

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu pemerintahan atau organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting karena faktor manusia menentukan kelangsungan hidup dari pada suatu pemerintahan sehingga tidak ada satupun pemerintahan yang tidak melibatkan manusia dalam merealisasi tujuannya. Manusia merupakan salah satu dari beberapa faktor produksi yang sangat sulit dikendalikan hal ini disebabkan oleh adanya ciri dan sifat khusus dari faktor produksi tersebut sehingga seringkali menimbulkan kesulitan-kesulitan apabila tidak dipahami dengan baik.

Orang-orang yang bekerja dalam pemerintahan adalah para anggota organisasi yang diharapkan berperan serta dalam mensukseskan tujuan organisasi tersebut. Namun demikian mereka juga merupakan individu-individu yang mempunyai tujuan tertentu untuk memuaskan kebutuhannya-kebutuhannya. Mereka bertindak dan berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan, dimana hal itu merupakan pernyataan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu untuk mencapainya sebagai tujuan atau hasil.

Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang akan disumbangkan individu organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Allen (1997) mengatakan bahwa "betapapun sempurnanya

rencana, organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai". Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa manusia beserta kepuasan kerja berperan dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Tingkat kepuasan yang rendah pada Pegawai dapat mengakibatkan ketidak lancarannya operasional pemerintahan dan proses pelayanan masyarakat yang disebabkan oleh tingginya tingkat keterlambatan (kesengajaan atau sakit), tindakan sabotase dan kesengajaan memperlambat kerja. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

Pada umumnya pegawai akan bersemangat dan bergairah kerja apabila aspek-aspek dalam pekerjaannya seperti kompensasi, kondisi lingkungan kerja, motivasi pimpinan kepada bawahan, jaminan sosial dan jaminan keselamatan kerja sesuai dengan harapan karyawan. Hal-hal dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan pegawai akan menuju pada suatu kondisi dimana akan tercipta kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam motivasi pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Jika seorang pegawai memperoleh kepuasan dalam melakukan pekerjaan maka dia akan lebih giat lagi melakukan pekerjaannya. Sehingga semuanya berdampak langsung pada kinerja pegawai tersebut.

Salah satu usaha yang dilakukan pemerintah untuk dapat mendorong prestasi kerja karyawan adalah dengan pemberian penghargaan sesuai dengan kinerja karyawan. Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2006). Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2007).

Pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Selain *reward*, Atasan juga harus memberikan sanksi kepada karyawan yang malas atau lalai dalam bekerja. Karena hal itu akan mengganggu kinerja organisasi lain. Dengan pemberian sanksi yang sesuai maka diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan tidak mengulangi kesalahannya lagi.

Beberapa fakta berikut ini menunjukkan rendahnya sistem *reward* dan punishment pada sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui kompensasi khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya. Weather, 2003 (*dalam* Ahmad, 2011) menemukan sekitar 85% dari nilai pasar perusahaan (kinerjanya) ditentukan oleh sumber daya manusia. Faktanya, praktik manajemen pada tataran proses organisasional

justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran sumber daya manusia.

Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan. Survei pada 54 perusahaan menemukan bahwa 51 diantaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian sumber daya manusia (pengukuran kuantitatif) terhadap upaya departemen sumber daya manusia. Ramlall, 2003 (*dalam* Ahmad, 2011) dari 968 perusahaan kurang dari 10 % yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur kinerja sumber daya manusia. Relatif masih rendahnya komitmen organisasi pada investasi sumber daya manusia terkait dengan tingginya biaya yang harus ditanggung organisasi atau terjadinya proses anomali.

Demikian juga fakta yang menunjukkan rendahnya *reward* dan *punishment* pada pegawai di Indonesia. Kemendiknas telah mengumumkan adanya guru malas yang jumlahnya 500 ribu dari sebanyak 2,6 juta orang (dilansir Kemendiknas, SINDO, 26 Agustus 2010) disusul kemudian, pengumuman serupa beberapa kantor kementerian di daerah, serta beberapa pemerintah / kabupaten/kota.

