

SISTEM REMUNERASI DAN PENETAPAN SASARAN KERJA: EFEKNYA PADA MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

(Studi Empiris pada Badan Pusat Statistik Se-Provinsi Jawa Timur)

Heri Tribowo
Universitas Airlangga
heri3bowo@gmail.com

Heru Tjaraka
Universitas Airlangga
heru_tjaraka@yahoo.co.id

ABSTRACT

As a form of bureaucratic reform, BPS issued a remuneration policy as a reward system to the contribution of the employee as well as doing repair performance appraisal via employee goal-setting (SKP). This study tested the system of remuneration and employee goal-setting to motivate and influence behavior (performance) of employee in the implementation of management accounting systems in public sector organization. By using explanatory quantitative approach, data collected by survey method to the BPS employees who served as the District Coordinator of Statistics (KSK) in all areas of work BPS Regency/City in East Java, the province with the highest number of KSK in Indonesia. By using analytical techniques of Structural Equation Modeling (SEM) the test results showed that the performance of employees affected by the system of remuneration and motivation, while motivation is influenced by employee goal-setting. This means that the role of the remuneration system in improving employee performance proved effective. Likewise, the role of employee goal-setting which proved effective in increasing motivation, and motivation are also proven effective in improving the performance of employees.

Keywords: employee performance, goal-setting, motivation, remuneration

1. Pendahuluan

Permasalahan birokrasi di Indonesia disebabkan oleh faktor organisasi dan peraturan perundang-undangan di bidang aparatur yang masih terjadi tumpang tindih, serta faktor sumber daya manusia (SDM) dan manajemen pemerintahan (Abubakar, 2014). Faktor SDM memiliki peran yang strategis dan menentukan karena sebagai pengelola sekaligus menjadi penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi (Pasaribu, 2013).

Reformasi birokrasi merupakan penerapan manajemen berbasis kinerja dalam kerangka *New Public Management* (NPM) di Indonesia diarahkan pada penciptaan kinerja birokrasi yang akuntabel dan profesional (Utami, 2012). Menurut Narsa dan Yuniawati (2003), organisasi perlu menerapkan

sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku pegawai dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan pegawai, seperti sistem penghargaan (remunerasi) dan sistem pengukuran kinerja.

Sebagai wujud reformasi birokrasi di internal organisasi, BPS melakukan perbaikan sistem dan manajemen kerja dengan mengeluarkan kebijakan remunerasi berbasis kinerja sebagai sistem penghargaan terhadap kontribusi yang telah diberikan pegawai. Kebijakan tersebut dilakukan melalui pemberian tunjangan kinerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan substansi dasar dari program reformasi birokrasi.

Penerapan sistem remunerasi berbasis kinerja pada BPS adalah implementasi anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) dalam mewujudkan akuntabilitas publik, yakni sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006:171). Anggaran berbasis kinerja diatur dalam Undang-Undang No.17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, yaitu bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai berlandaskan asas kinerja.

Visi BPS sebagai pelopor data statistik terpercaya untuk semua dan peran strategis BPS sebagai penyedia kebutuhan data, baik bagi Pemerintah maupun masyarakat ditunjang oleh Koordinator Statistik Kecamatan (KSK), yakni pegawai BPS yang bertugas menjadi koordinator kegiatan pengumpulan data di lapangan dan tersebar di tingkat kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

Sistem remunerasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menyelaraskan antara kepentingan pegawai dengan organisasi, dan harus dapat mewujudkan prinsip adil dan layak. Sistem remunerasi BPS menerapkan penyetaraan atau penyamaan remunerasi yang diterima, yakni berdasarkan *grade* atau tingkat jabatan. Terkait dengan hal itu, terdapat permasalahan yang dapat menyebabkan kecemburuan atau ketidakadilan di antara KSK yang bertugas di Provinsi Jawa Timur oleh karena pada tingkat jabatan yang sama, beban kerja KSK pada tiap BPS Kabupaten/Kota berbeda.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu tuntutan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara dan mempertanyakan manfaat yang diperoleh atas pelayanan instansi pemerintah, sehingga mendorong pemerintah untuk memberikan perhatian terhadap penilaian kelayakan kinerja pemerintahan (Mardiasmo, 2002) dan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja, yaitu suatu aktivitas penilaian pencapaian kinerja penyelenggara negara (Mahsun, 2006:26).

