

PENGARUH BUDAYA KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN MEKARJAYA KECAMATAN SUKMAJAYA KOTA DEPOK

SYAHRIR

Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jakarta

Email: syahrir.IPDN.86@gmail.com

ABSTRACT

The phenomenon that is used as the object of research is Performance employee Office of Mekarjaya Urban Village Depok. The purpose of this research is to know and compare the influence of work and incentive to the performance of Mekarjaya Sub-district Office employee of Sukmajaya Sub-district. The research method used is explanative method with quantitative approach. Data collection was done by literature study and. Determination of sample used in this research using slovin formula from total population of 303, so that the sample drawn as many as 173 respondents. Based on the consideration of research result, that is: (1) Work Culture and Performance to Official of Mekarjaya Sub-District Office of Sukmajaya Sub-Province of Depok City; (2) Positive and significant incentive to the Performance of Official of Mekarjaya Sub-District Office of Sukmajaya Sub-Province of Depok City; (3) Work Culture and Incentives simultaneously and positively to the Performance of Official of Mekarjaya Sub-District Office of Sukmajaya Sub-Province Depok City. From the result of double regression measurement is known existence of influence of pride to performance of Sub District Mekarjaya Sub-District of Sukmajaya Depok City.

Keywords: Working Culture, Incentives, and Employee Performance

1. Pendahuluan

Upaya untuk mewujudkan pemerintah yang baik (*good government*), Kepemerintahan yang baik (*good governance*) dalam penyelenggaraan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah tidak mudah, karena begitu banyak aspek, masalah dan kendala yang harus dikritisi dan disikapi. Dalam konteks ini, beberapa masalah yang perlu dikritisi dan disikapi secara cermat antara lain kelemahan sumber daya aparatur, kelemahan budaya kerja dan keterbatasan anggaran. Kelemahan sumber daya aparatur yang tampak antara lain kelemahan sikap mental, keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan kerja yang tidak profesional. Kelemahan sumber daya aparatur ini tidak hanya dapat menurunkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja; tapi dapat juga menurunkan kualitas pelayanan publik yang menjadi tugas dan kewajiban satuan-satuan kerja Perangkat Daerah. Untuk itu, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Kelurahan menjadi sangat penting dan bernilai strategis dalam membantu warga masyarakat.

Aktualisasi peran para pegawai yang profesional dalam memberikan pelayanan publik kepada para pihak yang membutuhkan bantuan fungsional dari Kantor Kelurahan kini semakin menjadi tuntutan, dan tuntutan ini pun berlaku pula terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok.

Tuntutan yang demikian itu perlu disikapi dan diantisipasi dengan meningkatkan kinerja para pegawai Kantor Kelurahan. Kinerja para pegawai yang dimaksud jelas tidak terbatas hanya pada peran Kepala Kelurahan, namun mencakup pula peran para staf yang bertugas memberikan administrasi pelayanan publik. Dalam konteks inilah setiap pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang profesional dalam memberika pelayanan kepada warga masyarakat.

Namun sayang kinerja yang profesional tidak mudah diwujudkan secara optimal, karena masih terdapat jumlah kendala yang menyebabkan kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya kurang profesional dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat. Kurang profesionalnya kerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya antara lain terungkap dari prosedur pelayanan berbelit-belit dan kurang transparan, adanya tambahan biaya di luar ketentuan yang berlaku, dan jadwal penyelesaian pelayanan yang tidak jelas. Karena itu kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya perlu ditingkatkan agar lebih profesional dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat.

Kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya yang kurang profesional itu tampak menjadi suatu fenomena kinerja aparatur birokrasi di bidang pelayanan publik yang tidak berdiri sendiri. Mengapa dikatakan demikian, karena tampak pula sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja para pegawai tersebut.