Dengan permasalahan tersebut di atas penulis menganggap begitu penting untuk membahas bagaimana kinerja organisasi setelah mendapat *reward* ataupun *punishment* khususnya di Sekretariat Daerah Sleman. Sekretariat Daerah Sleman juga merupakan salah satu unsur staf pemerintah

daerah yang dipimpin oleh sekretaris daerah yang bertanggung jawab kepada Bupati. Keberhasilan Sekretariat Daerah Kab. Sleman untuk menjalankan fungsinya tentu dengan melihat penilaian kinerja dari sumber daya manusia tersebut. Salah satu usaha pemerintah yakni dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.

B. Perumusan masalah

Berdasarkan latar Belakang diatas dapat dirumuskan suatu masalah Sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Organisasi di Sekretariat Daerah Kab.Sleman?
2. Apakah sistem *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kab. Sleman?

C. Tujuan Penulisan

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui Kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kab. Sleman.
2. Mengetahui Pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kab. Sleman.

D. Manfaat Penulisan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Menambah pengembangan ilmu pengetahuan dan memperkaya khasanah ilmu pemerintahan.

2. Memberi sumbangan pemikiran kepada pemerintah untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu menunjang perbaikan penyelenggaraan pemerintahan.
3. Menambah informasi kepada masyarakat terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan pemerintah.

E. Kerangka Dasar Teori

Teori merupakan uraian yang menjelaskan variabel-variabel dan hubungan antara variabel berdasarkan konsep dan definisi tertentu. Dan juga teori merupakan serangkaian asumsi, konsep, abstrak, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena alami yang menjadi pusat perhatian (Masri Singarimbun dan Sofian, 1989)

a. Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi adalah suatu perencanaan yang berhubungan dengan bagaimana seseorang dapat mengolah atau mengurus suatu rangkaian organisasi dari memilih anggota sampai penyelesaian masalah. manajemen organisasi akan membutuhkan banyak sumber daya manusia yang bermutu dan hal ini mencakup beberapa hal (Isnandar, 2012):

1. Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia :
2. Memastikan karyawan yang kompeten dapat dikenali dan terpilih
3. Memfasilitasi karyawan dengan pengetahuan dan skill yang up-to-date
4. Memastikan bahwa organisasi memakai karyawan yang berkompeten dengan performa yang tinggi

Faktor lingkungan yang mempengaruhi sumber daya manusia :

1. Perkumpulan tenaga kerja/karyawan yang berpotensi untuk melancarkan protes mereka terhadap organisasi dengan persetujuan secara bersama-sama dan kolektif
2. Hukum dan aturan pemerintah -> contoh : pembatasan manajerial dalam hal perekrutan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian karyawan
3. Perencanaan sumber daya manusia organisasi merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang sesuai dan jenis pekerja pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga bisa secara efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan mereka.
4. Kegunaan dari perencanaan sumber daya manusia ini adalah untuk membantu meminimalisir adanya kekurangan atau kelebihan sumber daya yang ada pada organisasi dengan cara memperhitungkan kondisi sumber daya manusia pada saat ini dan memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) di masa mendatang.
5. Rekrutmen dan Derekrutmen (Pemberhentian karyawan) :
 - a. Rekrutmen adalah proses mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja yang handal
 - b. Derekrutmen adalah proses mengurangi surplus sumber daya pada tenaga kerja yang ada pada organisasi
 - c. Perekrutan Online -> mekanisme perekrutan melalui internet (pada website organisasi ataupun *recruiter online*)

6. Seleksi :

- a. Proses Seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan terpilihnya kandidat yang tepat
- b. Seleksi adalah kegiatan memprediksi calon tenaga kerja, apakah diterima atau ditolak
- c. Error pada seleksi : menolak karyawan yang berpotensi sukses atau menerima karyawan dengan skill yang minim

Cara / alat untuk melakukan Seleksi :

- a. Lembar permohonan pekerjaan
- b. Tes tertulis
- c. Tes simulasi performa
- d. Wawancara
- e. Penelusuran background/latar belakang
- f. Pemeriksaan kesehatan

b. Fungsi Manajemen Organisasi

Fungsi Manajerial adalah “tugas-tugas administratif umum yang harus dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan demi mencapai tujuan yang dikehendaki.” Umum diketahui bahwa tugas-tugas kemanajerialan dalam organisasi terdiri atas 8 point (Basri, 2010) yaitu:

1. Planning. Planning (perencanaan) dirujuk selaku fungsi manajemen yang paling utama. Planning adalah “formulasi rangkaian tindakan yang harus dilakukan di masa datang.” Rencana dibuat berdasarkan tujuan. Tujuan yang pencapaiannya dituangkan ke dalam perencanaan memberi

arah dan sasaran kerja bagi organisasi, sub-sub unitnya, serta kontribusi yang dilakukan para anggota organisasi.