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS bertujuan untuk menyempurnakan sistem penilaian kinerja PNS, yaitu suatu sistem pengukuran kinerja individu yang diterapkan pada setiap sumber daya aparatur pemerintah. Selain dinilai atas dasar perilaku kerja, kinerja PNS juga dinilai atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Diberlakukannya sistem ini dengan harapan kinerja birokrasi menjadi lebih baik, hasil kerjanya dapat diukur dengan jelas dan objektif serta sistem karir pegawai menjadi lebih adil.

Gambaran kinerja KSK Se-Provinsi Jawa Timur tahun 2014 sebagai pelaksanaan pengukuran kinerja individu dan dijadikan dasar penilaian kinerja pegawai serta pemberian tunjangan kinerja dalam sistem remunerasi yang diterapkan di BPS dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa selama periode waktu tahun 2014 selalu terjadi pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh KSK di Provinsi Jawa Timur setiap bulannya. Secara rata-rata, angka ketidakhadiran tanpa keterangan memperlihatkan bahwa sebanyak 48 persen atau hampir separuh dari jumlah KSK Se-Provinsi Jawa Timur telah melakukan pelanggaran disiplin tersebut.

Tabel 1.
Data Ketidakhadiran, Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan Jumlah KSK
Se-Provinsi Jawa Timur Tahun 2014

No.	Bulan	Jumlah	Ketidakhadiran			CKP
			Sakit	Ijin	TK	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)
1	Januari	532	97	94	83	95.19
2	Februari	530	117	60	58	97.00
3	Maret	531	92	36	25	96.59
4	April	531	146	55	8	96.68
5	Mei	533	94	48	25	96.04
6	Juni	531	105	42	15	95.87
7	Juli	530	63	40	19	95.48
8	Agustus	531	131	48	3	95.91
9	September	528	142	40	3	96.29
10	Oktober	529	134	61	4	96.38
11	November	528	78	56	1	97.16
12	Desember	529	119	49	11	96.72
Jumlah		530*	1318	629	255	96.28*

Keterangan:

TK = Tanpa Keterangan * = angka rata-rata

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPS Provinsi Jawa Timur (*data diolah*)

Data CKP menunjukkan bahwa kinerja KSK juga masih belum maksimal, yakni dengan persentase rata-rata sebesar 96,28 persen. Angka ini mengindikasikan bahwa target pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan oleh KSK masih belum seluruhnya terealisasi. Hal ini tentunya sangat berpengaruh pada kuantitas dan kelengkapan data serta kualitas dan tingkat akurasi data yang dihasilkan oleh BPS, mengingat KSK adalah petugas yang memiliki peran penting dalam pengumpulan data BPS di lapangan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Menurut Spekle dan Verbeeten (2014), sistem pengukuran kinerja dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi, melalui kontrak yang jelas sehingga kinerja yang baik dapat tercapai. Cavalluzzo dan Ittner (2004) dan Heinrich (2002) menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik, tujuan organisasinya dapat tercapai apabila para pegawai mengetahui secara jelas dan pasti tujuan apa yang hendak dicapai organisasi, langkah-langkah apa dan seberapa besar upaya yang harus dilakukan, sehingga sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh organisasi diharapkan dapat membantu menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Teori penetapan tujuan menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas. Verbeeten (2008) mengungkapkan pendapat Latham (2004) bahwa tindakan yang diarahkan oleh tujuan terdapat ide-ide yang berguna untuk mendorong individu untuk bertindak. Verbeeten (2008) juga mengungkapkan pendapat Kaplan (2001) dan Rangan (2004) tentang pentingnya teori ini dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Menurutnya, tujuan yang jelas dan hasil yang terukur, yakni dengan cara merinci tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, dapat menurunkan ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai akan fokus pada penyelesaian tugas-tugasnya.

Tujuan yang jelas dan terukur akan langsung berkontribusi terhadap kinerja dan tujuan yang memiliki tantangan biasanya diimplementasikan dalam output dengan level yang spesifik yang harus dicapai (Locke dan Latham, 1990). Milkovich dan Newman (2004:286) menjelaskan teori ini bahwa perubahan sasaran kinerja sangat mempengaruhi intensitas dan waktu dalam kinerja pegawai, dan individu akan termotivasi pada tingkat tertentu bila pencapaian sasaran dikombinasikan dengan penerimaan *reward* yang sesuai.