Mengacu pada fenomena kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya yang kurang profesional, dengan kata lain kurang menguasai seluk beluk peran dan fungsi tugasnya dan pengetahuan lain yang terkait dengan tugas tersebut, sedangkan yang dimaksud dengan profesional berarti orang yang benar-benar memahami seluk beluk tugasnya secara lebih mendalam. Berdasarkan Laporan Tahunan Kelurahan Mekarjaya Tahun 2013, capaian kinerja sudah ada yang 100%, masih ada yang kurang dari 100%, namun secara keseluruhan capaian kinerjanya secara rata-rata 95%. Oleh

karena itu penulis mempunyai anggapan dasar bahwa *budaya kerja* dan *insentif* dapat menjadi dua faktor yang berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya* Kota Depok. Dengan demikian, penulis merasa bahwa anggapan dasar penulis terhadap kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya layak untuk diaktualisasikan. Untuk mengaktualisasikan anggapan dasar tersebut, dipilih judul: “Pengaruh Budaya Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok”.

Berdasarkan asumsi penulis terhadap fenomena Kinerja Pegawai Kelurahan Mekarjaya Kota Depok yang diangkat menjadi obyek penelitian, selanjutnya rumusan masalah penelitian diajukan dengan pertanyaan penelitian, yaitu: (1) Seberapa besar pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya?; (2) Seberapa besar pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya?; (3) Seberapa besar pengaruh Budaya Kerja dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya?

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Teori Budaya Kerja

Budaya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan sebagai sejumlah pola sikap, keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku, mencakup norma-norma yang berlaku dimasyarakat.

Pembicaraan mengenai Budaya Kerja sama dengan membicarakan salah satu dimensi kebudayaan di suatu lingkungan kerja. Untuk memperoleh pemahaman konsep pemahaman Budaya Kerja, maka dengan sendirinya tinjauan teoritik tentang Budaya Kerja perlu didasarkan pada konsep pemahaman tentang kebudayaan.

Tentang konsep kebudayaan, Masinambow mengutip pendapat Koentjaraningrat yang mengatakan bahwa konsep kebudayaan yang dimaksud adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar.¹

¹ Masinambow, E.K.M, 1997, *Antropologi di Indonesia*, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.,h.57

Koentjaraningrat mengemukakan pendapatnya bahwa kebudayaan itu mempunyai paling sedikit tiga wujud, ialah :

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.²

Apabila kebudayaan dipandang sebagai suatu proses perwujudan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, maka apa yang dipaparkan oleh Mintargo sebagai nilai obyektif dan nilai subyektif menarik untuk diketengahkan.³

Ndraha menyatakan secara konkrit budaya dapat menghadirkan dirinya melalui empat macam bentuk yaitu Raga, Perilaku, Sikap dan Pendirian (RPSP). Penampilan RPSP yang positif dalam kerja serta bertujuan dengan kepentingan baik individu maupun organisasi akan menghasilkan kepuasan. Sedangkan kerja atau bekerja mempunyai makna untuk mencapai tujuan.⁴

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Triguno bahwa tujuan yang diinginkan berdasarkan persepsi manusia terhadap kerja atau pekerjaan adalah bahwa kerja itu adalah ibadah, kerja itu baik, kerja itu suatu kepuasan, kerja itu menyenangkan, kerja itu suatu tantangan dan kerja itu kebutuhan hidup.⁵

Pemahaman tentang budaya umumnya dan budaya organisasi khususnya mengantarkan kita pada bahasan tentang budaya dalam konteks spesifik, yaitu budaya kerja di instansi pemerintah. Pada 25 April 2002 menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (MenPan) telah menerbitkan keputusan Nomor 25/KEP/M.PAN/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (PPBKAN). Keputusan ini menggantikan keputusan sebelumnya (Nomor 4 Tahun 1991) mengenai Pedoman Pemasyarakatan Budaya Kerja. Dalam pedoman ini dijelaskan kebijakan pengembangan

² Koentjaraningrat, 2002, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.,h.5

³ Mintargo, S, Bambang, 2000, *Tinjauan Manusia Dan Nilai Budaya*, Jakarta: Universitas Trisakti.,h.125-128