2. **Decision Making.** Decision making (pembuatan keputusan). Manajer melakukan pemilihan atas sejumlah alternatif tindakan. Pengambilan keputusan yang cerdas dan etis saat ini telah menjadi kebutuhan sekaligus tantangan besar bagi para manajer.
3. **Organizing.** Organizing (pengorganisasian) adalah pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, dan penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien.
4. **Staffing.** Keunggulan suatu organisasi bergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Staffing terdiri atas proses seperti rekrutmen, training, dan pengembangan sumber daya manusia dimana mereka ini yang akan memberi kontribusi pada setiap kegiatan organisasi.
5. **Communicating.** Manajer masa kini bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan pengetahuan teknis kerja, instruksi, peraturan, dan informasi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat selesai kepada para pekerjanya. Manajer juga harus sigap menjamin komunikasi 2 arah serta responsif atas umpan balik, baik saat berkomunikasi dengan atasan maupun bawahan.
6. **Motivating.** Aspek penting manajemen adalah memotivasi individu agar mau bekerja untuk mengejar tujuan bersama. Pemotivasian ini

dilakukan dengan cara memuaskan kebutuhan serta memenuhi harapan pekerja melalui pemberian pekerjaan yang bermakna serta reward. Jadwal kerja yang fleksibel akan sangat memotivasi pekerja di era saat ini.

7. **Leading.** Manajer harus mampu menjadi pemimpin yang inspiratif dengan menjalankan peran-peran, baik menjadi model pekerja ideal yang harus dicontoh ataupun mampu mengadaptasi secara fleksibel gaya manajemen yang ia kembangkan sesuai tuntutan situasi. Gagasan mengenai pemimpin yang visioner kini semakin populer.
8. **Controlling.** Pengendalian dilakukan manajer tatkala ia membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, untuk kemudian mengambil tindakan korektif atas ketidaksesuaian.

c. Kinerja Organisasi dan Penilaian Kinerja

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan.

1. Pengertian Kinerja Organisasi

Pada suatu individu, kelompok, maupun organisasi diperlukan suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapainya atau sering disebut dengan kinerja. Penilaian kinerja ini sangat penting dilakukan karena hal ini dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Selain itu, kinerja dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan individu maupun kelompok individu.

Menurut Keban (*dalam* akhmadi, 2012) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi”. Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Dari pendapat di atas maka pengertian kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa, atau prestasi. Para ahli mengemukakan beberapa definisi tentang konsep kinerja. Menurut Mahsun, 2006 (*Dalam* Akhmadi, 2012) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Selain itu kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu.

Berbagai pengertian yang telah dikemukakan bahwa kinerja merupakan konsep yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menilai seberapa besar hasil yang telah dicapai dan proses pelaksanaan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Terkait dengan kinerja pada suatu organisasi tentunya dari beberapa pengertian di atas kinerja berarti melakukan, melaksanakan, menjalankan tugas atau kewajiban yang telah menjadi tanggung jawab setiap anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa konsep kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Reitz *dalam* Prastowo (1999) yang menyatakan suatu organisasi adalah unit sosial yang dibentuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan. Pengertian sebuah organisasi bergantung dari sudut pandang yang digunakan untuk melihat hal tersebut.

Pada dasarnya, organisasi pun mempunyai berbagai macam defenisi karena banyak para ahli yang memberikan konsep tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Mahsun, 2006 (Dalam Akhmadi, 2012) memberikan konsep organisasi sebagai berikut :

“Organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha, bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai.”

Sesuai dengan beberapa pendapat di atas mengenai organisasi, maka dapat dikatakan bahwa konsep organisasi publik adalah sekumpulan individu atau kelompok dalam organisasi yang bekerja secara bersama-sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik) berupa barang dan jasa.