1.2. Konsep MBO (*Management By Objective*)

MBO atau manajemen berdasarkan sasaran merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang digunakan sebagai penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Menurut Moeheriono (2012:141), pendekatan ini dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran kerja untuk periode penilaian yang akan datang, kemudian penetapan strategi yang tepat untuk mencapai sasaran, serta evaluasi atas kinerja aktual dalam kaitannya dengan sasaran yang telah disepakati antara pimpinan dan bawahan.

1.3. Sistem Remunerasi

Sistem Remunerasi adalah sistem pemberian kompensasi atau imbalan kerja oleh organisasi kepada pegawai, yang berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif dan bonus atas prestasi, sebagai suatu bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan pegawai dalam pencapaian tujuan

organisasi (Byars dan Rue, 2000; Hasibuan, 2002; Mondy dan Noe, 2005; Widyaningrum, 2008; Efendi, 2009; Sancoko, 2011).

1.4. Penetapan Sasaran Kerja

Penetapan Sasaran Kerja dinyatakan dalam suatu instrumen sebagai tujuan dan sasaran kerja individu melalui ukuran dan indikator yang telah disepakati dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini yaitu tujuan yang jelas dan terukur yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas pegawai yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (Teori Penetapan Tujuan, Konsep MBO, Armstrong, 2004; Moehariono, 2012; Rivai dan Sagala, 2010; PP No. 46 Tahun 2011).

1.5. Motivasi

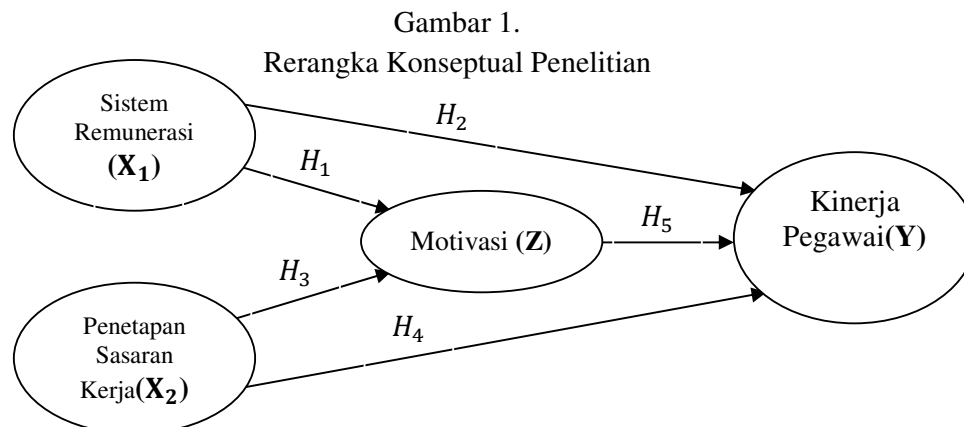
Motivasi adalah suatu dorongan, keinginan dan kesediaan dalam diri seseorang untuk berupaya memenuhi kebutuhan dan mengusahakan terus menerus untuk mencapai kinerja terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi (Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland, Mondy dan Noe, 2005; Mathis dan Jackson, 2006; Mangkunegara, 2009).

1.6. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu dan dibandingkan dengan standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dalam rangka mencapai sasaran dan mewujudkan tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006; Mangkunegara, 2009; Bangun, 2012; Moehariono, 2012; Soegihartono, 2012).

3. Rerangka Konseptual Penelitian

Rerangka konseptual yang dibangun menyajikan suatu pengembangan model pola hubungan sistem remunerasi, penetapan sasaran kerja dan motivasi dengan kinerja pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: data diolah

Dari pola hubungan tersebut diketahui bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan pengujian dan analisis pengaruh sistem remunerasi dan penetapan sasaran kerja sebagai variabel independen (X_1 dan X_2) yang diterapkan terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y), serta dengan menempatkan motivasi sebagai variabel *intervening* (Z), yaitu variabel yang memediasi hubungan sistem remunerasi dan penetapan sasaran kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_1 : Sistem remunerasi berpengaruh terhadap motivasi

H_2 : Sistem remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H_3 : Penetapan sasaran kerja berpengaruh terhadap motivasi

H_4 : Penetapan sasaran kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H_5 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk jenis *explanatory*, yakni penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan dan hubungan variabel-variabel yang diteliti, serta bersifat asosiatif kausal, yakni penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat (pengaruh) antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2002:10-12), dengan pengumpulan data menggunakan metode survei.