⁴ Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.,h.82

⁵ Triguno, 1999, *Budaya Kerja - Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press.,h.19

budaya kerja aparatur negara, nilai-nilai dasar budaya kerja, penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara dan sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara.⁶

Budaya kerja aparatur negara adalah sikap dan perilaku individu aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, budaya kerja adalah perwujudan dari gejala dalam pada lapisan kognisi individu yang mempengaruhi caranya berfikir, memandang, merasa, dan berperilaku ketika para pegawai berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun diluar organisasi. Budaya kerja ini terbentuk dalam tempo yang relatif lama, melalui proses pembiasaan, menjadi tradisi, dan kemudian membentuk karakter yang kuat dan sulit diubah. Ujaran bijak menyatakan bahwa awal mulanya adalah pikiran yang kemudian menjadi kata-kata yang mendorong tindakan dan membuahkan kebiasaan yang pada gilirannya membentuk karakter. Karakter seseorang akhirnya berujung pada baik buruknya nasib orang itu.⁷

Budaya kerja yang kuat terpola menjadi pedoman pegawai berkinerja. Hal ini karena budaya kerja mengelilingi pegawai dalam kehidupannya di tempat kerja. Budaya kerja diimplementasikan ke dalam sistem aturan berperilaku, budaya kerja menimbulkan perasaan lebih baik berkinerja, dan budaya kerja meningkatkan kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan ketika beradaptasi dengan perubahan eksternal dan internal organisasi. Budaya kerja yang kuat meningkatkan daya tahan organisasi ketika beradaptasi dengan gejolak perubahan yang dihadapi.

Budi Paramita, mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.⁸

Dari pendapat di atas diperoleh pokok pemahaman bahwa budaya kerja terkait erat dengan persoalan-persoalan efisiensi kerja dan masalah kerjasama suatu kelompok masyarakat tertentu dalam mewujudkan proses kerja yang efisien. Menurut Budi Paramita, budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari

⁶ Alkarhami, Suud M, 2007, *Budaya Kerja Pemerintahan*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.,h.19

⁷ Alkarhami.,*Ibid.*,h.20

⁸ Ndraha, 1999.,*Opcit.*,h.81

kesibukan pekerjaannya sendiri, atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.⁹

Mengenai prinsip budaya kerja, Triguno mengemukakan sebagai berikut:

Unsur dasar Budaya Kerja itu adalah mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Dalam suatu organisasi bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi.

Kekuatan mata rantai proses secara terpadu tersebut tergantung pada rangkaian terlemah pada proses individual. Kesalahan dalam suatu proses akan mempengaruhi pada kualitas produk akhir, oleh karena itu jaminan mutu terletak kekuatan setiap rangkaian yang berjalan benar sejak saat pertama pada setiap tahap pekerjaan.¹⁰

Beranjak dari prinsip kerja budaya yang demikian itu, maka yang perlu dimengerti adalah apa yang menjadi tujuan budaya kerja. Dalam hal ini terdapat tiga unsur penting untuk menata kembali budaya kerja aparatur negara. Ketiga unsur ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling berinteraksi ketika organisasi melakukan aktivitas tugas dan membina dinamika internalnya. Ketiga unsur itu adalah nilai-nilai, institusi/sistem kerja, dan SDM aparatur negara. Kita perlu menyadari bahwa SDM memiliki potensi paling besar untuk mempengaruhi upaya membangun lingkungan yang kondusif bagi tumbuh suburnya budaya organisasi yang mengakar kuat.¹¹

Berdasarkan deskripsi teori budaya kerja menurut Alkarhami, maka budaya kerja pegawai Kelurahan Mekarjaya adalah sikap dan perilaku individu pegawai yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.¹²

Maka berdasarkan uraian di atas dimensi-dimensi dari budaya kerja mencakup: Nilai-nilai; Institusi/sistem kerja; dan Sumber daya manusia aparatur negara.

⁹ Ndraha, *Ibid*

¹⁰ Triguno, 1999, *Budaya Kerja - Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press.,h.5

¹¹ Alkarhami, Suud M, 2007, *Budaya Kerja Pemerintahan*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.,h.22

¹² Alkarhami.,*Ibid*.,h.21

2.2 Insentif

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak instansi pemerintah maupun swasta yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para pegawainya.