Pada suatu individu, kelompok maupun organisasi diperlukan suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapainya atau sering disebut dengan kinerja. Penilaian kinerja ini sangat penting dilakukan karena hal ini dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Namun sayangnya, penilaian kinerja birokrasi publik masih amat jarang dilakukan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang kinerjanya dengan mudah bisa dilihat dari profitabilitas, yang diantaranya tercermin dari indeks harga saham di bursa, birokrasi publik tidak memiliki tolak ukur yang jelas dan tidak mudah diperoleh informasinya oleh publik. Selain itu, kinerja dapat

digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau keberhasilan individu maupun kelompok individu (Akhmadi, 2012)

Pengukuran kinerja sering digunakan terhadap suatu organisasi sektor publik karena yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Jadi seringkali masyarakat mempertanyakan kinerja dari suatu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2002):

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Ketrampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual (*Conseptual Skill*), ketrampilan manusia (*Human Skill*), dan Ketrampilan Teknik (*Technical Skill*).

c. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

d. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaiknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi

kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi..
2. Faktor Psikologis, terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan penghargaan struktur dan *job design*.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan perusahaan. Dengan kata lain kinerja organisasi merupakan hasil dari:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu dan faktor psikologis.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal

(Mangkunegara, 2005). Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja organisasi baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan jika karyawan mempunyai kinerja yang buruk disebabkan karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja organisasi

"Kontribusi hasil-hasil penilaian menurut Rosidah dan Sulistiyani (2003) merupakan sesuatu yang bersifat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional". Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dan penempatan promosi, motivasi, pemecatan dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Jadi dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-

kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memilih prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan. Secara umum penilaian kinerja organisasi berdampak positif bagi banyak pihak (Resmi Sudirman, 2013).

4. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja harus dipergunakan dua jenis ukuran yaitu ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil. Adapun ukuran atau indikator-indikator tersebut akan diuraikan sebagai berikut (Ratminto & Atik, 2005):

1. Ukuran yang berorientasi pada hasil

a. Efektivitas

Efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus juga mengacu pada visi organisasi.

b. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan pemerintah daerah untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat.

c. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Idealnya pemerintah daerah harus dapat menyelenggarakan suatu jenis pelayanan tertentu dengan masukan (biaya dan waktu) yang sesedikit mungkin. Dengan demikian, kinerja pemerintah daerah akan menjadi semakin tinggi dicapai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya.

d. Kepuasan

Kepuasan artinya seberapa jauh pemerintah daerah dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan masyarakat.

e. Keadilan

Keadilan yang merata, artinya cakupan atau jangkauan kegiatan dan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

2. Ukuran yang berorientasi pada proses

a. Responsivitas

Yang dimaksudkan dengan responsivitas di sini adalah kemampuan provider untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap

providers terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers*.

b. **Responsibilitas**

Ini adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

c. **Akuntabilitas**

Ini adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintahan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stake holders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

d. **Keadaptasian**

Keadaptasian adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

e. **Kelangsungan hidup**

Kelangsungan hidup artinya seberapa jauh pemerintah daerah atau program pelayanan dapat menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan daerah atau program lain.

f. **Keterbukaan/transparansi**

Yang dimaksud dengan ukuran keterbukaan atau transparansi adalah bahwa prosedur/tata cara, penyelenggaraan pemerintahan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan

secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

g. Empati

Empati adalah perlakuan atau perhatian pemerintah daerah atau penyelenggara jasa pelayanan atau *providers* terhadap isu-isu aktuakl yang sedang berkembang di masyarakat.

3. Instrumen Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kinerja organisasi yang telah dikembangkan oleh Zeithhalm, parasuraman & Berry, 1990 (Dalam Ratminto & Atik, 2005), ada sepuluh indikator kinerja organisasi, yaitu:

- a. Ketampakan fisik (*Tangible*)
- b. Reliabilitas (*Reability*)
- c. Responsivitas (*Responsiveneness*)
- d. Kompetensi (*competence*)
- e. Kesopanan (*Courtesy*)
- f. Kredibilitas (*Credibility*)
- g. Keamanan (*security*)
- h. Akses (*Acces*)
- i. Komunikasi (*Communication*)
- j. Pengertian (*Understanding the customer*)

d. *Reward dan Punishment*

1. *Pengertian Reward*

Imbalan adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. (Prof. Dr. FX. Suwanto, M.S.) Penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

2. *Tujuan dari sistem penghargaan organisasional*

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- a. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- b. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- c. Kesamaan didalam organisasi.
- d. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan dan memotivasi kinerja organisasi. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