Subjek penelitian ini adalah Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) yang bertugas di seluruh wilayah kerja BPS Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, dengan populasi berjumlah 526 orang. Pemilihan lokasi penelitian di Provinsi Jawa Timur dengan pertimbangan bahwa Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang mempunyai satuan kerja BPS dan jumlah KSK terbanyak di Indonesia sehingga diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi unsur generalisasi.

Penentuan sampel dilakukan dengan *nonprobability sampling*, yaitu mengambil secara proporsional anggota populasi KSK pada setiap BPS Kabupaten/Kota se-Provinsi Jawa Timur dengan metode *cluster proportional sampling* dan menetapkan jumlah sampel sebesar 25% dari populasi, yakni sebanyak 137 KSK. Hal ini didasarkan pada pendapat Ferdinand (2014:54) dan Ghozali (2014:64) bahwa ukuran sampel yang disarankan dan dapat dikatakan representatif dengan penggunaan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah sebanyak 100 sampai dengan 200 sampel.

Alat bantu berupa kuesioner akan digunakan pada penelitian ini guna memperoleh data primer dari responden. Untuk keperluan analisis kuantitatif, jawaban pernyataan dalam kuesioner dinyatakan dalam skor *Likert Scaled* dan dianggap sebagai skala atau ukuran interval seperti yang dinyatakan Sekaran (2006:19), Anshori dan Iswati (2009:68) dan Ghozali (2014:73).

5. Analisis dan Hasil Pembahasan

5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Target sampel dalam penelitian ini adalah 25% dari total KSK, yakni sebanyak 137 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan langsung kepada masing-masing

responden, yaitu responden sejumlah alokasi target sampel sesuai *cluster* BPS Kabupaten/Kota yang dijumpai pertama kali oleh peneliti dalam suatu acara pelatihan petugas pengumpulan data BPS, yakni Pelatihan Petugas Fasilitator dan Asisten Fasilitator Forum Komunikasi Publik Pemutahiran Basis Data Terpadu (FKP-PBDT) 2015 BPS Provinsi Jawa Timur yang diselenggarakan pada tanggal 18-24 Mei 2015 di Kota Batu-Jawa Timur, dimana KSK menjadi peserta pada pelatihan tersebut.

Dari seluruh responden yang diberikan kuesioner dan dijadikan target sampel dalam penelitian ini, terdapat satu responden yang tidak mengisi atau menjawab pertanyaan kuesioner (*non response*) dan satu responden yang tidak menjawab seluruh pertanyaan kuesioner (isian tidak lengkap), sehingga total sampel yang memenuhi syarat layak untuk diolah dan analisis lebih lanjut adalah sebanyak 135 responden.

Dari 135 responden, responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 121 responden (89,6%) dan perempuan sejumlah 14 responden (10,4%). Responden dengan usia kurang dari 30 tahun berjumlah 17 responden (12,6%), serta usia 30-39 tahun dan 40-49 tahun masing-masing berjumlah 43 responden (31,9%), sedangkan yang berusia lebih dari 49 tahun berjumlah 32 responden (23,7%). Responden yang merupakan pegawai dengan golongan II berjumlah 66 orang (48,9%) dan golongan III berjumlah 69 orang KSK (51,1%).

Sebanyak 58 orang KSK (43%) berpendidikan terakhir SMU, 9 orang KSK (6,7%) berpendidikan D-I/D-II, 15 orang KSK (11,1%) berpendidikan D-III, 49 orang KSK (36,3%) berpendidikan D-IV/S-1, dan 4 orang KSK (3%) berpendidikan S-2. Sebagian besar KSK, yakni sebanyak 90 responden (66,7%) telah bekerja selama lebih dari 10 tahun, 24 responden (17,8%) telah bekerja selama 6-10 tahun, 19 responden (14,1%) telah bekerja selama 3-5 tahun dan dua responden (1,5%) telah bekerja selama kurang dari 2 tahun.

5.2. Respon Responden Terhadap Variabel Sistem Remunerasi

Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya sistem remunerasi yang diterapkan BPS saat ini. Hal ini terlihat dari respon positif responden terhadap 13 pernyataan yang dikembangkan dari 9 indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sistem remunerasi ini adalah setuju, yakni sebesar 51,85 persen, sementara respon responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 14,64 persen. Sedangkan sebagian respon responden yang lain menyatakan kurang setuju dan tidak setuju terhadap adanya sistem remunerasi, yakni dengan persentase masing-masing sebesar 27,18 persen dan 6,32 persen.