Menurut Werther dan Davis dikatakan bahwa insentif adalah pemberian tambahan upah untuk menghargai dan menambah motivasi pekerja berkat kerja atau kinerjanya yang berhasil. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pekerja guna meningkatkan kualitas dan kuantitasnya hasil kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya.¹³ Menurut Sarwoto, bahwa insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.¹⁴

Menurut Ranupandojo dan Husnan Insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.¹⁵ Menurut Nitisemito, insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.¹⁶

Rivai mengemukakan bahwa insentif adalah: bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan.¹⁷ Sedangkan pengertian insentif menurut Sedarmayanti adalah: menghubungkan kompensasi dengan prestasi kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi kerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja.¹⁸ Pengertian insentif menurut Mangkunegara adalah penghargaan dalam bentuk uang yang

¹³ Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.,h.165

¹⁴ Sarwoto. 1987. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.,h.144

¹⁵ Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 1984, *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Pustaka Hinaman Pressido.,h.51

¹⁶ Nitisemito, Alex S., 1996. *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Graha Indonesia.,h.165

¹⁷ Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.,h.384

¹⁸ Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.,h.240

diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁹

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

Hadari Nawawi menjelaskan, bahwa tujuan sistem pemberian Insentif pada dasarnya adalah :

1. Sistem insentif didesain dalam hubungan dengan sistem balas jasa (*merit system*), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/ tanggung jawabnya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.²⁰

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.²¹

Lebih jauh, Hadari Nawawi mengatakan sistem insentif dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja. Persyaratan itu terkait dengan prinsip psikologi sebagai berikut:

- a. Berfungsi dan bersifat sebagai penghargaan, yang dinilai sebagai faktor penting dalam kegiatan memotivasi pekerja.
- b. Dirasakan sebagai hasil dari upaya meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.²²

¹⁹ Mangkunegara AA Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.,h.89

²⁰ Nawawi, Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.,h.373

²¹ Panggabean, Mutiara S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LP3ES.,h.93

²² Nawawi, Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.,h.374

Berbagai insentif yang dikenal dewasa ini, menurut Siagian, dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok.²³ Lebih lanjut Siagian, menjelaskan bahwa yang termasuk pada sistem insentif individual ialah “*piecework*”, bonus produksi, komisi, kurva “kematangan” dan insentif bagi para eksekutif.²⁴ Sedangkan insentif pada tingkat kelompok mencakup antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya.

Jelaslah bahwa pemberian insentif kepada para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan. Hanya saja karena setiap bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul itu.²⁵

Sebuah sistem insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan/pegawai di dalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi. Jika karyawan/pegawai dikucilkan mereka mungkin akan menjadi iri dan benci kepada orang-orang yang memiliki kesempatan memperoleh insentif ekstra, dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama sampai maksimal. Oleh karena itu menurut Simamora program insentif yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut:

1. Sederhana, aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimengerti;
2. Spesifik, para karyawan/pegawai perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka bekerja;
3. Dapat dicapai, setiap karyawan/pegawai harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu;
4. Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun.²⁶

Berdasarkan uraian di atas maka dimensi-dimensi dari Insentif meliputi: insentif untuk organisasi; dan insentif untuk pegawai.

²³ Siagian, Sondang P, 1998, *Bunga Rampai Management Modern*. Jakarta : Gunung Agung.,h.268

²⁴ Siagian, Sondang P, *Ibid*,h.268

²⁵ Siagian, Sondang P, *Ibid*,h.274

²⁶ Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE-YKPN.,h.135

2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya adalah suatu proses dan hasil kerja yang bersumber dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sebagai suatu proses kerja, kinerja pegawai dapat mencakup pengertian produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja. Sedangkan sebagai suatu hasil kerja, kinerja pegawai dapat mencakup pengertian kuantitas, kualitas dan manfaat hasil kerja yang dicapai, yang dalam ukuran tertentu dipandang sebagai prestasi kerja.

