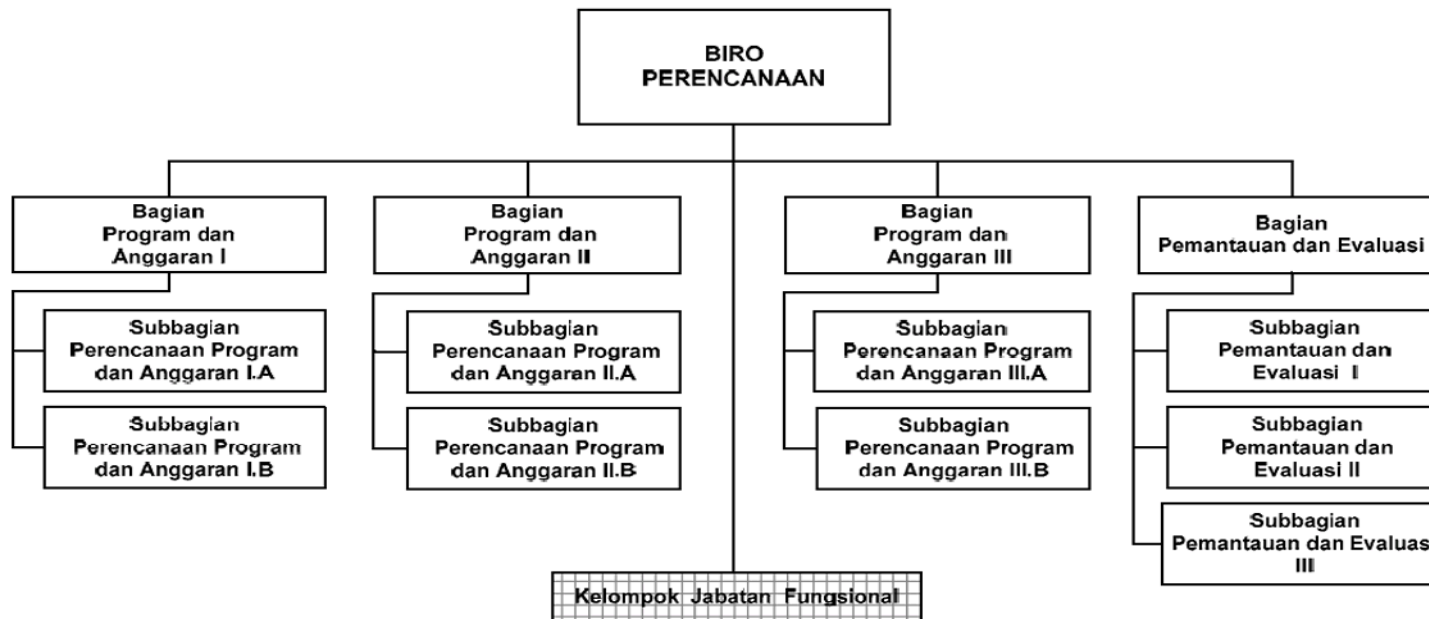
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



SEKRETARIAT KEMENTERIAN



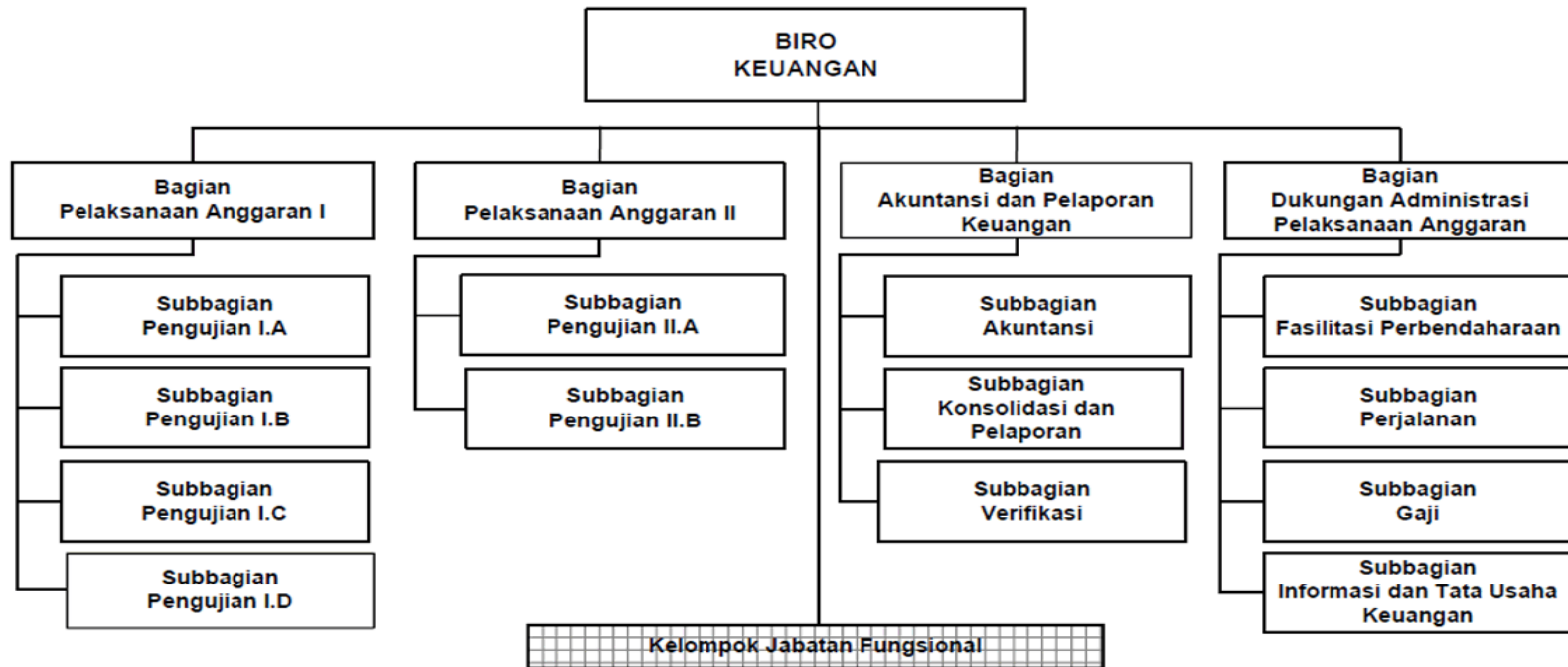
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



SEKRETARIAT KEMENTERIAN



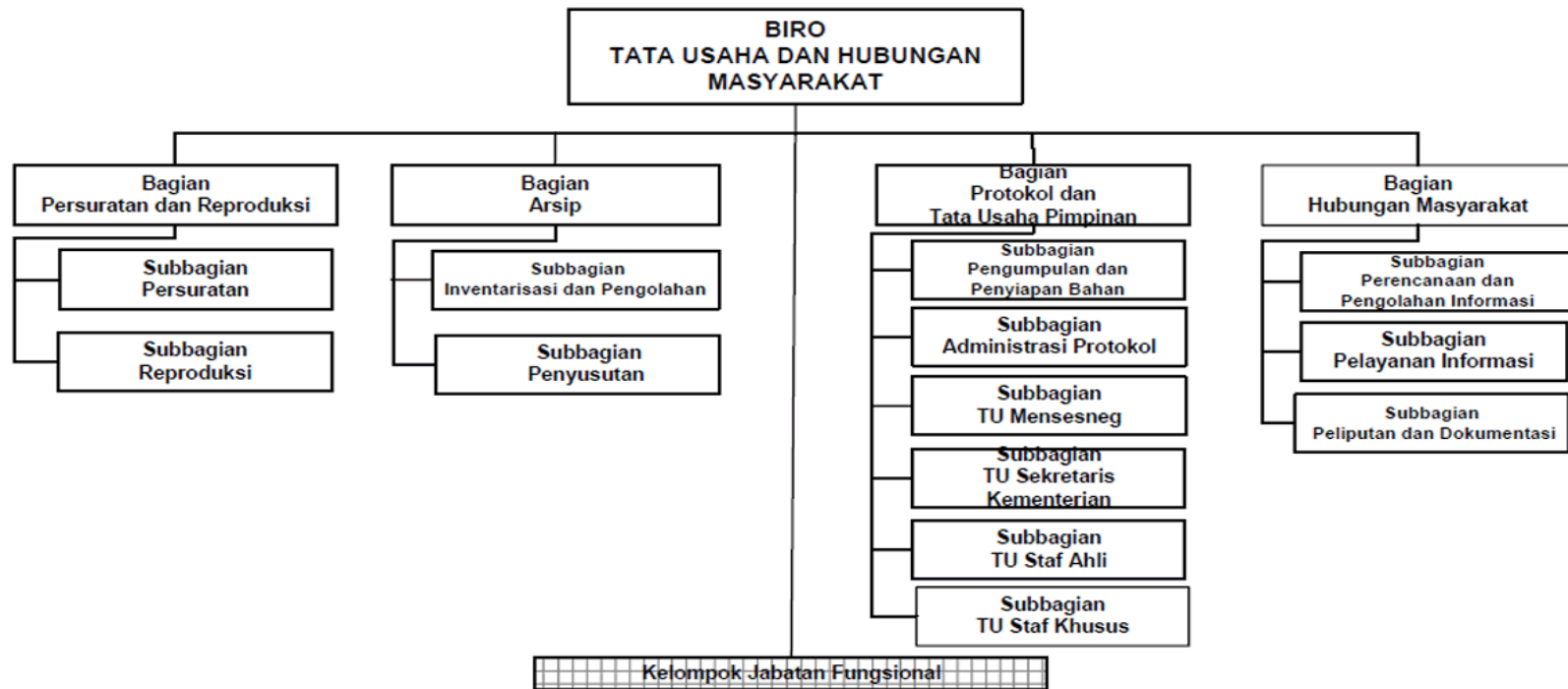
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



SEKRETARIAT KEMENTERIAN



MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

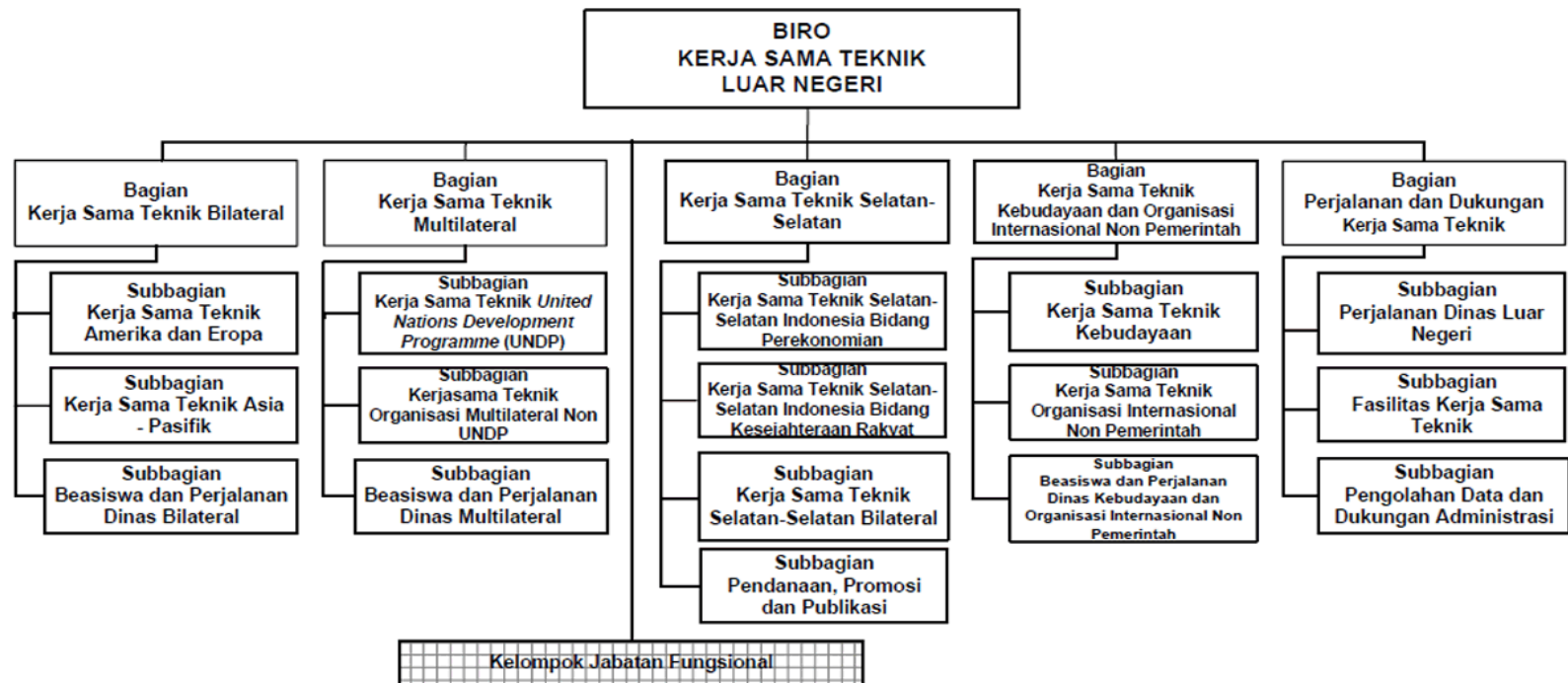




SEKRETARIAT KEMENTERIAN



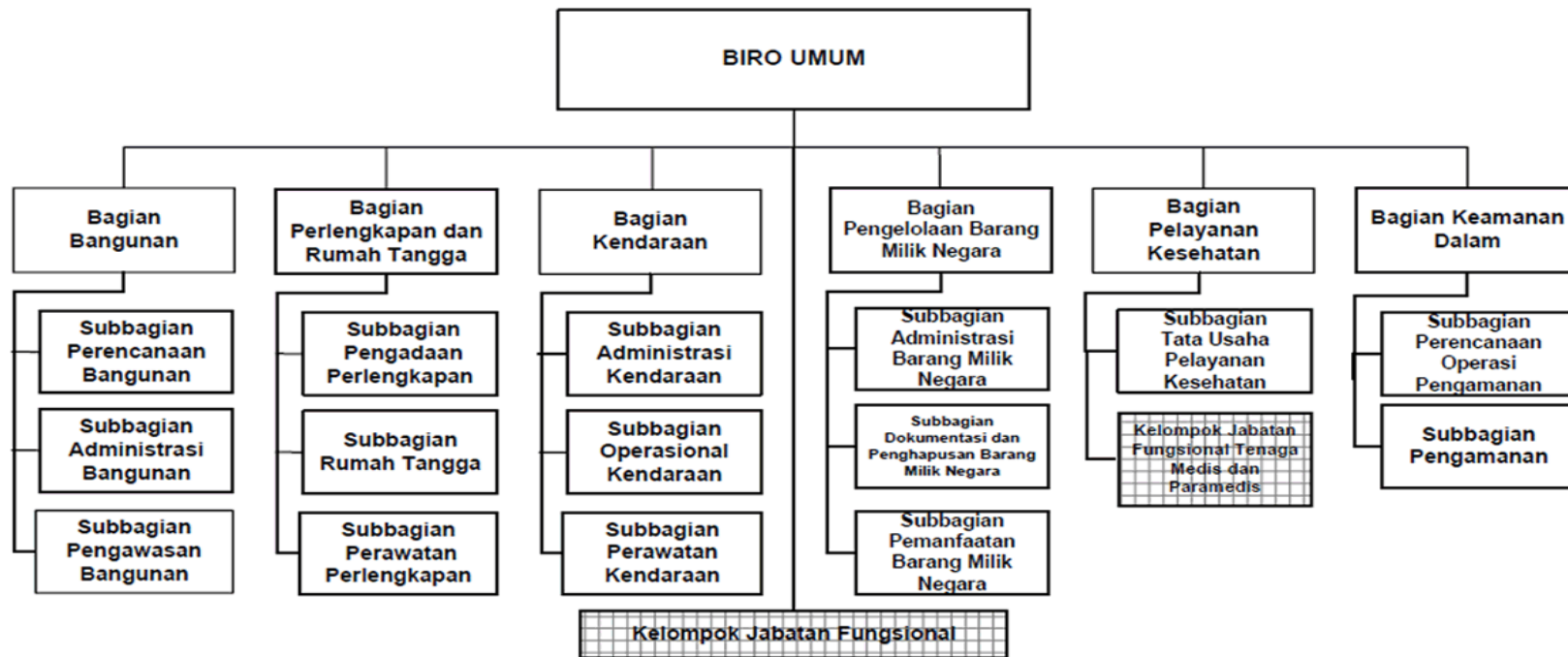
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