5.3. Respon Responden Terhadap Variabel Penetapan Sasaran Kerja

Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya penetapan sasaran kerja (SKP) yang diterapkan BPS. Persentase terbesar respon responden terhadap pernyataan yang dikembangkan dari keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penetapan sasaran kerja ini memberikan respon positif dengan menyatakan setuju, yakni sebesar 74,07 persen, sementara respon responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 14,24 persen. Sedangkan sebagian kecil respon

responden yang lain menyatakan kurang setuju dan tidak setuju terhadap adanya penetapan sasaran kerja, yakni dengan persentase masing-masing sebesar 10,62 persen dan 1,07 persen.

5.4. Respon Responden Terhadap Variabel Motivasi

Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya motivasi. Persentase respon responden dengan kategori setuju dan sangat setuju menjadi yang dominan dibandingkan dengan jenis kategori respon yang lain, yakni kurang setuju dan tidak setuju. Persentase respon responden yang terbesar terhadap pernyataan yang dikembangkan dari keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur adanya variabel motivasi ini adalah setuju, yakni sebesar 60,83 persen, sementara respon responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 31,30 persen. Sedangkan sebagian respon responden yang lain yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju terhadap adanya motivasi jumlahnya relatif kecil, yakni hanya dengan persentase masing-masing sebesar 6,67 persen dan 1,20 persen.

5.5. Respon Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan adanya kinerja pegawai. Persentase terbesar respon responden terhadap pernyataan yang dikembangkan dari keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai ini adalah setuju, yakni sebesar 72 persen, sementara respon responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 19,11 persen. Sedangkan sebagian respon responden yang lain yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju jumlah persentasenya relatif kecil, yakni masing-masing hanya sebesar 7,93 persen dan 0,96 persen.

6. Hasil Pengujian Hipotesis

Sebelum dianalisis, dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model melalui Uji Asumsi SEM. Hasil uji linearitas atas semua spesifikasi model menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga semua bentuk hubungan antar variabel adalah linear. Hasil *Assesment of Normality* menunjukkan bahwa dari 34 indikator yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat 25 indikator yang berdistribusi normal dan 9 indikator yang tidak berdistribusi normal. Hal ini tidak terlalu kritis, karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorm*), dari sampel yang besar (data observasi mencapai 100 atau lebih) dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:147).

Nilai *chi-square* pada jumlah data (derajat bebas/*degree of freedom*) 135 dan tingkat signifikansi 0,001 atau $\chi^2(135,0.001) = 257,606$. Berdasarkan hasil analisis *mahalanobis distance-squared*, nilai minimum sebesar 4.942 dan nilai maksimum sebesar 83.864. Dengan demikian nilai *mahalanobis distance* lebih kecil dari nilai *chi-square*, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua cara, yakni dengan melihat nilai t hitung (C.R.) dan membandingkannya dengan nilai t tabel atau dengan melihat nilai signifikansi atau angka probabilitasnya.

Tabel 2.
Hasil Pengujian Hipotesis

H	Pengaruh			Standardized Regression Weight	T hitung*	Prob	Ket	Temuan Penelitian
H1	Sistem Remunerasi (X1)	→	Motivasi (Z)	-0.109	-0.858	0.391	Tidak Signifikan	Ditolak
H2	Sistem Remunerasi (X1)	→	Kinerja Pegawai (Y)	0.276	2.058	0.040	Signifikan	Diterima
H3	Penetapan Sasaran Kerja (X2)	→	Motivasi (Z)	0.679	3.393	0.000	Signifikan	Diterima
H4	Penetapan Sasaran Kerja (X2)	→	Kinerja Pegawai (Y)	-0.310	-1.721	0.085	Tidak Signifikan	Ditolak
H5	Motivasi (Z)	→	Kinerja Pegawai (Y)	0.921	5.551	0.000	Signifikan	Diterima

* signifikan pada level 5 %

Sumber: Lampiran, data diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis seperti disajikan pada tabel 2, maka diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$LZ = 0.679LX2 + 0.020$$

$$LY = 0.276LX1 + 0.921LZ + 0.019$$

Keterangan:

LX1 = Sistem Remunerasi yang distandarisasi

LX2 = Penetapan Sasaran Kerja yang distandarisasi

LZ = Motivasi yang distandarisasi

LY = Kinerja Pegawai yang distandarisasi

7. Pembahasan Hasil Penelitian

7.1. Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Motivasi

Sistem remunerasi pada BPS merupakan sistem pemberian imbalan kerja berupa tunjangan yang menjadi hak setiap pegawai dan diterapkan dengan standar tertentu berdasarkan capaian kinerja dari pegawai tersebut. Pemberian remunerasi merupakan upaya untuk menambah kesejahteraan finansial di luar gaji pokok yang diberikan organisasi dan diharapkan dapat memotivasi dan mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja.