Dalam konteks itu, Amstrong dan Baron, menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²⁷

Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Mengenai pentingnya standar kinerja, Sayle dan Strauss menjelaskan bahwa:

Standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.²⁸

Yaslis, secara spesifik penilaian kinerja bertujuan antara lain untuk mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan; menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi; memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan; bahan perencanaan manajemen program SDM masa datang; dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasi personel.²⁹

Menurut Sianipar, keberhasilan pelaksanaan suatu kerja dapat dilihat dari berbagai dimensi seperti dimensi waktu, dimensi kualitas dan produktifitas, misalnya :

1. Ketepatan waktu atau waktu tunggu atau rata-rata waktu/ kecepatan.

²⁷ Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.,h.8

²⁸ Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.,h.51

²⁹ Ilyas, Yaslis, 2002, *Kinerja : Teori, Penilaian, Dan Penelitian*. Depok : Penerbit : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.,h.89

2. kualitas atau Konformance (kesesuaian hasil dengan standar/ spesifikasi) cacat atau hasil kerja tanpa proses ulang atau hasil kerja sesuai standar tanpa ada perbaikan.
3. kapasitas kerja atau produktivitas kerja atau rata-rata kemampuan kerja³⁰

Setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi ikut bertanggung jawab atas pencapaian kinerja organisasi sesuai bidang kerja masing-masing. Kalau setiap pegawai mampu menampilkan kinerja atas pelaksanaan kerja yang menjadi tanggung jawabnya, maka unit kerja mereka memberikan kontribusi yang baik terhadap pencapaian kinerja organisasi. Keberhasilan pegawai mencapai kinerja dibidang masing-masing merupakan tanggung jawab atasan langsung (pimpinan).³¹

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja atau *performance measures*, tetapi banyak juga yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) dari pada retrospektif. (melihat kebelakang).

Dalam pembuatan rencana kinerja diperlukan indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan organisasi. Indikator kinerja diartikan sebagai ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi. Indikator kinerja tersebut dapat dijadikan patokan (standar) menilai keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk melihat tingkat keberhasilan dan kegagalan pejabat publik (instansinya) dalam melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis (renstra).

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi/instansi untuk mencapai tujuannya. Sejalan dengan hal ini, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, bahwa yang dimaksud dengan kinerja

³⁰ Sianipar, JPG, 2000, *Perencanaan Peningkatan Kinerja, Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Pertama*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.,h.6

³¹ Sianipar, *Ibid.*,h.6

adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

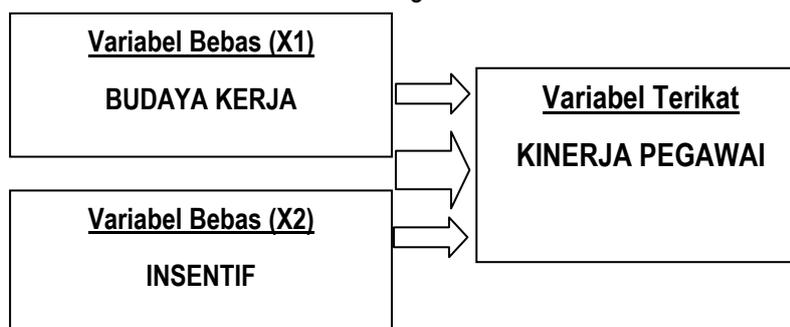
Komponen-komponen yang dipakai dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil itu meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi baik unsur pimpinan maupun staf. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor dari dalam diri sumber daya manusia sendiri (internal) maupun dari luar dirinya (eksternal). Faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja meliputi kepribadian, sikap dan perilaku, sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja meliputi pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya.³²

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi-dimensi dari Kinerja Pegawai adalah meliputi: 1) Waktu; 2) Kualitas; dan 3) Produktivitas.