SEKRETARIAT KEMENTERIAN



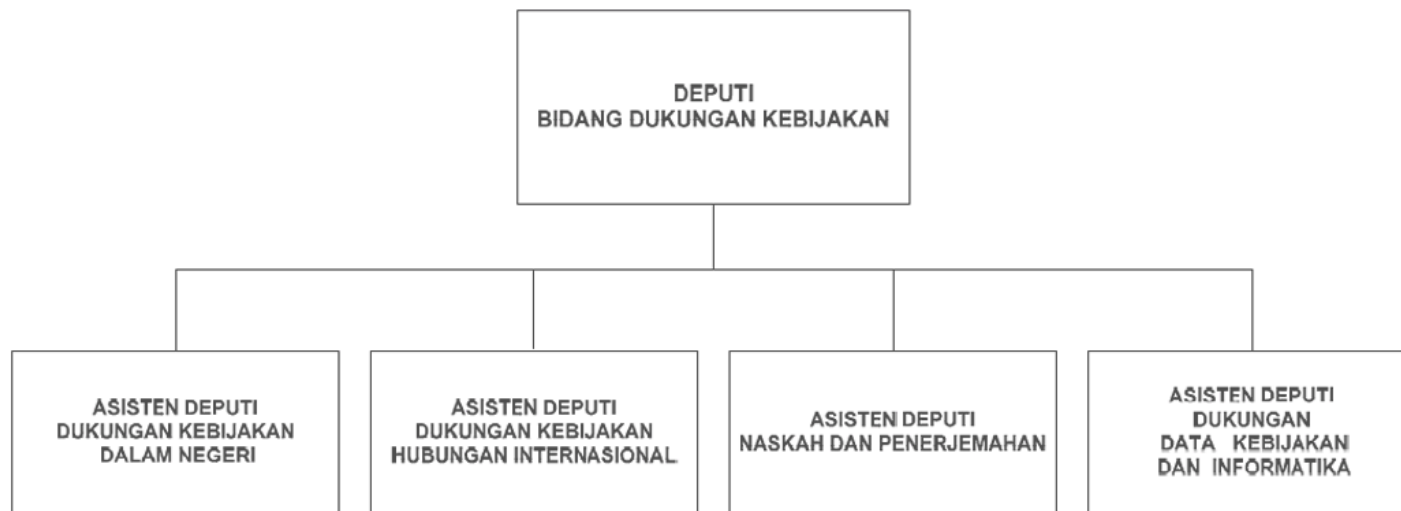
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Deputi Bidang Dukungan Kebijakan



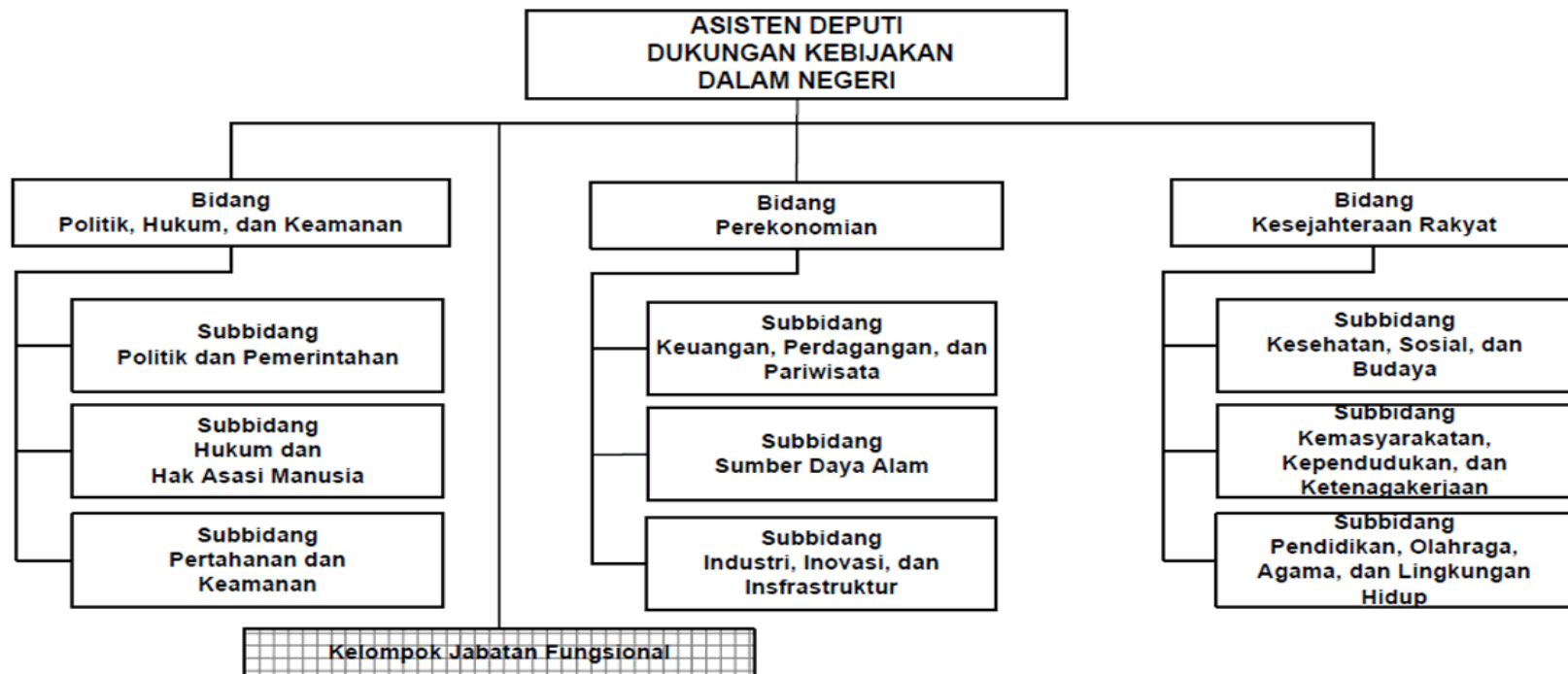
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Deputi Bidang Dukungan Kebijakan



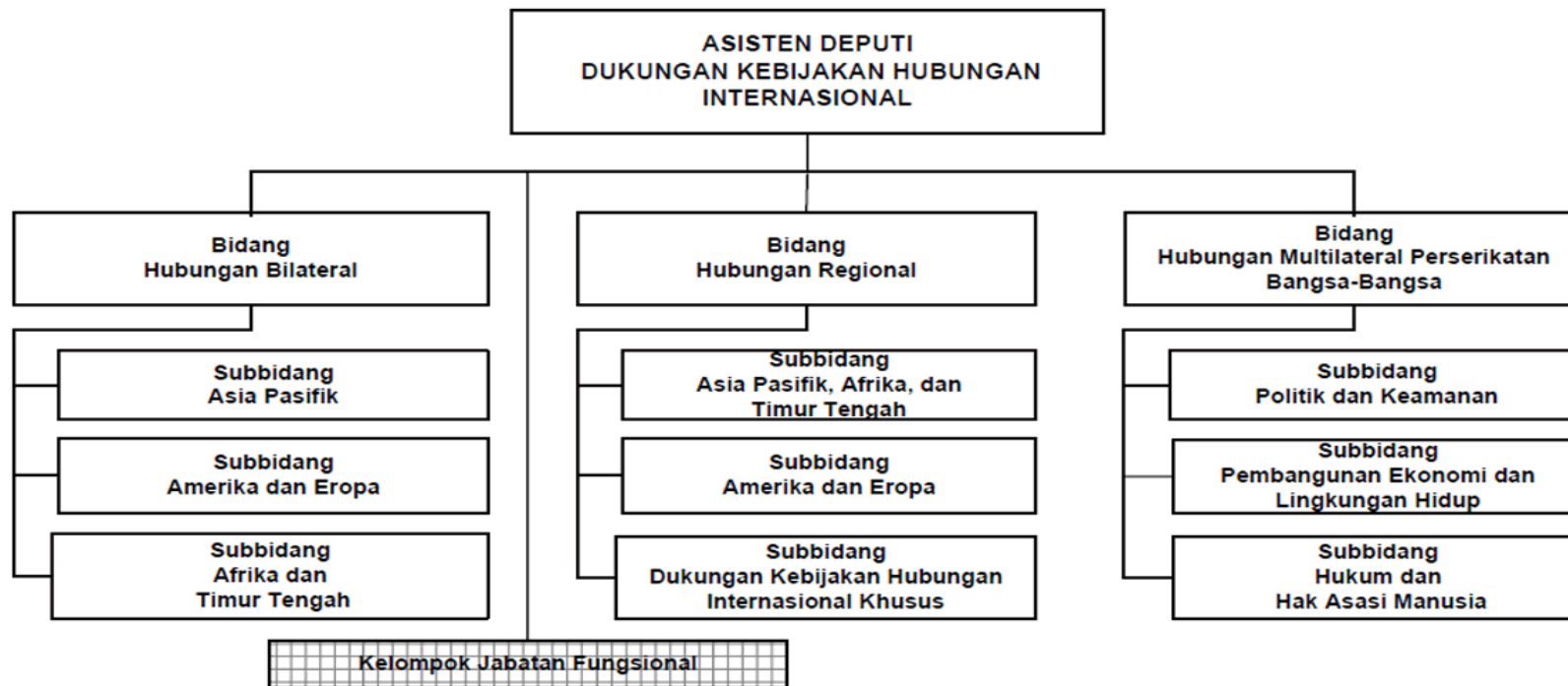
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Deputi Bidang Dukungan Kebijakan



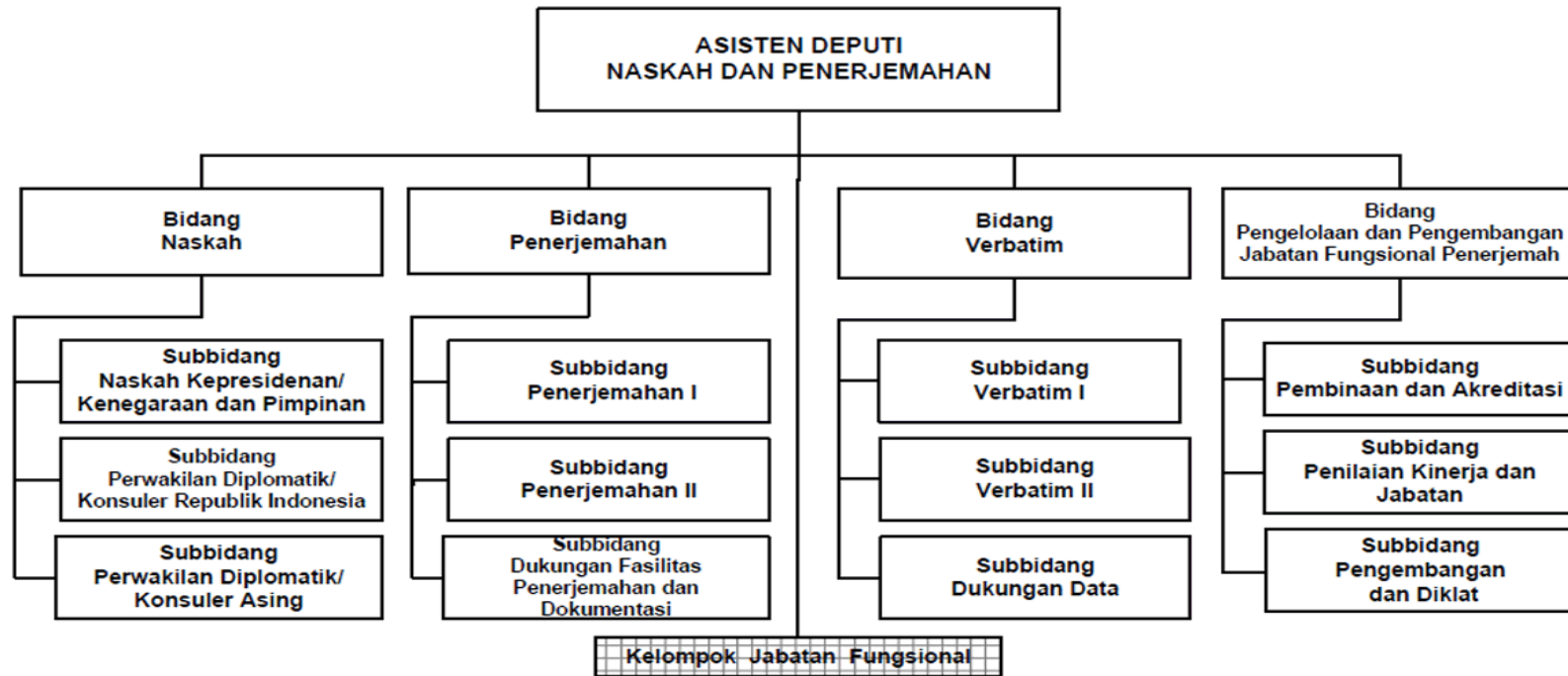
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