Informasi mengenai kesesuaian jumlah remunerasi yang diterima pegawai dikumpulkan berdasarkan standar penentu yang digunakan dalam pemberian remunerasi kepada pegawai, seperti beban kerja, masa kerja, jabatan, prestasi kerja dan kontribusi yang diberikan pegawai, bobot pekerjaan, harga pasar, aturan hukum, serta kebutuhan hidup layak. Namun berdasarkan hasil uji

Confirmatory Factor Analysis(CFA) diperoleh informasi bahwa indikator bobot pekerjaan tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel sistem remunerasi, sehingga hanya delapan indikator yang digunakan sebagai unsur dalam mengukur variabel tersebut.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H_1 ditolak (Tabel 2), berartidata empiris tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa sistem remunerasi berpengaruh terhadap motivasi. Kaitan antara berprestasi dalam bekerja dan imbalan (remunerasi) adalah tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerjanya dengan keberhasilan mencapai hasil tertentu. Motivasi berprestasi adalah adanya kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) dalam diri individu yang berperan sebagai faktor pendorong, pembangkit dan penguat, untuk mencapai tujuan individu tersebut dalam bekerja, yakni menyelesaikan pekerjaan atau karya dengan hasil terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Ketika para KSK BPS Kabupaten/Kota Se-Provinsi Jawa Timur telah mempunyai persepsi yang positif terhadap sistem remunerasi maka akan muncul pula *employee's behaviour* yang lebih baik, sehingga memotivasi KSKBPS Kabupaten/Kota Se-Provinsi Jawa Timur untuk mencapai kinerja terbaik, mengingat bahwa KSK merupakan ujung tombak BPS dalam pengumpulan data di lapangan.

Sistem remunerasi di BPS menerapkan penyetaraan atau penyamaan remunerasi yang diterima, yakni berdasarkan *grade* atau tingkat jabatan. Hal ini menyebabkan KSK yang bersangkutan merasakan adanya ketidakadilan terhadap remunerasi yang diterimanya, terutama bagi KSK dengan masa kerja dan beban kerja yang berbeda tetapi remunerasi yang diterima sama. Faktor lain yang menyebabkan penerapan sistem remunerasi belum dapat memotivasi KSK adalah masih terdapat KSK yang merasa bahwa remunerasi yang diterimanya masih belum sesuai dengan bobot pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Temuan penelitian bahwa sistem remunerasi belum dapat meningkatkan motivasi pegawai ini tidak sejalan dengan penelitian Sancoko (2011) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara remunerasi dengan motivasi dan juga kajian Widyastuti (2010) yang menyatakan bahwa remunerasi dapat menjadi motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai kualitas kinerja.

7.2. Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pemberian remunerasi pada BPS merupakan imbalan kerja berupa tunjangan yang sifatnya tetap yang disebut Tunjangan Kinerja (TK) dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan BPS. Sistem remunerasi yang diterapkan BPS tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai guna membantu organisasi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengujian terhadap hipotesis berikutnya dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah sistem remunerasi telah berjalan secara efektif dan mampu meningkatkan kinerja pegawai guna

membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H_2 diterima (Tabel 3), berartidata empiris mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa sistem remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga menginformasikan kepada BPS bahwa semakin baik sistem remunerasi yang diterapkan, yakni sistem remunerasi yang didasarkan pada prinsip adil, baik keadilan individual, keadilan internal maupun keadilan eksternal, dan layak, akan meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini konsisten dan memperkuat temuan empirik dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Boedianto (2012) dan Pasaribu (2013) yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprianto (2013) dan Kristanti (2013) yang membuktikan bahwa sistem remunerasi yang diterapkan tidak berpengaruh dan belum dapat meningkatkan kinerja pegawai.