Selanjutnya, dengan rekonstruksi teori dan rekonseptualisasi variabel-variabel penelitian disusun kerangka pemikiran untuk menggambarkan konsep gagasan sebagai berikut:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Dengan kerangka pemikiran yang tergambar penulis mengajukan **Hipotesis Teoritik** (jawaban sementara) dengan pernyataan (*statement*) sebagai berikut :

1. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok.

³² Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.,h.65

2. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok.
3. Budaya Kerja dan Insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok

3. Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011: 13) metode ini sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah, yaitu konkrit/empiris, objektif terukur, rasional dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok, anggota Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, Ketua RT dan Ketua RW yang berjumlah 303 orang. Untuk memperoleh sampel dari populasi tersebut digunakan rumus slovin, sehingga jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 172 sampel.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan kegiatan mengubah data hasil penelitian menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan dalam suatu penelitian. Adapun cara mengambil kesimpulan bisa dengan hipotesis maupun dengan estimasi hasil kuesioner penelitian. Untuk mengestimasi data-data tersebut, dalam penelitian ini, digunakan beberapa rumus statistik, yaitu: persamaan regresi ganda, koefisien korelasi dan koefisien determinasi dan uji f.

4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.1 Hasil Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perhitungan data statistik diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara budaya kerja dengan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar 0,760

dan kontribusi budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar 57,7% sisanya sebesar 42,3 % merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai, namun tidak diteliti. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 9,673 + 0,730X_1$.

Keterpengaruhannya yang terjalin di antara indikator-indikator Budaya Kerja dengan indikator-indikator Kinerja Kantor Kelurahan Mekarjaya dapat terjadi dalam mekanisme hubungan situasional dan hubungan kondisional. Hubungan situasional terbentuk dari situasi lingkungan kerja yang menuntut setiap pegawai untuk menunjukkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan atau permasalahan kerja yang dihadapinya.

Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab itulah yang mengindikasikan Kinerja Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, institusi/sistem kerja dan SDM aparatur negara, sebagai unsur-unsur Budaya Kerja yang dimilikinya. Hubungan kondisional terbentuk dari kondisi dinamis pekerjaan yang menuntut juga setiap pegawai untuk menunjukkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan atau permasalahan kerja yang dihadapinya.

Dalam konteks ini sikap pegawai terhadap pekerjaan dan perilaku pegawai pada waktu bekerja, muncul dan teraktualisasi untuk mengefektifkan penyelesaian pekerjaannya. Penyelesaian pekerjaan itulah yang mengindikasikan Kinerja Kantor Kelurahan Mekarjaya yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, institusi/sistem kerja dan SDM aparatur negara, sebagai unsur-unsur Budaya Kerja yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Supriyadi (2003: 203) juga menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau bekerja.

4.2 Hasil Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perhitungan data statistik diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara insentif dengan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar 0,713 dan kontribusi budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar

50,9% sisanya sebesar 49,1 % merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai, namun tidak diteliti. Besarnya pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh persamaan regresi sederhana, yaitu $\hat{Y} = 10,988 + 0,760X_2$.

Keterpengaruhannya yang terjalin di antara indikator-indikator Insentif dengan indikator-indikator Kinerja Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya dapat terjadi dalam mekanisme hubungan situasional dan hubungan kondisional. Hubungan situasional terbentuk dari situasi lingkungan kerja yang menuntut setiap pegawai untuk menunjukkan kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan atau permasalahan kerja yang dihadapinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Werther dan Davis (dalam Wibowo, 2009: 165) dikatakan bahwa insentif adalah pemberian tambahan upah untuk menghargai dan menambah motivasi pekerja berkat kerja atau kinerjanya yang berhasil. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pekerja guna meningkatkan kualitas dan kuantitasnya hasil kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya.

4.3 Hasil Pengaruh Budaya Kerja dan Insentif secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perhitungan data statistik diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan secara bersama-sama antara budaya kerja dan insentif dengan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar 0,787 dan kontribusi budaya kerja dan insentif secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya sebesar 61,9% sisanya sebesar 38,1 % merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai, namun tidak diteliti. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,496 dan besarnya pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,339 yang ditunjukkan oleh persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 7,393 + 0,496 X_1 + 0,339 X_2$.