Deputi Bidang Dukungan Kebijakan

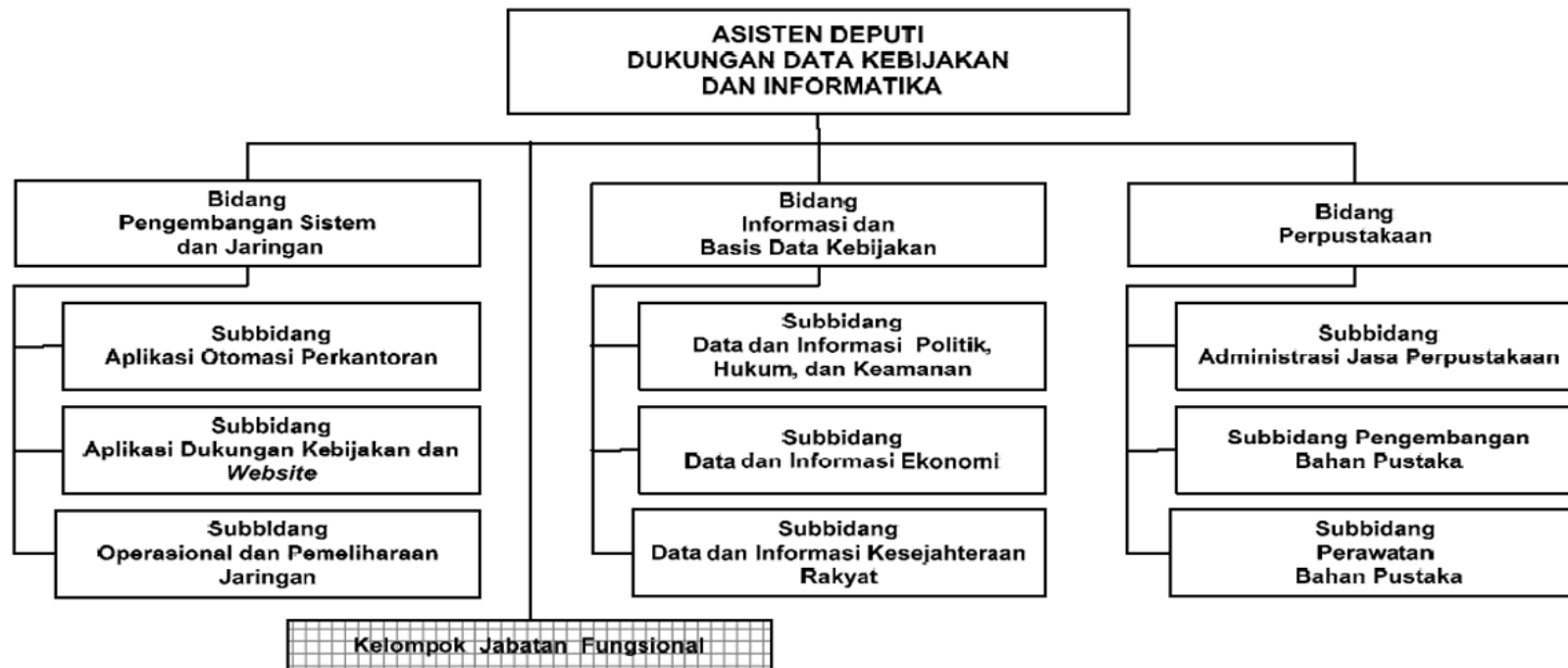
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





Deputi Bidang Dukungan Kebijakan

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Deputi Bidang Sumber Daya Manusia



MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

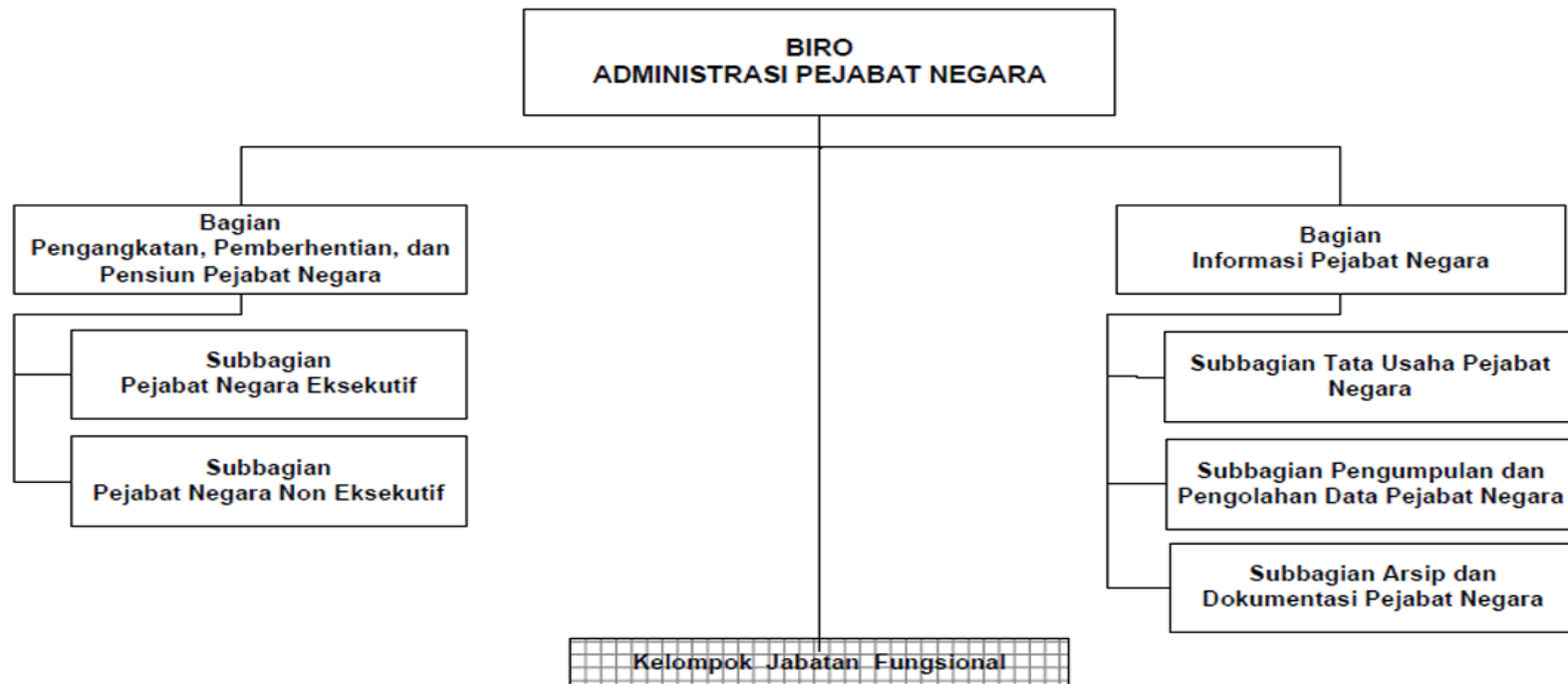




Deputi Bidang Sumber Daya Manusia



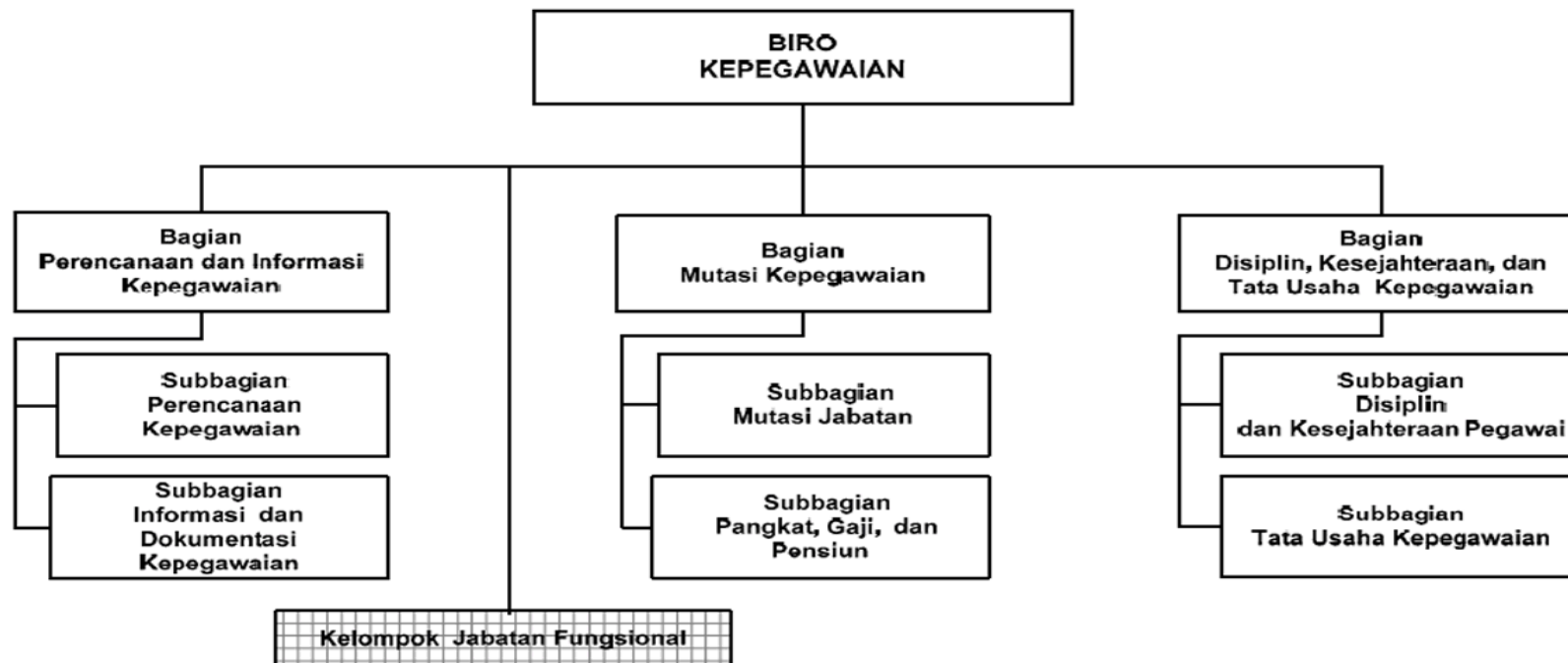
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Deputi Bidang Sumber Daya Manusia



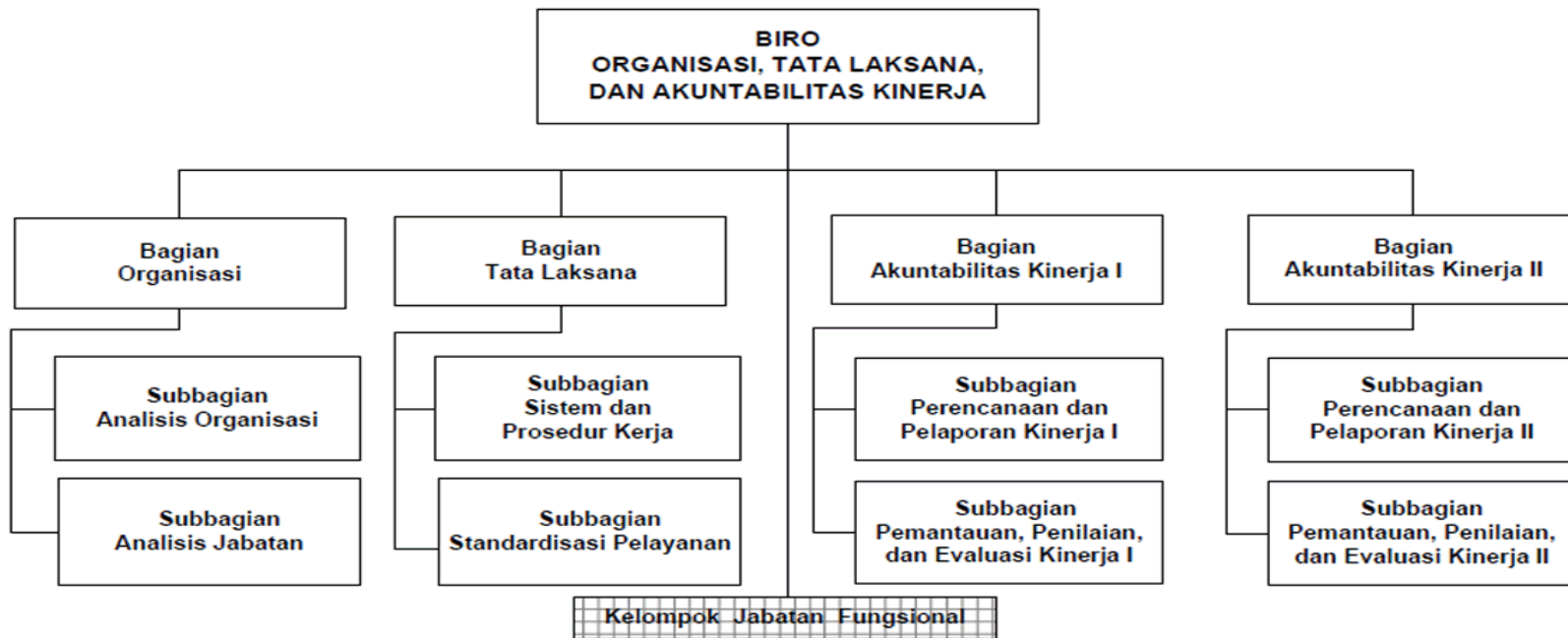
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