7.3. Pengaruh Penetapan Sasaran Kerja Terhadap Motivasi

Cavalluzzo dan Ittner (2004) dan Heinrich (2002) menyatakan bahwa tujuan organisasi hanya dapat tercapai apabila para pegawai mengetahui secara jelas dan pasti tujuan apa yang hendak dicapai organisasi. Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa tujuan atau sasaran yang jelas dan hasil yang terukur dapat menurunkan ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai akan fokus pada penyelesaian tugas-tugasnya. Dengan demikian tujuan atau sasaran kerja sangat mempengaruhi intensitas dan waktu pada kinerja pegawai, kinerja pegawai diamati berdasarkan keberhasilan pencapaian sasaran individu dalam SKP yang telah disepakati sebelumnya.

Indikator-indikator yang diadopsi dan dikembangkan dari penelitian sebelumnya sebagai pembentuk variabel penetapan sasaran kerja dalam kuesioner penelitian ini, yakni spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, target waktu, menantang, partisipasi, umpan balik, dan disepakati. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H_3 diterima (Tabel 3) yang berarti bahwa data empiris mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa penetapan sasaran kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Temuan penelitian ini memberikan informasi kepada BPS bahwa semakin baik sistem pengukuran kinerja yang diterapkan melalui penetapan sasaran kerja, akan meningkatkan motivasi pegawai. Temuan penelitian ini juga sejalan dan konsisten dengan Teori Penetapan Tujuan yang digagas oleh Locke dan Latham (1990) dan juga konsep MBO (*Management by Objective*).

7.4. Pengaruh Penetapan Sasaran Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis selanjutnya, yakni bahwa H_4 ditolak (Tabel 3), yang berarti data empiris tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa penetapan sasaran kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Suatu kontrak kinerja berisi mengenai tujuan yang jelas dan dinyatakan sebagai sasaran kerja yang terderivasi menjadi ukuran dan indikator yang telah disepakati untuk dapat dilakukan proses kontrol melalui pengukuran kinerja (Baker, 2002 dan Armstrong, 2004: 73-77), sehingga kinerja yang baik dapat tercapai (Spekle dan Verbeeten, 2014).

Respon responden yang didasarkan pada hasil uji CFA mencerminkan bahwa indikator partisipasi menjadi unsur pembentuk variabel penetapan sasaran kerjayang paling kecil dibandingkan unsur-unsur yang lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi KSK, dalam penetapan sasaran kerja masih kurang memperhatikan faktor partisipasi sehingga sistem penilaian kinerja melalui SKP ini belum sepenuhnya terimplementasi dengan baik.

Hal ini dirasa wajar mengingat penerapan kebijakan untuk mengukur kinerja individu tersebut merupakan kebijakan baru di lingkungan BPS, yakni mulai tahun 2014. Proses penetapan sasaran atau tujuan individu melalui penetapan SKP merupakan hal yang diwajibkan oleh organisasi sebagai suatu kebijakan, sehingga pelaksanaan kebijakan tersebut merupakan suatu kewajiban dan belum menimbulkan kepemilikan atau rasa memiliki, serta cenderung terasa sebagai pemberian beban sasaran. Faktor ini yang diasumsikan menjadi penyebab belum dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga masih perlu untuk dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan penerapan kebijakan tersebut agar dapat terimplementasi dengan lebih baik lagi.

Temuan penelitian ini tidak konsisten dengan temuan empirik dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Verbeeten (2008) dan Karyanti (2010) yang membuktikan bahwa sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja, serta penelitian Boedianto (2012) dan Suprianto (2013) yang memberikan hasil bahwa penetapan sasaran kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi yang tinggi adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja individu. Menurut teori kebutuhan David Mc Clelland, kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat pegawai, karena kebutuhan berprestasi mendorong pegawai mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Motivasi yang dimiliki individu merupakan modal untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi secara optimal. Oleh karena itu memotivasi SDM yang ada dalam suatu organisasi merupakan upaya untuk mendorong prestasi kerja.

Enam indikator sebagai pembentuk variabel motivasi yang diadopsi dan dikembangkan dari penelitian sebelumnya berdasarkan teori motivasi prestasi David Mc Clelland, yaitu tanggung jawab, pertimbangan resiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H_5 diterima (Tabel 2), berarti data empiris mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menginformasikan kepada BPS bahwa motivasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai (KSK). Motivasi yang melekat langsung pada setiap individu di dalam organisasi merupakan modal untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan organisasi secara optimal.

Temuan penelitian ini konsisten dan memperkuat temuan empirik dari penelitian yang telah dilakukan oleh Widyastuti (2010) dan Pasaribu (2013) yang menunjukkan bukti bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja pegawai.