Berdasarkan hasil penelitian ini terungkap bahwa peningkatan budaya kerja dan pemberian Insentif secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. Hal ini sejalan dengan Budi Paramita (dalam Ndraha, 1999: 80), Budaya kerja secara umum sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Lebih tegas

lagi Triguno (1999:6) mengemukakan tujuan fundamental Budaya Kerja adalah untuk membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu mekanisme hubungan sosial ekonomi, seperti misalnya hubungan antara pelanggan dengan pemasok. Dalam konteks ini, Budaya Kerja dipandang sebagai proses perubahan dari manajemen tradisional menjadi manajemen modern, sehingga terjalin kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta adanya disiplin atau kepatuhan pada komitmen kerja. Komitmen kerja ini tentu tergantung pada anggapan dan sikap terhadap pekerjaan.

Selanjutnya Ndraha (1999: 82) menyatakan secara konkrit budaya dapat menghadirkan dirinya melalui empat macam bentuk yaitu Raga, Perilaku, Sikap dan Pendirian (RPSP). Penampilan RPSP yang positif dalam kerja serta bertujuan dengan kepentingan baik individu maupun organisasi akan menghasilkan kepuasan. Sedangkan kerja atau bekerja mempunyai makna untuk mencapai tujuan. Sedangkan pemberian insentif akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok, sejalan dengan pendapat Siagian (1998: 274) bahwa pemberian insentif kepada para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan. Hanya saja karena setiap bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul itu.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok, sebesar yang didapat pada analisis statistik, dimana jika meningkatnya budaya kerja mempengaruhi meningkatnya kinerja Pegawai Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok begitupun sebaliknya; (2) Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok, dimana jika meningkatnya Insentif mempengaruhi meningkatnya Kinerja Pegawai Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok ataupun sebaliknya; (3) Budaya Kerja dan Insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor

Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. Dari hasil pengukuran koefisien regresi ganda diketahui bahwa kontribusi pengaruh Budaya Kerja lebih besar dari kontribusi pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan konsep tersebut, maka untuk meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Mekarjaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok, disarankan: (1) Kepada Camat Sukmajaya, melakukan upaya bimbingan kepada kelurahan, agar kelurahan dapat meningkatkan budaya kerja yang mematuhi nilai dan aturan kerja dengan penuh tanggungjawab, jujur dan disiplin, serta melakukan upaya peningkatan pemberian insentif bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja; (2) Kepada Lurah di Kecamatan Sukmajaya, melakukan perbaikan budaya kerja dengan menunjukkan kerjasama antar pegawai yang terintegritas dalam melakukan program pemerintah, serta melakukan upaya peningkatan pemberian insentif bagi pegawai Kelurahan yang dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan baik secara kuantitas maupun kualitas; (3) Pegawai Kelurahan di Kecamatan Sukmajaya, melakukan upaya mematuhi aturan yang berlaku dengan peningkatan memanfaatkan disiplin waktu sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan secara tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkarhami, Suud M, 2007, *Budaya Kerja Pemerintahan*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Ilyas, Yaslis, 2002, *Kinerja : Teori, Penilaian, Dan Penelitian*. Depok : Penerbit : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.
- Koentjaraningrat, 2002, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara AA Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masinambow, E.K.M, 1997, *Antropologi di Indonesia*, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- Mintargo, S, Bambang, 2000, *Tinjauan Manusia Dan Nilai Budaya*, Jakarta: Universitas Trisakti.
- Nawawi, Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.

- Nitisemito, Alex S., 1996. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Graha Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LP3ES.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 1984, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Pustaka Hinaman Pressido.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sarwoto. 1987. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P, 1998, *Bunga Rampai Management Modern*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sianipar, JPG, 2000, *Perencanaan Peningkatan Kinerja, Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Pertama*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Triguno, 1999, *Budaya Kerja - Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Triguno, 1999, *Budaya Kerja - Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.