Deputi Bidang Sumber Daya Manusia

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

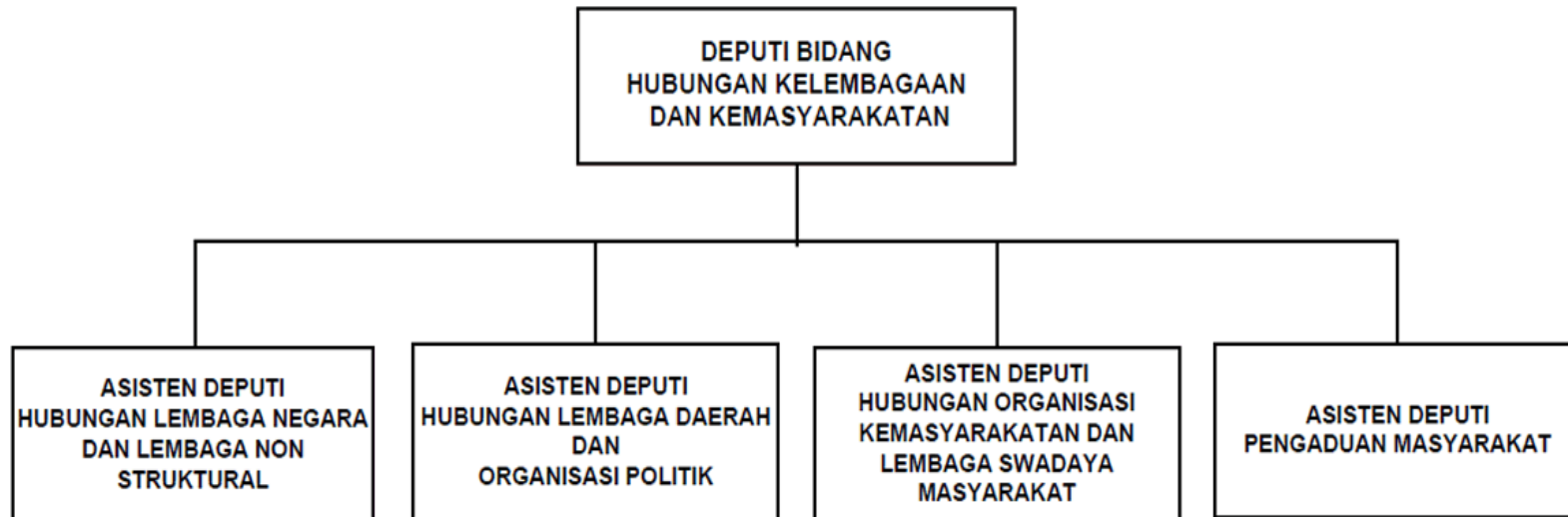




**Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan  
dan Kemasyarakatan**

---

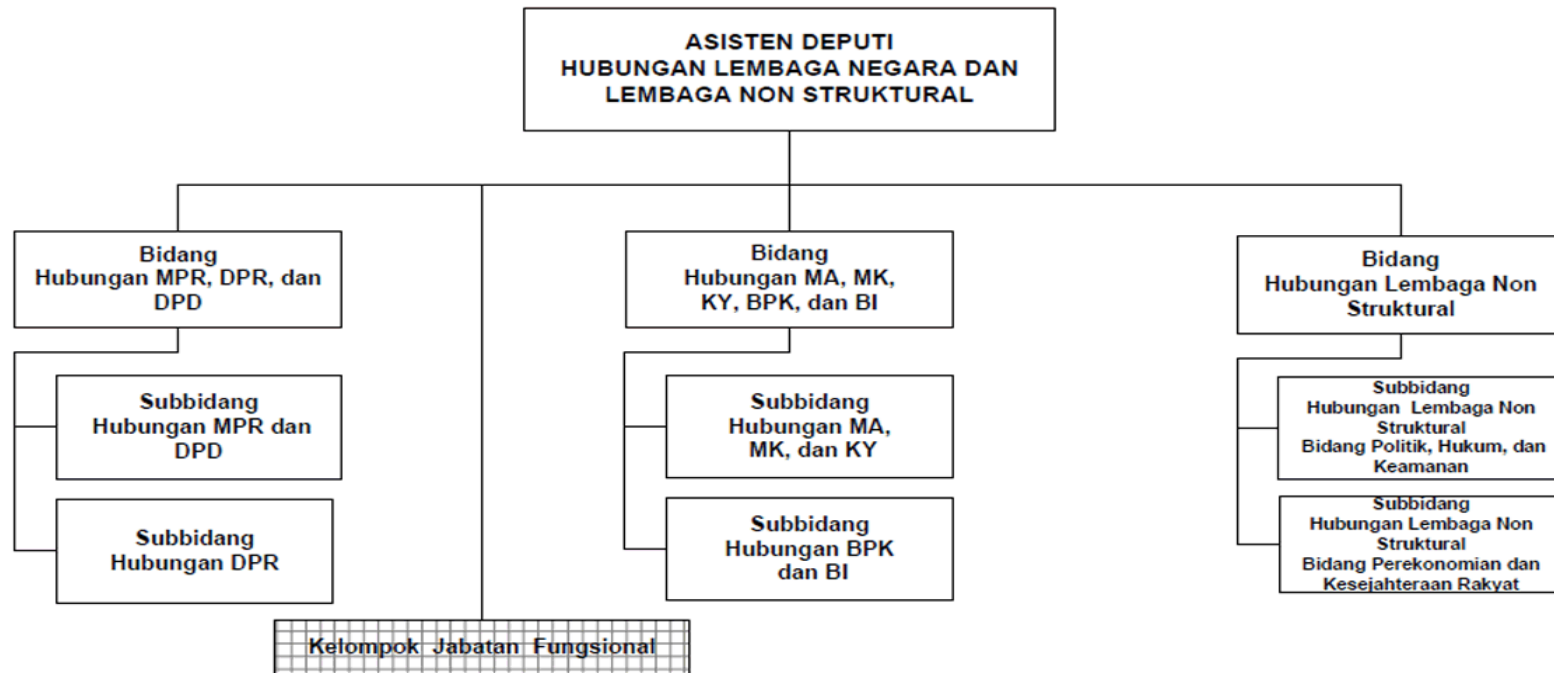
**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**





**Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan  
dan Masyarakat**

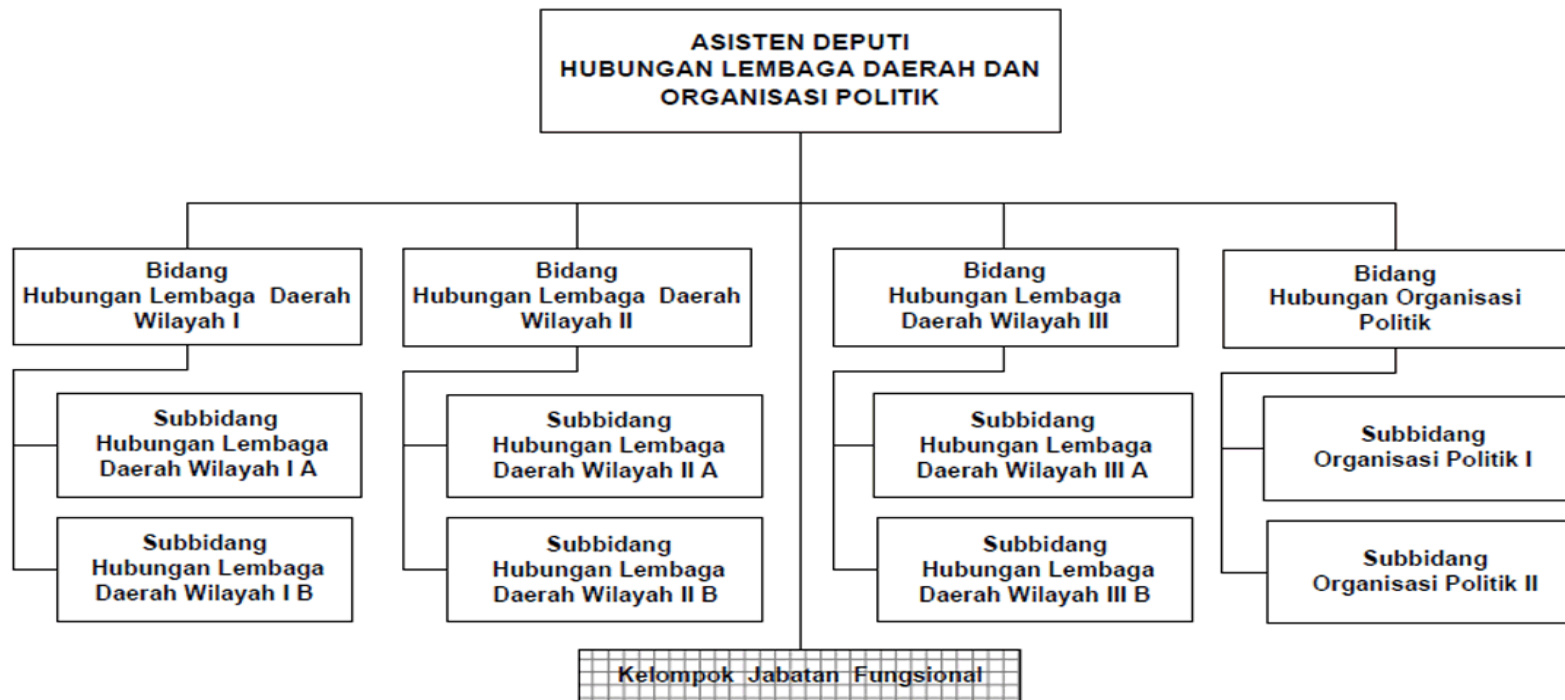
**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**





**Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan  
dan Kemasyarakatan**

**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**



(Seal of the Minister of State Secretary  
of the Republic of Indonesia)

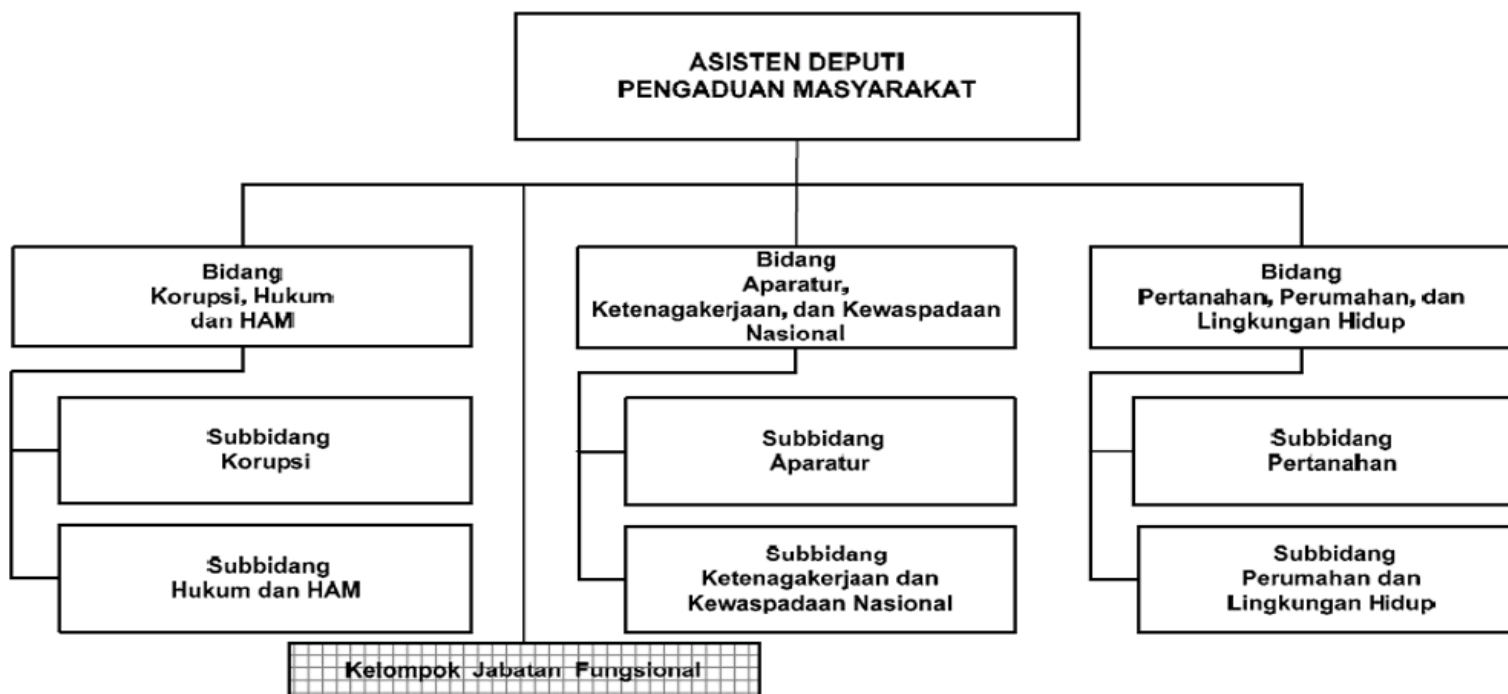
Office of the Deputy Minister  
for Relations with Institutions  
and Community Organizations





Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan  
dan Kemasyarakatan

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

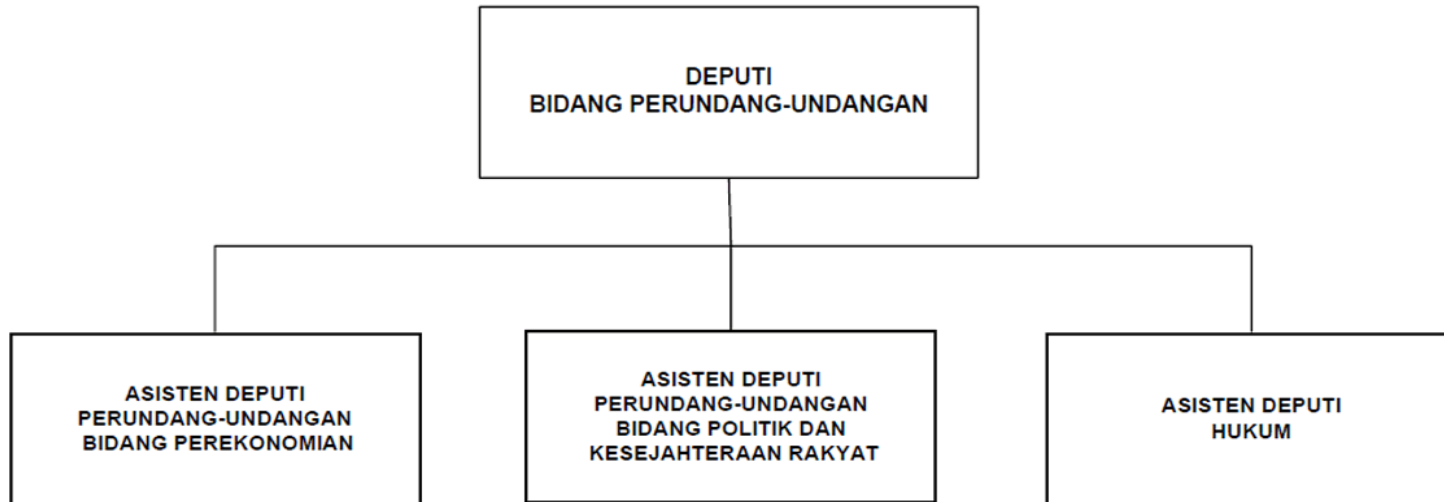






MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

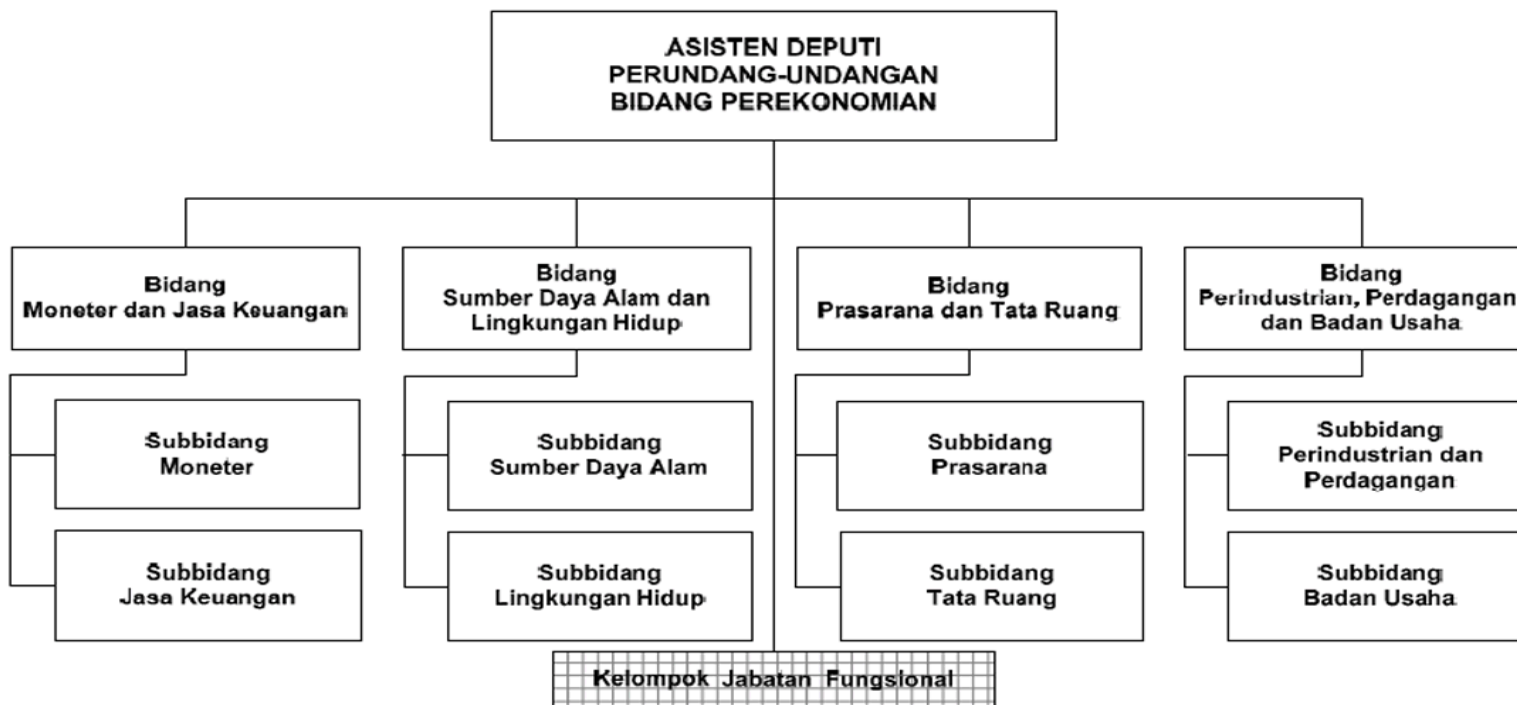
Deputi Bidang Perundang-undangan





Deputi Bidang Perundang-undangan

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





Deputi Bidang Perundang-undangan

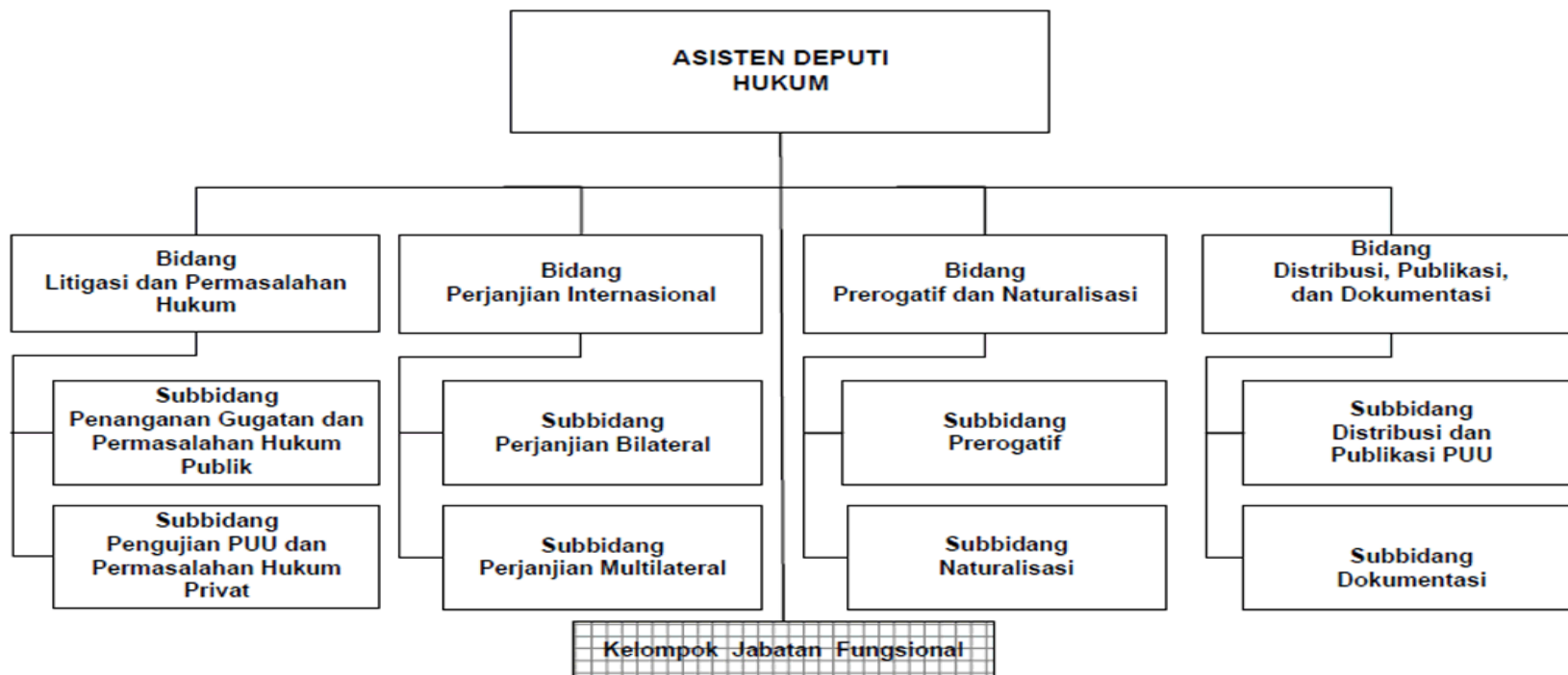
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





Deputi Bidang Perundang-undangan

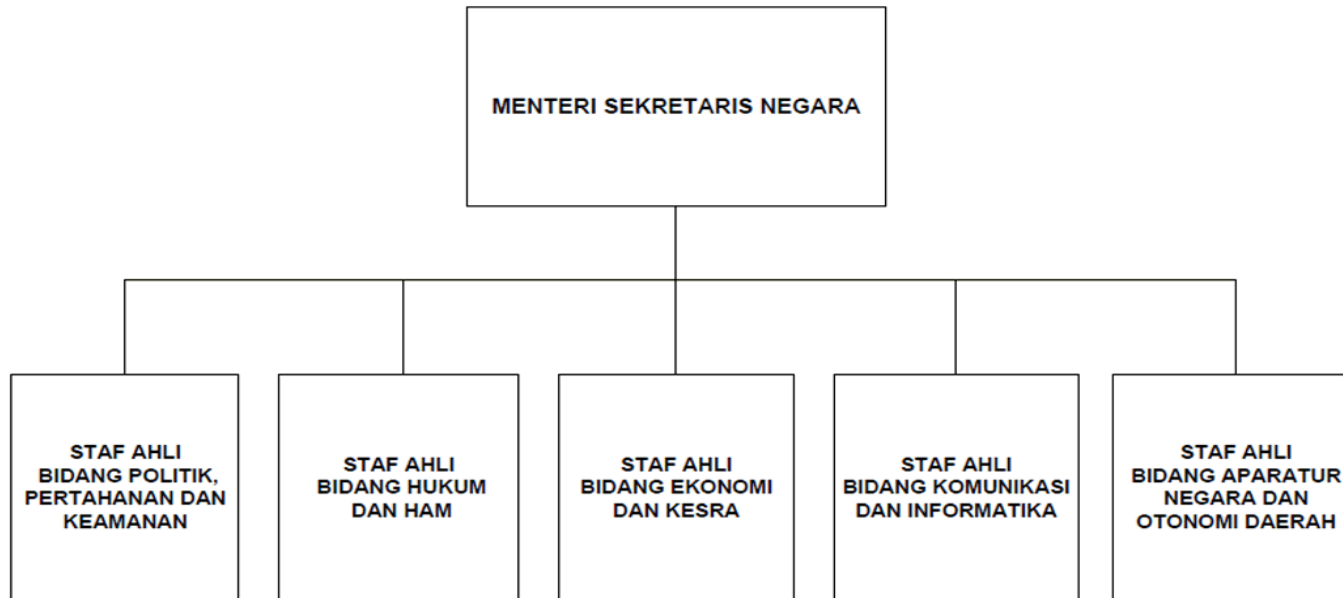
MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA





MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

Staf Ahli

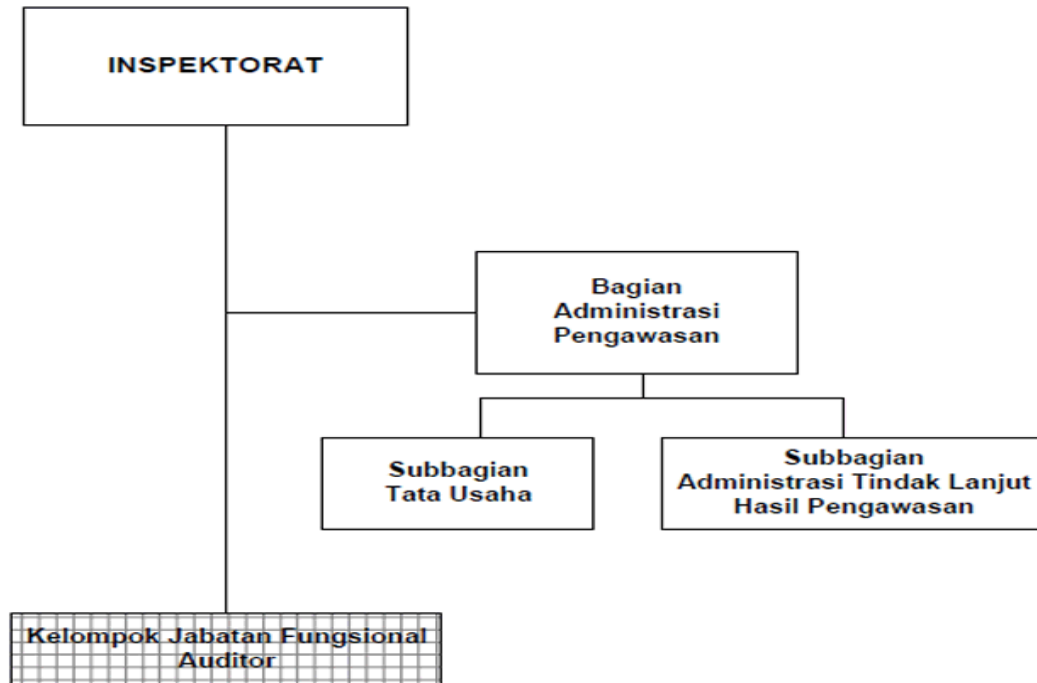


**Inspektorat**

---



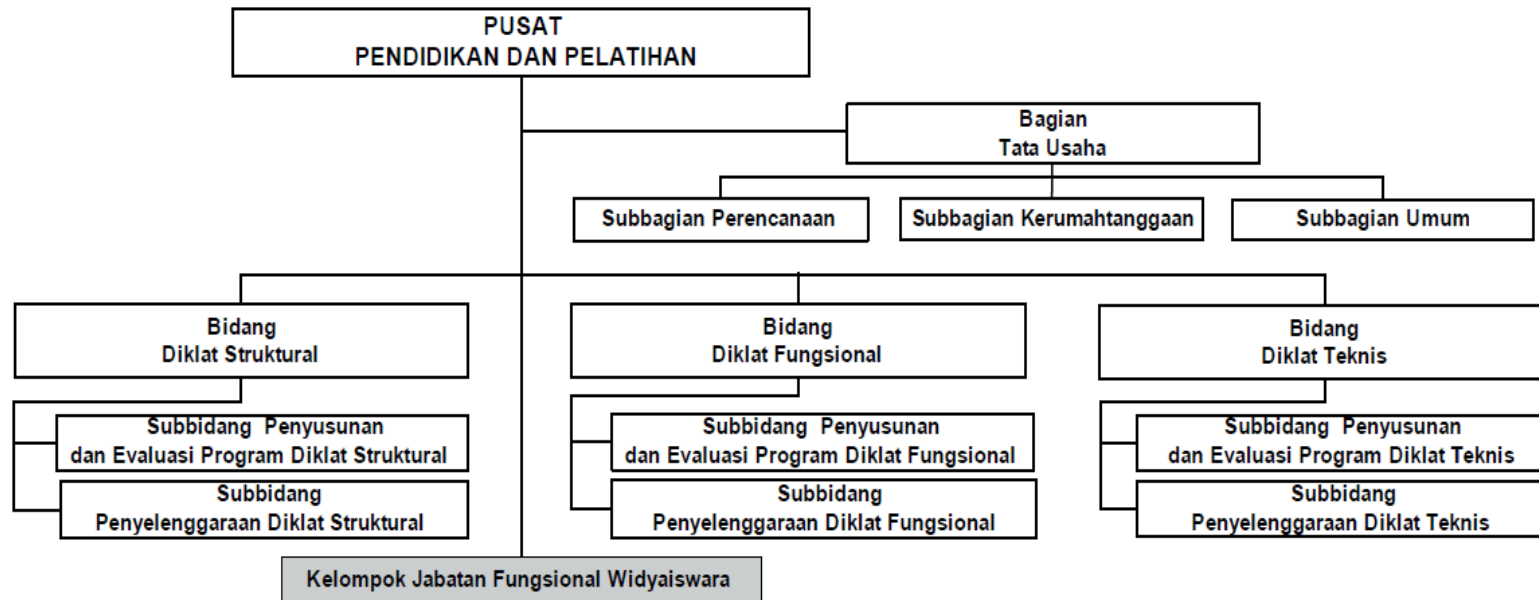
**MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**