8. Simpulan

- a. KSK se-Provinsi Jawa Timur menyatakan setuju atas penerapan sistem remunerasi dan penetapan sasaran kerja di BPS. Motivasi dan kinerja pegawai (KSK) juga telah baik, terlihat dari respon positif dari responden untuk setiap indikator motivasi dan kinerja pegawai.
- b. Sistem remunerasi dan penetapan sasaran kerja yang diharapkan menjadi faktor pendorong peningkatan motivasi dan kinerja pegawai tidak seluruhnya terbukti sebagaimana digambarkan pada model struktural.
- c. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sistem remunerasi dan motivasi, sementara motivasi dipengaruhi oleh penetapan sasaran kerja.
- d. Temuan penelitian memberikan informasi bahwa peran sistem remunerasi dalam peningkatan kinerja pegawai terbukti efektif. Demikian juga peran penetapan sasaran kerja yang terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai, yang kemudian motivasi juga terbukti secara efektif berperan dalam peningkatan kinerja pegawai.

9. Saran

- a. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dicari variabel lain guna menjelaskan mengapa sistem remunerasi masih belum mampu meningkatkan motivasi pegawai. Fokuskan kajian pada efektivitas penerapan sistem remunerasi agar penelitian dilakukan secara lebih mendalam.
- b. Untuk penelitian selanjutnya mengenai motivasi dan kinerja pegawai, perlu menambah variabel independen lain agar lebih mampu menjelaskan kedua variabel tersebut.
- c. Teori penetapan tujuan yang digunakan sebagai kerangka pikir dalam penelitian ini masih belum kuat, terlihat dari temuan penelitian yang fluktuatif dibandingkan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga penerapan teori ini pada sektor publik masih perlu diuji kembali dengan jenis responden yang berbeda, misalnya pegawai pada level pengelola kebijakan (pejabat struktural) atau staf.

Daftar Pustaka

- Abubakar, Azwar. (2014). Azwar Abubakar: Pentingnya reformasi birokrasi demi kualitas bangsa Indonesia. www.itb.ac.id diakses tanggal 15 April 2015
- Anshori, Muslich, & Iswati, Sri. (2009). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Pusat Penerbitan dan Percetakan (AUP) Universitas Airlangga.

- Armstrong, Michael. (2004). *Performance Management* (T. Setiawan, Trans. Cetakan I ed.). Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Baker, George. (2002). Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. *Journal of Human Resources*, 37, 728-751.
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Boedianto, Sugeng. (2012). Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Anak Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol. 1, No. 3.
- Byars, L. Lloyd, & Rue, Leslie. (2000). *Human Resource Management* (Sixth ed.): McGraw-Hill.
- Cavalluzzo, Ken S., & Ittner, Christopher D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243-267.
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis Magister dan Disertasi Doktor* (5 ed.). Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heinrich, Carolyn J. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, Vol. 62 No. 6, 712-725.
- Karyanti, Tutik Dwi. (2010). Pengaruh Kejelasan Sasaran, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Maksi*, Vol. 10 No. 2(Agustus 2010), 170-185.
- Kristanti, Dwi. (2013). *Implementasi Program Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Implementasi Program Pemberian Honorarium Kinerja Pegawai di Unit Instansi 'X')*. Universitas Gadjah Mada.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Edisi Pertama ed.). Yogyakarta: BPFPE.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi II ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L, & Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, George T., & Newman, Jerry M. (2004). *Compensation* (Internatinal Edition ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Edisi Revisi, Cetakan ke-1 ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mondi, R. Wayne, & Noe, Robert M. (2005). *Human Resource Management* (Ninth Edition ed.): Prentice Hall.
- Narsa, I Made, & Yuniawati, Rani Dwi. (2003). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(1), pp. 18-34.
- Pasaribu, Chrisdoni Boy Agung. (2013). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan (KPPBC Madya Medan).
- Sancoko, Bambang. (2011). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 17(1).

- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis* (K. M. Yon, Trans. Edisi 4 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun. (2002). *Multivariate Analysis: Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Spekle, Roland F., & Verbeeten, Frank H.M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25, 131-146.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suprianto, Edy. (2013). Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Utami, Dian Arlupi. (2012). Reformasi Birokrasi dalam rangka Pencapaian MDGS 2015 di Indonesia.
- Verbeeten, Frank HM. (2008). Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Widyastuti, Yeni. (2010). Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten. *JAP*, 1(2).