- a. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- b. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
- c. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan

dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Sistem Penghargaan

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999), yaitu *Internal Consistency* (konsistensi internal), *External Competitiveness* (persaingan/kompetensi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi), Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai, kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya

penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

4. Komponen-komponen sistem penghargaan

a. Kenaikan Gaji

Gaji merupakan besarnya upah yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan karyawan pada organisasi, gaji termasuk di dalamnya: gaji pokok, kompensasi, dan tunjangan.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti (Hasibuan, 2003). Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan karyawan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Gaji merupakan imbalan *financial* yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan,

bulanan atau mingguan (Panggabean, 2002).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada setiap karyawan yang dibayarkan secara tetap setiap bulannya, sedangkan upah adalah pembayaran jasa yang diberikan kepada karyawan yang dibayarkan berdasarkan hari, jam atau jumlah satuan produk yang dihasilkan. Dengan demikian pencapaian tujuan perusahaan dapat terkendali tanpa adanya hambatan terhadap penggunaan tenaga kerja. Begitupun juga para pekerja sendiri merasa tentram untuk bekerja dan berusaha untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Sistem penggajian/pengupahan yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2003) antara lain:

1. Sistem Waktu

Besarnya gaji/upah dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, mingguan ataupun bulanan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap ataupun harian. Sistem ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya dan bagi karyawan tetap upahnya atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

2. Sistem Hasil (*Out Put*)

Besarnya upah dalam sistem ini ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerjaan seperti potong, meter, liter dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil

yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Namun kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa yang didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan pada sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyaknya alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

b. Bonus

Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/ pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi (Ruky, 2001). Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun *fiscal* yang telah berlalu. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

c. Insentif

1. Pengertian insentif

Setiap orang yang terlibat secara aktif dalam organisasi kerja, menginginkan keadaan lebih baik. Ditandai dengan adanya perubahan di dalam kehidupan mereka dibandingkan sebelum melakukan aktivitas di dalamnya. Bagi karyawan, selain dapat memenuhi kebutuhan fisik juga mengharapkan balas jasa diluar gaji pokok yang dibayarkan perusahaan atas apa yang telah dilakukannya dalam bentuk insentif. Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Panggabean, 2002). Pada prakteknya, bahwa insentif adalah alat untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan karyawan, sehingga dengan demikian dapat kualitas kerja dari satu keadan tertentu menuju arah maksimal.

Dengan demikian memberikan insentif dimaksudkan untuk tiga pertimbangan yakni :

- a. Pertimbangan sebagai daya tarik.
- b. Pertimbangan untuk memenuhi harapan dan cita-cita para karyawan.
- c. Dan pertimbangan agar dengan diberikannya insentif dapat tercapai kualitas yang lebih baik.

Apabila dalam suatu perusahaan terdapat gejala-gejala menurunnya gairah kerja, maka kebijakan insentif perlu ditinjau ulang. Gejala-gejala menurunnya semangat kerja dan gairah kerja menurut Handoko (2003) tercermin dari faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Turunnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang tinggi
- c. Tingkat kerusakan yang tinggi
- d. Kegelisahan di mana-mana
- e. Tuntutan yang sering terjadi / pemogokan

2. Tujuan Insentif

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pemberian insentif bertujuan guna merangsang gairah kerja karyawan, hingga ia mampu memberikan kemampuan maksimalnya bagi perusahaan. Diberikan dalam bentuk uang dan bukan uang, sesuai dengan pertimbangan yang dilakukan melalui pengamatan kebutuhan mendasar bagi para karyawan.

Tujuan dasar insentif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat (Dessler, 2003).

3. Syarat-syarat Insentif

Agar pemberian insentif sesuai dengan harapan yang diinginkan, maka harus memenuhi syarat sebagai berikut Hasibuan (2003) :

- a. Rencana pemberian insentif harus diketahui oleh karyawan dan dalam jumlah yang layak.
- b. Insentif yang akan diberikan sebaiknya dimusyawarahkan hingga mendapat nilai yang sesuai antara kemampuan bayar perusahaan dan keinginan dan kebutuhan karyawan.

- c. Insentif yang diberikan diberlakukan secara umum kepada seluruh karyawan (memenuhi asas adil dan merata).
- d. Pembayaran insentif jangan terlalu lama.
- e. Insentif yang diberikan kepada karyawan harus dapat menimbulkan kegairahan kerja.