Pusat Pendidikan dan Pelatihan

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



### DATA RESPONDEN REMUNERASI (X)

No. res	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	
1	3	2	2	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	1	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	3	3	4
2	2	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	5	5	4	5	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	3	4	3	2	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5
5	3	4	3	3	5	3	4	5	4	4	5	3	2	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4	5	4	3	
6	3	4	3	3	5	3	4	5	4	4	5	3	2	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	3	2	5	4	4	4	
7	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	2	4	4	4	3	
8	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	
9	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	1	2	3	4	5	3	3	4	5	4	4	
10	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
11	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
12	5	5	4	3	2	2	5	2	4	3	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4
13	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	3	2	3	5	4	3	4	4	3	2	1	2	3	5	3	5	5	5	4	
14	3	3	2	3	1	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	
15	2	4	4	4	2	5	5	3	4	4	5	2	1	5	4	4	5	4	4	4	3	1	4	3	3	5	3	4	3	4	5	2	1	4	1	3	3	
16	5	5	5	5	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	3	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4	4	3	4	5	5	
17	2	5	4	4	4	4	1	4	3	5	3	4	2	1	4	5	1	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	1	3	4	2	3	1	4	4	5	4	
18	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	3	1	4	5	4	4	5	3	2	4	5	4	4	4	5	5	3	4	
19	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	3	2	4	5	5	3	4	4	5	4	
20	2	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	2	2	5	4	1	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	
21	3	2	1	3	2	5	3	2	5	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	2	4	3	5	3	5	3	3	2	3	3	2	4	4	



22	2	4	3	4	2	5	3	2	3	2	3	4	4	5	4	2	1	5	4	4	3	3	5	2	5	5	5	2	5	4	2	2	5	2	4	4	3
23	3	4	3	3	4	4	2	5	4	3	5	3	4	4	5	3	1	5	4	5	5	1	5	5	4	4	3	2	2	1	1	2	4	2	5	4	4
24	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	3	3	4	5	2	5	3	4	4	3	3	4	3	1	5	3	5	4	5	5
25	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	2	4	4	1	1	2	4	1	4	4	5	4	2	3	5	5	2	4	4	4	3
26	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	5	2	3	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	4	2	4	4	2	4	5	4	4
27	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	2	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	4	5	4
28	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	3	2	3	4	5	3	5	4	5	2	4	4	3	5
29	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	5	3	2	3	5	3	1	5	3	3	5	2	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4
30	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	3	2	3	4	3	2	4	4	4	1	4	4	3	5	5	4	4	4	2	1	4	4	4	5	4	5
31	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	2	1	5	4	4	5	4	4
32	2	4	3	4	5	4	3	1	2	5	3	2	2	4	3	5	1	4	4	4	1	5	4	4	2	5	4	4	4	4	3	5	5	3	1	5	4
33	4	4	3	5	4	4	5	1	2	5	3	2	2	3	3	5	4	3	4	5	1	1	3	3	4	4	4	2	4	5	2	4	5	4	1	4	4
34	4	5	4	5	3	5	4	2	3	5	2	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	1	4	2	2	3	4	5	4	5	4	1	2	4	2	4	4
35	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	5	3	3	4	2	5	3	4	2	4	5	3	3	4	2	2	2	5	3	3
36	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	5	4
37	5	5	4	5	3	2	4	4	5	3	2	4	5	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	2	3	5	4	5	4	4	2	4	4	5	5	4	4
38	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4
39	4	4	3	4	4	3	2	5	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	2	4
40	4	5	4	4	4	2	5	2	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	2	1	4	4	3	2	3	5	4	5	4
41	4	2	1	4	4	5	3	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4
42	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	1	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4
43	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	2	4	5	2	5	5	3	4	3	4	3	4	5	2	1	2	4	4	5	5	4	4	4	5
44	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	5	3	5	5	4	3	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	3	3	5	4	4

46	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	2	3	3	3	5	2	4	4	3	4	4				
47	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5			
48	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	5	4				
49	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5				
50	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5					
51	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4				
52	4	5	3	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4				
53	4	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	3	3	5	3	4	4				
54	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5			
55	4	4	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	1	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3				
56	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5			
57	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5			
58	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	2	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5			
59	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3		
60	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5			
61	3	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4			
62	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	
63	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	3	3	5	5	4	2	5	4	3	3	3	5	4	3	4	2	3	4	5	5	5	3	3	3			
64	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	
65	4	5	3	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4
66	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
67	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4		
68	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	
69	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4			

70	4	5	5	4	5	3	4	3	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4			
71	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5				
72	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			
73	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5		
74	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	
75	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4		
76	4	3	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	
77	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4		
78	1	5	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	5	
79	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	1	2	4	4	5	4	5	5		
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	3	4		
81	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5		
82	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
84	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
85	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	5	5	3	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	
86	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	
87	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
88	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
89	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
90	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
91	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
92	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	
93	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	

94	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	5	4	4
95	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	3
96	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

### DATA RESPONDEN KINERJA (Y)

No. res	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
1	2	4	3	4	3	3	4	5	3	1	3	3	4	3	3	1	5	4	4	3	2
2	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	5	5	3	4	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
5	3	4	3	3	5	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	2	3
6	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	2	3	4	4
7	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4
8	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
9	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
10	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3
11	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3
12	4	5	3	5	2	2	5	4	2	3	4	5	5	2	4	3	5	3	3	5	4
13	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4
14	1	2	3	3	1	3	3	5	3	1	3	3	3	5	5	5	5	3	4	2	1
15	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	1	1	3	4
16	5	5	5	5	4	3	3	4	4	2	4	5	5	3	3	2	4	4	4	4	5
17	4	5	2	4	3	1	1	4	3	5	5	5	5	2	4	5	5	2	4	4	4
18	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	1	3
19	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
20	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
21	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3



46	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4
47	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1
48	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
49	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3
50	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5
51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5
52	3	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
53	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	3
54	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5
55	2	4	4	4	4	3	5	5	5	2	3	4	4	2	4	5	5	2	3	3	5
56	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
57	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
58	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4
59	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
60	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
61	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
62	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5
63	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4
64	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
65	3	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
66	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3
67	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
68	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
69	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5

70	5	5	4	4	5	4	4	3	2	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
71	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5
72	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
73	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
74	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3
75	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
76	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3
77	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5
78	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
79	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
81	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4
82	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
84	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4
85	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	4
88	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5
89	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
90	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
92	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5
93	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	5



94	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	1	2	5	4
95	3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4
96	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5



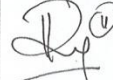



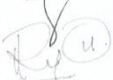





3 BIMBINGAN

TGL	URAIAN	TTD
-	Perubahan judul, perbaikan cover,	3
-2014	Perbaikan Latar belakang (bab 1)	
/	perbaikan Latar belakang, cari teori	
-2014	Penyambung (antara Pemenerapan & kinerja)	2
	Perbaikan tujuan Penelitian, Perbaikan	
	Tabel Pemenerapan (bab 2)	
/	Perengkap data Latar belakang masalah,	3
-2014	Perbaikan Penulisan,	
	Cari teori penyambung	
	Perbaikan penulisan tabel, dan penulisan per-	2
2014	Memberikan penjelasan setelah tabel <sup>kalimat</sup>	
/	Perbaikan Latar belakang, perbaikan	2
-2014	dan penambahan Bab 2, daftar pustaka	
	Perbaikan Latar belakang, Daftar pustaka	2
-2015	ketelitian penulisan, perbaikan penelitian	
	terdahulu, Perbaikan Manfaat Penelitian	2
	Perbaikan daftar pustaka, penambahan	2
-2015	dimensi pada penelitian terdahulu,	
/	Perbaikan daftar pustaka	2
-2015		
15	Pre. Bns 1 sd 2, ke pembimbing	2
	2	

DAFTAR HADIR BIMBINGAN

NO	HARI/TGL	URAIAN	TTD
	16 Feb 15	Mengin Redaksional Lanjutan Bab 3	
	18 Feb 15	Jumlah Sampel uji signifikansi	
	23 Feb 15	→ Cari uji sign u/ Regresi	
	25 Feb 15	Sudah ole ACC dulu ke pemb. I	
	5/3/15	- Refraksi + - data Responden	
	12/3/15	Acc lapangan	
	12/3-15	Acc lapangan	
	13 Maret 15	ACC lapangan	





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Program Studi: 1. Ilmu Administrasi Negara  
2. Ilmu komunikasi

Jalan Raya Jakarta KM.4 Phone (0254) 280330 Ext. 228, Fax. (0254) 281245 Pakupatan Serang Banten  
url: <http://www.fisip-untirta.ac.id>, Email: [kontak@fisip-untirta.ac.id](mailto:kontak@fisip-untirta.ac.id)

Nomor : 0889/UN.43.6.1/PG/2014

16 Maret 2014

Lampiran : -

Perihal : Permohonan Ijin Mencari Data

Kepada Yth.  
Kepala Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI  
Jalan Gaharu 1, Cipete, Jakarta Selatan  
di  
Tempat

Dengan Hormat,  
Sehubungan dengan diselenggarakannya kegiatan riset mahasiswa kami di Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, maka kami yang bertanda tangan di bawah ini memberikan tugas kepada mahasiswa berikut ini untuk mencari data yang dibutuhkan,

Nama : DINA KRISTINA  
NIM : 6661111053

Semester : IV  
Mata Kuliah: MPA  
Judul : Remunerasi di Sekretariat Negara RI  
Data : Wawancara, data remunerasi, dokumentasi dan data pendukung lainnya diperlukan

Untuk itu kami berharap dan memohon kepada Bapak/ Ibu untuk dapat **memberikan izin guna mencari data** yang dibutuhkan mahasiswa tersebut.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara

Rina Yulianti, S.IP, M.Si  
NIP. 197407052006042011



**KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta 10110, Telepon (021) 3845627, 3442327  
Situs: www.setneg.go.id

Nomor : B- 07 /Kemensetneg/Pusdiklat/PD.08/04/2014 7 April 2014  
Lampiran : -  
Hal : Persetujuan Mencari Data

Yth. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
Jalan Raya Jakarta KM. 4 Pakupatan  
Serang, Banten

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 0889/UN.43.6.1/PG/2014 tanggal 16 Maret 2014, hal Permohonan Izin Mencari Data, dengan hormat diberitahukan bahwa kami **dapat menerima** mahasiswa:

nama : Dina Kristina  
NIM : 6661111053  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

untuk mencari data dalam rangka riset dengan judul "Remunerasi di Kementerian Sekretariat Negara RI" di lingkungan Biro Kepegawaian, Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Kementerian Sekretariat Negara.

Mencari data dan riset dapat dilaksanakan **terhitung mulai tanggal 14 s.d. 21 April 2014**, dengan ketentuan:

- dilaksanakan pada hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara
  - Senin s.d. Kamis : pukul 07.30-16.00  
Istirahat : pukul 12.00-13.00
  - Jumat : pukul 07.30-16.30  
Istirahat : pukul 11.30-13.00
- berpakaian rapi dan sopan
- melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.



Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan,

Bigman T. Simanjuntak

Tembusan:

- Deputi Bidang Sumber Daya Manusia
- Kepala Biro Kepegawaian





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Program Studi: 1. Ilmu Administrasi Negara  
2. Ilmu Komunikasi

Jalan Raya Jakarta KM.4 Phone (0254) 280330 Ext. 228, Fax. 0254-281245 Pakupatan Serang Banten  
url: <http://www.fisip-untirta.ac.id>, email: [kontak@fisip-untirta.ac.id](mailto:kontak@fisip-untirta.ac.id)

Nomor : 291/UN.43.6.1/PG/2015  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Penerbitan Surat Pengantar

Kepada Yth.  
Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara RI  
di  
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan kegiatan riset (Skripsi) mahasiswa kami di Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, maka kami bermaksud memohon bantuan kepada Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara RI untuk dapat menerbitkan surat pengantar untuk menyebar kuesioner di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI kepada mahasiswa kami, maka kami yang bertanda tangan di bawah ini memberikan tugas kepada mahasiswa berikut ini,

Nama : Dina Kristina  
NIM : 6661111053  
Semester : VIII (delapan)  
Mata kuliah : Skripsi  
Judul Skripsi : Pengaruh Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di  
Kementerian Sekretariat Negara RI

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara

Rahmawati, S.Sos, M.Si  
NIP. 197905252005012001





**KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta 10110, Telepon (021) 3845627, 3442327  
Situs: www.setneg.go.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor SKet- 50 /Peg/03/2015

Yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Drs. Setya Utama, M.Si.  
NIP : 196704011994031001  
jabatan : Kepala Biro Kepegawaian, Deputi Bidang Sumber Daya  
Manusia Kementerian Sekretariat Negara

dengan ini menerangkan bahwa

nama : Dina Kristina  
NIM : 6661111053  
jurusan : Ilmu Administrasi Negara

adalah mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Banten, yang akan melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Remunerasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Sekretariat Negara RI".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 27 Maret 2015



Kepala Biro Kepegawaian,

Setya Utama

Tembusan:

1. Deputi Bidang Sumber Daya Manusia
2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



## DEPUTI BIDANG DUKUNGAN KEBIJAKAN

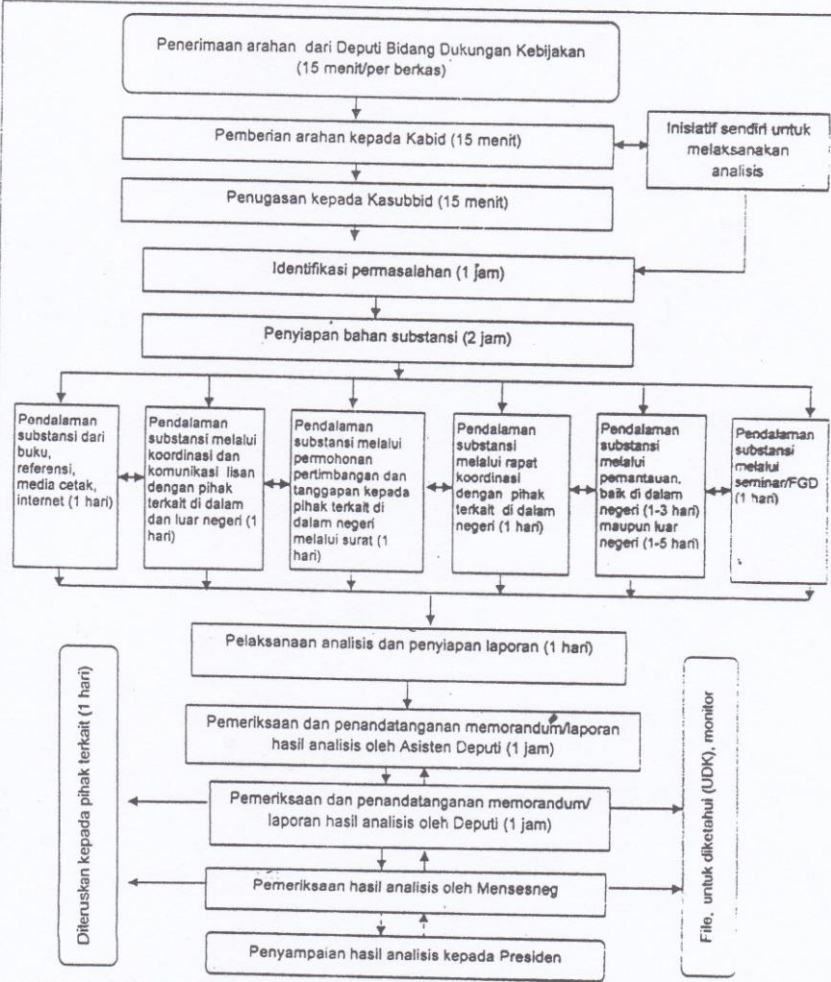
Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta 10110. Telepon (021) 3842189  
Faksimile (021) 3842189, Situs: www.setneg.go.id