4. Jenis-jenis Insentif

Insentif yang diterima karyawan dapat dilihat dari sifat penerimanya adalah sebagai berikut :

- a. Bersifat finansial, yakni insentif yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang atau bernilai uang, seperti asuransi, bonus, premi dan sebagainya.
- b. Bersifat non finansial, diberikan kepada karyawan dengan maksud untuk mempertahankannya dalam masa waktu yang panjang, termasuk didalamnya pelaksanaan program-program peningkatan kerja dan latihan kerja lain yang diselenggarakan oleh perusahaan, pembuatan kafe, penyediaan tempat ibadat di tempat kerja, penyediaan lapangan olahraga dan sebagainya.

d. Promosi

1. Pengertian promosi

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus,segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan.

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Promosi dapat terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level (Indrawan, 2005). Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan berikan status social, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan prestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Promosi adalah perpindahan yang membesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2003).

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas,

dasar- dasar, jenis-jenis dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

2. Tujuan Promosi

Tujuan promosi menurut Hasibuan (2003) terdiri dari :

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal

perusahaan.

- g. Untuk menambah memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

5. Definisi Hukuman (Punishment)

Hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi

tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi). Untuk mengembangkan suatu program yang menggunakan hukuman secara efektif.

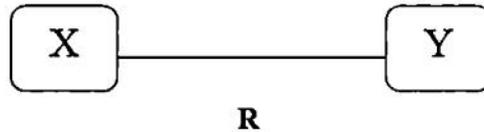
Ada tiga fungsi penting dari hukuman yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku. Hukuman menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
2. Bersifat mendidik.
3. Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Sedangkan aturan dan hukum berfungsi sebagai suatu alat pengendali agar suatu kinerja dalam suatu organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. (Ahmad, 2011).

F. Desain Penelitian

Adapun Desain penelitian ini adalah sebagai berikut:



Dimana: Y = Kinerja organisasi

X = *Reward* dan *Punishment*

(Sugiyono, 2012)

G. Definisi Konseptual

Yang dimaksud dengan definisi konseptual adalah suatu usaha untuk menjelaskan mengenai pembatasan antara satu konsep dengan konsep yang lainnya agar tidak terjadi kesalahpahaman atau kerancuan. Sementara konsep adalah istilah atau definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat ilmu pengetahuan. Definisi konseptual yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

b. Reward dan Phunishment

Penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

Adapun yang dimaksud Hukuman (*Punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

H. Definisi Operasional

Pengertian definisi operasional menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi 1985:46 adalah sebagai berikut:

“ Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel”.

Definisi operasional terdiri dari indikator-indikator yang digunakan peneliti dalam penelitian yang diambil untuk membuat kuesioner atau pertanyaan kepada responden mengenai sistem *reward* dan punishment. Definisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
Sistem <i>Reward</i> Dan punishment (X)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan gaji 2. Bonus 3. Insentif 4. Promosi 5. Teguran 6. Surat peringatan 7. Skorsing 	<i>Likert</i>
Kinerja organisasi (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketampakan fisik (<i>Tangible</i>) 2. Reliabilitas (<i>Reability</i>) 3. Responsivitas (<i>Responsiveness</i>) 4. Kompetensi (<i>competence</i>) 5. Kesopanan (<i>Courtesy</i>) 6. Kredibilitas (<i>Credibility</i>) 7. Keamanan (<i>security</i>) 8. Akses (<i>Acces</i>) 9. Komunikasi (<i>Communication</i>) 10. Pengertian (<i>Understanding the customer</i>) 	<i>Likert</i>

Sumber : Mangkunegara (2005), Ratminto & Atik (2005)

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau dugaan sementara yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Ho : $b = 0$

artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* berupa variabel sistem *reward & punishment* (X) terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja organisasi (Y).

Ha : $b \neq 0$

artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* berupa variabel sistem *reward & punishment* (X) terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja organisasi (Y).

Dengan kriteria pengambilan keputusan :

Ho ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

J. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah sumber data yang mampu disuguhkan dalam bentuk angka-angka (Sukandar Rumidi, 2004)

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian dengan survei. Alasan peneliti memilih menggunakan pendekatan ini adalah karena pendekatan ini sangat efektif digunakan dalam penelitian sosial

3. Unit Analisis

. Penelitian ini akan menganalisis sistem *reward* dan *punishment* terhadap kinerja organisasi, maka unit analisis dalam penelitian ini adalah

Pegawai di Sekretariat Daerah Kab. Sleman yakni pada Bidang Organisasi, Bidang Hukum, Bidang Humas, Bidang Umum, Bagian Administrasi dan Pengendalian Pembangunan, Bidang Tata Pemerintahan, Bidang Pemerintahan Desa, Bidang Perekonomian, Dan Bidang Kesejahteraan Rakyat.

4. Data yang dibutuhkan

Ada dua data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan sumber data dan menggunakan kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku, makalah dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan survei, kuesioner merupakan salah satu alat yang penting untuk pengambilan data. Kuesioner disebut pula sebagai angket. Angket adalah alat pengumpulan data dengan cara mengirim suatu daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi.

Kuesioner yang digunakan didesain berdasarkan skala model

Likert yang berisikan sejumlah pertanyaan tentang obyek yang akan diungkap.

Penskoran dari kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban sebagai berikut (Masri Singarimbun, 1995):

- Sangat setuju = 5
- Setuju = 4
- Ragu-ragu = 3
- Tidak setuju = 2
- Sangat tidak setuju = 1

6. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Pendapat lain menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan unit analisis/hasil pengukuran yang dibatasi oleh suatu kriteria tertentu (Ety Rochaety, 2007). Sedangkan sampel adalah sebagian dari unit-unit populasi yang diperoleh melalui sampling tertentu. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah SKPD Sleman pada bagian sekretariat daerah. Keseluruhan pegawai yang merupakan populasi berjumlah 273 orang.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *random sampling* yakni suatu cara pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sederhana (Notoatmodjo, 2002). Sampel

adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan dianggap memiliki populasi. Dalam menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = besar sampel

N= besar populasi

d= ketepatan yang diinginkan (0,1)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) dalam penelitian sebagai berikut :

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

$$n = \frac{273}{1 + 273(0,1)^2}$$

$$n = \frac{240}{3,73}$$

$$n = 73,19 \longrightarrow 73 \text{ Responden}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 73 pegawai di Sekretariat Daerah Kab. Sleman.

K. Metode Analisis data

a. Metode Analisis deskriptif

Metode deskriptif yaitu suatu metode analisis yang digunakan dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menginterpretasikan, data sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

b. Metode Analisis Kuantitatif

Metode yang digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka. Peneliti akan menganalisis data dengan menggunakan metode regresi sederhana. Metode ini didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Model persamaannya dapat digunakan sebagai berikut (Sugiyono, 2012) :

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan :

Y : Variabel Kinerja (*Dependent Variable*)

X : Variabel *reward & punishment* (*Independent Variable*)

a : Konstanta

b : Koefisien regresi

e : variabel lain yang tidak diteliti

Adapun pengukuran kinerja organisasi SETDA Sleman, akan menggunakan **indeks Kinerja** dengan program *Microsoft Excel* :

Indek Kinerja = Jumlah NRR tertimbang
--

$$\text{Nilai Penimbang/ Bobot rata-rata} = \frac{1}{\text{Jumlah pertanyaan}}$$

NRR Tertimbang perunsur = NRR per unsur X penimbang

$$\text{NRR per Unsur} = \frac{\text{Jumlah nilai per unsur}}{\text{Jumlah responden}}$$

Jumlah per unsur = Jumlah seluruh nilai untuk semua pertanyaan

Berikut merupakan kategori interval nilai kinerja:

Tabel 1.2 Interval nilai kinerja

Intrterval nilai kinerja	Kategori
1,00 - 1,80	Tidak baik
1,81 - 2,60	Kurang baik
2,61 - 3,40	Cukup Baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 4,50	Sangat baik

(Surjadi, 2010)

Pengujian Hipotesis

Data diolah secara statistik untuk keperluan analisis dan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu program SPSS Data-data yang diperoleh kemudian diuji dengan Uji T. Penggunaan Uji T dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas (*Independent*) yaitu sistem penghargaan dengan variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja organisasi mempunyai pengaruh atau tidak.

Dengan kriteria pengambilan keputusan :

Ho ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$