SOP NO. 01/2012	STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)	TANGGAL DITETAPKAN
DKDN		30 OKTOBER 2012

### ANALISIS PERMASALAHAN DAN PELAKSANAAN KEBIJAKAN DALAM NEGERI

Dasar Hukum	1. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 2 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara 2. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 21 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan dan Evaluasi Standard Operating Procedures Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia
-------------	---

#### Kerangka Prosedur



#### Uraian Prosedur

1. Proses persiapan analisis berdasarkan arahan Deputi Bidang Dukungan Kebijakan dan inisiatif sendiri:
  - a. Berdasarkan arahan Deputi Bidang Dukungan Kebijakan
    - 1) Sekretaris Asisten Deputi menerima dan mengagendakan arahan Deputi serta menyampaikan kepada Asisten Deputi (15 menit).
    - 2) Asisten Deputi memberikan arahan kepada Kepala Bidang untuk melaksanakan analisis (15 menit).
    - 3) Kepala Bidang menugaskan Kepala Subbidang untuk mengidentifikasi permasalahan dan menyiapkan bahan analisis (15 menit).
    - 4) Kepala Subbidang beserta staf mengidentifikasi permasalahan (1 jam).
  - b. Berdasarkan inisiatif sendiri
    - 1) Inisiatif untuk melaksanakan analisis terhadap permasalahan dan pelaksanaan kebijakan dalam negeri dapat berasal dari Asisten Deputi/Kepala Bidang/Kepala Subbidang/Analisis. Usulan inisiatif dibahas oleh pejabat/pegawai yang terkait di lingkungan Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri (2 jam).
    - 2) Kepala Subbidang beserta staf melaksanakan identifikasi permasalahan (1 jam).
2. Kepala Subbidang beserta staf menyiapkan bahan berupa dokumen/ referensi yang terkait dengan permasalahan yang akan dianalisis (2 jam).
3. Kepala Bidang/Kepala Subbidang/Analisis melakukan pendalaman masalah melalui salah satu atau beberapa cara secara simultan, sebagai berikut:
  - a. mendalami substansi dari buku, referensi, media cetak, internet (1 hari);
  - b. mendalami substansi melalui koordinasi dan komunikasi lisan dengan pihak terkait (1 hari);
  - c. mendalami substansi melalui permohonan saran pertimbangan dan tanggapan kepada pihak terkait melalui surat yang ditandatangani oleh Deputi (proses penyiapan dan penyampaian surat dilakukan dalam waktu 1 hari, sedangkan penerimaan tanggapan dan pertimbangan dari pihak terkait tergantung proses intern di instansi yang bersangkutan);
  - d. mendalami substansi melalui rapat koordinasi baik yang diselenggarakan oleh pihak terkait maupun yang diselenggarakan oleh Deputi (proses penyiapan undangan dan konfirmasi kedatangan dilakukan dalam waktu 1 hari, dan pelaksanaan rapat koordinasi menyesuaikan jadwal rapat pimpinan yang telah tersusun);
  - e. mendalami substansi melalui pemantauan lapangan baik di dalam negeri (1-3 hari) maupun luar negeri (1-5 hari); atau
  - f. mendalami substansi melalui seminar atau *Focused Group Discussion* (FGD) baik yang diselenggarakan oleh pihak terkait maupun yang diselenggarakan oleh Asisten Deputi (1 hari).
4. Pelaksanaan analisis dan penyiapan laporan
  - a. Analisis melaksanakan analisis dan menyusun draf laporan permasalahan dan pelaksanaan kebijakan dalam negeri (3 jam).
  - b. Kepala Subbidang memeriksa hasil analisis beserta draf laporan (2 jam).
  - c. Kepala Bidang memeriksa hasil analisis beserta draf laporan (1 jam).
5. Penyampaian konsep surat/memorandum/laporan hasil analisis secara berjenjang kepada Deputi Bidang Dukungan Kebijakan, Menteri Sekretaris Negara, atau Presiden, melalui proses sebagai berikut:
  - a. Untuk laporan hasil analisis yang cukup disampaikan secara berjenjang kepada Deputi:
    - 1) Asisten Deputi memeriksa dan menandatangani laporan hasil analisis (1 jam).
    - 2) Deputi memeriksa memorandum/hasil analisis, dan memberikan arahan kepada Asisten Deputi: untuk (1 jam):
      - a) dilakukan file;
      - b) diteruskan kepada Menteri Sekretaris Negara; atau
      - c) disampaikan/diteruskan kepada pihak terkait.Apabila isi arahan agar disampaikan/diteruskan kepada pihak terkait, maka akan disiapkan surat dari Deputi kepada pihak terkait (1 hari).
  - b. Untuk laporan hasil analisis yang cukup disampaikan secara berjenjang kepada Menteri Sekretaris Negara:
    - 1) Asisten Deputi memeriksa laporan hasil analisis (1 jam).
    - 2) Deputi memeriksa dan menandatangani hasil analisis (1 jam)
    - 3) Menteri Sekretaris Negara memeriksa laporan hasil analisis dan membenarkan arahan kepada



Deputi untuk:

- a) dilakukan file;
- b) diteruskan kepada Presiden; atau
- c) disampaikan/diteruskan kepada pihak terkait.

Apabila isi arahan agar disampaikan/diteruskan/dikoordinasikan kepada pihak terkait, maka akan disiapkan surat dari Deputi/ Menteri Sekretaris Negara kepada pihak terkait (1 hari).

6. Deputi memeriksa dan menandatangani memorandum/hasil analisis, serta menyampaikannya kepada Menteri Sekretaris Negara (1 jam).

Apabila Deputi memberikan arahan agar hasil analisis tidak perlu disampaikan/diteruskan kepada Menteri Sekretaris Negara, maka hasil analisis tersebut cukup di-file/dipantau/dipelajari atau diteruskan kepada pihak terkait melalui surat Deputi, dengan proses penyiapan surat Deputi kepada pihak terkait (1 hari).

7. Menteri Sekretaris Negara memeriksa hasil analisis dan apabila diperlukan disampaikan kepada Presiden.

Apabila Menteri Sekretaris Negara memberikan arahan agar hasil analisis tidak perlu disampaikan kepada Presiden, maka hasil analisis tersebut cukup di-file/dipantau/dipelajari atau diteruskan kepada pihak terkait melalui surat Menteri Sekretaris Negara/Deputi, dengan proses penyiapan surat Deputi/Menteri Sekretaris Negara kepada pihak terkait (1 hari).

8. Apabila Presiden memberikan arahan agar hasil analisis permasalahan disampaikan/diteruskan kepada pihak terkait (melalui surat Menteri Sekretaris Negara), maka dilakukan kembali proses penyiapan surat Menteri Sekretaris Negara kepada pihak terkait (1 hari).

Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri.



M. Hamidi Rahmat



**KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI**  
**DEPUTI BIDANG DUKUNGAN KEBIJAKAN**

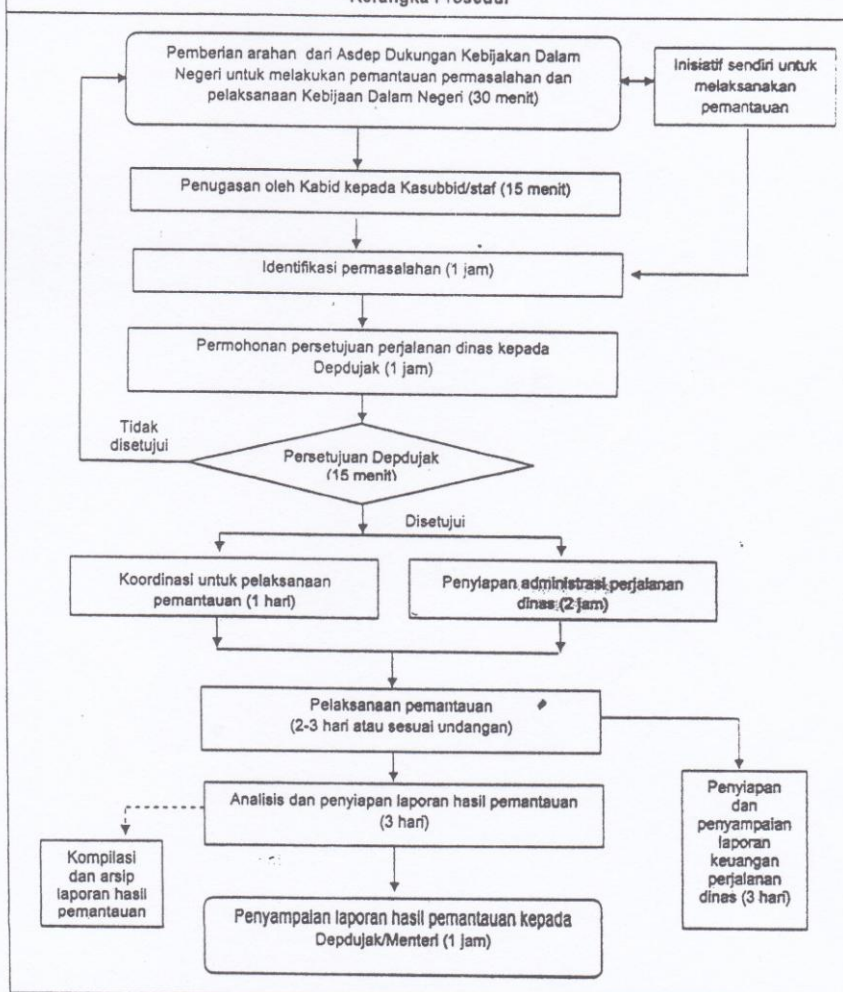
Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta 10110, Telepon (021) 3842189  
Faksimile (021) 3842189, Situs: www.setneg.go.id

SOP NO. 02/2012	STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)	TANGGAL DITETAPKAN
DKDN		30 OKTOBER 2012

**PEMANTAUAN PERMASALAHAN DAN PELAKSANAAN KEBIJAKAN  
DALAM NEGERI**

Dasar Hukum	1. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 2 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara 2. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 21 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan dan Evaluasi Standard Operating Procedures Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia
-------------	---

**Kerangka Prosedur**



#### Uraian Prosedur

1. Proses persiapan pemantauan berdasarkan arahan Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri dan inisiatif sendiri:
    - a. Berdasarkan arahan Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri
      - 1) Asisten Deputi memberikan arahan kepada Kepala Bidang untuk melaksanakan pemantauan permasalahan dan pelaksanaan Kebijakan Dalam Negeri, baik berdasarkan program kerja, permasalahan atau isu aktual, undangan, maupun arahan Depdujak (15 menit).
      - 2) Kepala Bidang menugaskan Kepala Subbidang untuk mengidentifikasi permasalahan (15 menit).
      - 3) Kepala Subbidang beserta staf mengidentifikasi permasalahan (1 jam).
    - b. Berdasarkan inisiatif sendiri
      - 1) Inisiatif untuk melaksanakan analisis terhadap permasalahan dan pelaksanaan kebijakan dalam negeri dapat berasal dari Kepala Bidang/Kepala Subbidang/Analisis. Usulan inisiatif dibahas oleh pejabat/pegawai yang terkait di lingkungan Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri (2 jam).
      - 2) Kepala Subbidang beserta staf melaksanakan identifikasi permasalahan (1 jam).
  2. Penyiapan permohonan persetujuan perjalanan dinas (1 jam)
    - a. Staf menyusun konsep memorandum Asdep Dukungan Kebijakan Dalam Negeri kepada Depdujak untuk memohon persetujuan perjalanan dinas (15 menit);
    - b. Kepala Subbidang memeriksa konsep memorandum (15 menit);
    - c. Kepala Bidang memeriksa konsep memorandum (15 menit);
    - d. Asdep Dukungan Kebijakan Dalam Negeri memeriksa dan menandatangani memorandum permohonan persetujuan perjalanan dinas (15 menit).
  3. Deputi Bidang Dukungan Kebijakan memeriksa permohonan perjalanan dinas (15 menit). Apabila disetujui, maka akan dilakukan prosedur sebagaimana pada tahapan 4 s.d. selesai. Apabila tidak disetujui, permohonan persetujuan akan dikembalikan kepada Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri untuk diarsipkan.
  4. Koordinasi untuk pemantauan lembaga daerah dan organisasi politik (1 hari).
    - 1) Kepala Bidang/Kepala Subbidang/staf menyusun dan menyampaikan surat pemberitahuan pemantauan/permohonan data kepada Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian/ Pemerintah Daerah/Lembaga Lain terkait yang akan dikunjungi/dimintai data/informasi
    - 2) Kepala Bidang/Kepala Subbidang/staf melakukan koordinasi persiapan pelaksanaan pemantauan dengan pejabat/pegawai Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian/Pemerintah Daerah/Lembaga Lain terkait yang akan dikunjungi.
    - b. Kepala Bidang/Kepala Subbidang/staf menyiapkan administrasi perjalanan dinas yang terdiri dari (2 jam):
      - 1) Surat Perintah dari Deputi Bidang Dukungan Kebijakan;
      - 2) konsep memorandum permohonan perjalanan dinas dari PPK kepada Kepala Biro Keuangan.
  5. Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri/Kepala Bidang/Kasubid/staf melaksanakan pemantauan dengan kegiatan sebagai berikut (2-3 hari):
    - a. melakukan kunjungan kepada perwakilan/instansi vertikal Kementerian di Daerah, atau Satuan Kerja Pemerintah Daerah/Lembaga lain terkait;
    - b. mengumpulkan bahan/data dan informasi baik secara tertulis maupun lisan;
    - c. rapat koordinasi/diskusi/tatap muka dengan *stakeholders*;
    - d. observasi lapangan;
  6. Analisis dan penyiapan laporan hasil pemantauan (1-3 hari)
    - a. Staf/Kepala Subbidang/Kepala Bidang melakukan rekapitulasi, verifikasi, analisis, dan menyusun konsep laporan hasil pemantauan yang dituangkan dalam memorandum Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri kepada Deputi Bidang Dukungan Kebijakan (1-3 hari).
    - b. Staf menyusun konsep laporan hasil pemantauan yang dituangkan dalam memorandum Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri kepada Deputi Bidang Dukungan Kebijakan (2 jam)
    - c. Kepala Subbidang memeriksa konsep laporan hasil pemantauan (30 menit).
    - d. Kepala Bidang memeriksa konsep laporan hasil pemantauan (30 menit).
    - e. Asisten Deputi Dukungan-Kebijakan Dalam Negeri memeriksa dan menandatangani laporan hasil pemantauan (30 menit).
- Sebagai pertanggungjawaban keuangan, disiapkan pula laporan administrasi keuangan yang terdiri dari laporan kegiatan beserta laporan/bukti pengeluaran perjalanan, yang disampaikan kepada BPP Depdujak (1-3 hari).



7. Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri menyampaikan laporan hasil pemantauan kepada Deputi Bidang Dukungan Kebijakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan (1 jam). Apabila Deputi Bidang Dukungan Kebijakan mengarahkan, laporan hasil pemantauan dapat juga disampaikan kepada Menteri Sekretaris Negara atau Presiden.

Catatan:

Seluruh laporan hasil pemantauan dikompilasi dan diarsip oleh petugas yang ditunjuk.

Asisten Deputi Dukungan Kebijakan Dalam Negeri.



M. Haolidi Rahmat



MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA


LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 3 TAHUN 2014  
TENTANG  
PENEGAKAN DISIPLIN DALAM  
PELAKSANAAN PEMBERIAN TUNJANGAN  
KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA


**PERSENTASE PEMOTONGAN TUNJANGAN KINERJA  
BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
YANG TERLAMBAT MASUK BEKERJA**

TINGKAT KETERLAMBATAN (TL)	WAKTU MASUK BEKERJA	PERSENTASE POTONGAN
TL 1	07.31 s.d. 08.00	0% dengan kewajiban mengganti waktu keterlambatan
		0,5% apabila tidak mengganti waktu keterlambatan
TL 2	08.01 s.d. 08.30	1%
TL 3	08.31 s.d. 09.00	1,25%
TL 4	> 09.01 dan/atau tidak mencatatkan waktu masuk kerja	1,5%

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
SUDI SILALAH

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI  
Kantor: Biro Organisasi, Tata Laksana,  
dan Akuntabilitas Kinerja,  
Jalan Jendral Sudirman No. 1  
Jakarta 10110  
Telp. (021) 5710100  
Faks. (021) 5710101  
E-mail: kemsis@kemsis.go.id  
www.kemsis.go.id

  
Sudi Silalahi







MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 3 TAHUN 2014  
TENTANG  
PENEGAKAN DISIPLIN DALAM  
PELAKSANAAN PEMBERIAN TUNJANGAN  
KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA

**PERSENTASE PEMOTONGAN TUNJANGAN KINERJA  
BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
YANG PULANG SEBELUM WAKTUNYA**

TINGKAT PULANG SEBELUM WAKTUNYA (PSW)	WAKTU PULANG BEKERJA		PERSENTASE POTONGAN
	SENIN S.D. KAMIS	JUMAT	
PSW 1	15.30 s.d. 15.59	16.00 s.d. 16.29	0,5%
PSW 2	15.00 s.d. 15.29	15.30 s.d. 15.59	1%
PSW 3	14.30 s.d. 14.59	15.00 s.d. 15.29	1,25%
PSW 4	> 14.29 dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja	> 14.59 dan/atau tidak mencatatkan waktu pulang kerja	1,5%

MENTERI SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SUDI SILALAH

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI  
Kepala Biro Organisasi, Tata Laksana,  
dan Akuntabilitas Kinerja,



Diajukan Natsir

# HOT NEWS

**TABEL**  
**PERATURAN MENTERI SEKRETARIS NEGARA NOMOR 3 TAHUN 2014**  
**TENTANG PENEGAKAN DISIPLIN DALAM PELAKSANAAN PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA**

No	Materi	Pembahasan			Potongan	Keterangan
		Senin - Kamis 07.30-16.00	Istirahat 12.00-13.00	Jumat 07.30-16.30	Istirahat 11.30-13.00	
1	Jam Kerja					
2	Tidak Masuk Kerja	1 hari kerja			3 %	Tanpa menggunakan alasan yang sah
	Terlambat Masuk Kerja / Pulang Sebelum Waktunya	Pulang sebelum waktunya			(Flexy Time 30"/menit)	Penggantian hanya berlaku 10 X dalam 1 bulan yang sama, apabila lebih maka dikenakan pemotongan TK sebesar 0,5 % (untuk tingkat keterlambatan 07.31-08.00 dalam bulan yang sama)
		Terlambat Masuk Kerja	Senin, Kamis	Jumat		
		07.31 - 08.00	15.30 - 15.59	16.00 - 16.29		
		08.01 - 08.30	15.00 - 15.29	15.30 - 15.59		
		08.31 - 09.00	14.30 - 14.59	15.00 - 15.29		
	≥09.01 dan/atau tidak absen masuk kerja	≥14.29 dan/atau tidak absen pulang kerja	≥14.59 dan/atau tidak absen pulang kerja	≥ 90" atau tdk mengisi daftar hadir = 1.5%		
(Cuti tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu)					0 %	Dengan mengajukan surat cuti tahunan
3	Cuti Tahunan				4 %	/hari
4	Cuti Besar				0 %	Untuk hari berikutnya, potongan TK 3% /hari
5	Cuti Karena Alasan Penting	Dikarenakan keluarga sakit keras atau meninggal dunia, (paling lama 3 hari kerja)			1,5 %	Untuk hari berikutnya, potongan TK 3% /hari
6	Cuti Sakit	Sakit tidak rawat inap dengan Surat Keterangan Dokter, (paling lama 2 hari kerja)			0 %	Untuk hari berikutnya, potongan TK 1,5% /hari
		Sakit dirawat inap dgn Surat Keterangan rawat inap & Fotocopy rincian biaya rawat inap dari instansi bersangkutan (paling lama 60 hari kerja)			1,5 %	Untuk hari berikutnya, potongan TK 3% /hari
		Rawat jalan pasca rawat inap dengan Surat Keterangan Dokter Rumah Sakit /Kantor (selama 30 hari kerja dan dapat diperpanjang untuk paling lama 30 hari kerja kemudian)			0 %	
		Kecelakaan dalam keadaan dinas atau berhubungan dengan dinas dibuktikan dengan Surat Keterangan dokter dan Pejabat Eselon I di lingkungan satuan organisasinya (paling lama 7 hari kerja)			0 %	
		Gugur kandungan namun tidak rawat inap dengan Surat Keterangan Dokter (paling lama 5 hari kerja)			0 %	Untuk hari berikutnya, potongan TK 3% / hari
7	Cuti Bersalin Anak pertama s.d Anak ketiga dihitung sejak diangkat sebagai CPNS	Sejak menjalani cuti bersalin (paling lama 30 hari)			3 %	
		Setelah melahirkan (paling lama 5 hari)			0 %	
		Mulai hari keenam sejak melahirkan sampai dengan masa cuti bersalin berakhir			1,5 %	
8	Cuti Bersalin Anak keempat dan seterusnya dihitung sejak diangkat sebagai CPNS				4 %	/hari (selama menjalani cuti bersalin)

No.	Materi	Pembebasan	Potong-an Tunjangan Kinerja (TK)	Keterangan
<b>Pemotongan Tunjangan Kinerja karena dijatuhi Hukuman Disiplin</b>				
9	Hukuman Disiplin Ringan	Teguran Lisan	25 %	Selama 2 bulan
		Teguran Tertulis	25 %	Selama 3 bulan
		Pernyataan tidak puas secara tertulis	25 %	Selama 6 bulan
10	Hukuman Disiplin Sedang	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun	50 %	Selama 6 bulan
		Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun	50 %	Selama 9 bulan
		Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun	50 %	Selama 12 bulan
11	Hukuman Disiplin Berat	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun	75 %	Selama 12 bulan
		Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah	90 %	Selama 12 bulan
		Pembebasan dari jabatan	100 %	Selama dibebaskan dari jabatan
		Pemberhentian Dengan Hormat tidak Atas Permintaan Sendiri dan mengajukan banding administrasi ke BAPEK	100 %	
12	Tugas Belajar Luar Negeri	Selama lebih dari 6 bulan	50 %	Sesuai dengan jabatan terakhir yang didudukinya
13	Upacara Bendera Peringatan Hari-hari Besar Nasional	Setiap kali tidak absen sebelum dan sesudah upacara	5 %	Selama 1 bulan, kecuali tidak masuk bekerja dengan alasan yang sah
		Setiap kali terlambat/tidak absen sebelum upacara	1 %	Selama 1 bulan
		Setiap kali tidak absen/melebihi batas waktu yang ditentukan setelah upacara	1 %	Selama 1 bulan
<b>Hal-hal lain yang diatur</b>				
14	Akumulasi Waktu keterlambatan Jam Kerja yang dikenakan sanksi Hukuman Disiplin	Pegawai yang melanggar Jam Kerja dan telah memenuhi akumulasi 5 hari tidak masuk kerja atau lebih, dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil		Contoh: Tidak masuk kerja selama 6-10 hari dikenakan sanksi Hukuman Disiplin berupa Teguran Lisan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
15	Penyampaian Surat Permohonan Izin/ Pemberitahuan	Surat permohonan izin/pemberitahuan wajib disampaikan kepada Pejabat yang menangani daftar hadir paling lambat 3 (tiga) hari setelah tanggal terjadinya ketidakhadiran, keterlambatan masuk bekerja, pulang sebelum waktunya, tidak berada di tempat tugas, tidak mengganti waktu keterlambatan, dan/atau tidak mencatatkan kehadiran kerja		Surat Keterangan yang disampaikan lebih dari 3 hari dinyatakan tidak berlaku dan dianggap melanggar Jam Kerja.
16	Prosedur pegawai pencatatan kehadiran tidak menggunakan mesin	a. Pegawai yang karena tugas kedinasan tidak dapat melakukan pencatatan kedatangan dan/atau kepulangan kerja dengan menggunakan mesin pencatat kehadiran, wajib menyampaikan Surat Perintah dari pimpinan satuan organisasi/unit kerjanya, disampaikan sebelum atau sesudah melaksanakan tugas kedinasan; b. Pejabat Eselon I karena tugas kedinasan tidak dapat melakukan pencatatan kedatangan dan/atau kepulangan kerja dengan menggunakan mesin pencatat kehadiran, wajib menyampaikan Surat Keterangan yang ditandatangani yang bersangkutan		Surat Perintah dan Surat Keterangan disampaikan kepada pejabat Eselon III yang bertanggung jawab menangani pencatatan kehadiran pada satuan organisasi/unit kerja yang bersangkutan.

## RELIABILITAS KINERJA (Y)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	22

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	3.74	.954	96
p2	4.57	.707	96
p3	4.17	.816	96
p4	4.43	.645	96
p5	4.28	.855	96
p6	4.05	1.030	96
p7	4.02	1.196	96
p8	4.63	.653	96
p9	4.08	1.002	96
p10	3.93	1.069	96
p11	4.31	.850	96
p12	4.27	.774	96
p13	4.55	.540	96
p14	4.04	.983	96
p15	4.41	.748	96
p16	4.21	.994	96
p17	4.63	.653	96
p18	3.80	1.111	96
p19	4.34	.916	96
p20	4.02	.995	96
p21	3.97	.923	96
skortotal	88.45	10.653	96



## RELIABILITAS REMUNERASI (X)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	38

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p22	4.10	.912	96
p23	4.39	.773	96
p24	3.91	.996	96
p25	4.39	.686	96
p26	4.24	.981	96
p27	4.25	.781	96
p28	4.30	.872	96
p29	4.38	.997	96
p30	4.35	.821	96
p31	4.41	.841	96
p32	4.60	.761	96
p33	4.33	.804	96
p34	3.93	1.039	96
p35	4.14	.958	96
p36	4.31	.715	96
p37	4.40	.840	96
p38	3.79	1.239	96
p39	4.40	.640	96
p40	4.27	.747	96
p41	4.21	.807	96
p42	4.03	1.090	96
p43	3.89	1.113	96
p44	4.20	.659	96
p45	3.74	1.145	96
p46	4.20	.790	96
p47	4.11	.869	96
p48	3.98	1.026	96
p49	4.01	1.147	96
p50	4.02	1.005	96

p51	3.89	1.113	96
p52	3.98	1.133	96
p53	4.03	1.000	96
p54	3.91	1.006	96
p55	4.19	.786	96
p56	4.03	.956	96
p57	4.28	.691	96
p58	4.23	.624	96
skortotal	153.79	14.204	96

## HASIL UJI NORMALITAS RESIDUAL

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.90981151
	Absolute	.065
Most Extreme Differences	Positive	.052
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.635
Asymp. Sig. (2-tailed)		.815

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## HASIL UJI REGRESI LINIER SEDERHANA

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	55.670	6.796		8.192	.000
Remunerasi	1.109	.076	.832	14.541	.000

a. Dependent Variable: kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.689	7.922

a. Predictors: (Constant), Remunerasi



## HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

Correlations

		Remunerasi	Kinerja
Remunerasi	Pearson Correlation	1	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	96	96
Kinerja	Pearson Correlation	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	96	96

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

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## 1. Identitas Pribadi

Nama : Dina Kristina  
NIM : 6661111053  
Tempat tanggal lahir : Tangerang, 1 Januari 1993  
Agama : Islam  
Email : [Dinakristina1993@gmail.com](mailto:Dinakristina1993@gmail.com)

## 2. Identitas Orang Tua

Nama Ayah : Joni  
Nama Ibu : Apong

## 3. Riwayat Pendidikan

SD : SDN Taman Sukarya 1 (1999-2005)  
SMP : SMP Negeri 2 Kota Tangerang (2005-2008)  
SMA : SMA Negeri 6 Kota Tangerang (2008-2011)  
Perguruan Tinggi (S1) : Adm. Negara-UNTIRTA (2011-2015)

## 4. Riwayat Organisasi

- 1.1 Sekertaris Umum PASKIBRA SMPN 2 Kota Tangerang (2006)
- 1.2 Ketua Umum PMR SMAN 6 Kota Tangerang (2009-2011)
- 1.3 Sekertaris Umum Korp Sukarela UNTIRTA (2011-Sekarang)
- 1.4 Bendahara Umum GEMPITA Banten (2012-Sekarang) \

