

STUDI TENTANG PEMBERIAN INSENTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Imam Ghozali Mustafa*

Abstrak

Pemberian insentif dapat memacu semangat pegawai untuk meningkatkan kinerja. Dengan diberikan insentif secara langsung dan rutin maka pegawai merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Pertimbangan dalam memberikan insentif kepada pegawai antara lain pangkat atau golongan. Persepsi pegawai mengenai insentif antara lain : insentif harus berdasarkan prestasi kerja; harus berdasarkan peraturan yang jelas; terkadang kurang mencerminkan keadilan; insentif justru dianggap dapat melemahkan etos kerja. Faktor pendukung dalam pemberian insentif yaitu diterbitkannya Surat Keputusan Gubernur untuk setiap bentuk inentif sebagai legalitas dan mempunyai kekuatan hukum, sedangkan faktor penghambatnya yaitu masih rendahnya rasa tanggung-jawab masing-masing biro dan pihak pengelola administrasi keuangan dalam proses penyelesaian insentif; proses teknis yang panjang terkait tahapan-tahapan pencairan insentif.

Kata Kunci: Insentif, Kinerja Pegawai, Kalimantan Timur.

Pendahuluan

Pada era otonomi daerah saat ini masyarakat sangat mendambakan layanan yang lebih baik dan memuaskan. Hal tersebut cukup beralasan mengingat daerah telah diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur dan mengatur rumah tangganya sendiri. Dengan semangat otonomi daerah, diharapkan bukan hanya melahirkan terciptanya tata pemerintahan yang baik tetapi dambaan masyarakat dapat terealisasi dengan baik. Untuk mewujudkan harapan tersebut tentunya perlunya upaya yang lebih aplikatif sehingga mampu membawa perubahan kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

Untuk mewujudkan harapan tersebut diperlukan komitmen yang kuat dan kinerja aparatur secara konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai abdi Negara, disamping adanya upaya yang lebih konkrit, tidak hanya merestrukturisasi birokrasi, perbaikan sarana dan prasarana, tetapi juga terhadap peningkatan kualitas sumber daya aparatur. dan pemberian

kompetensi yang layak yang dapat memacu pegawai agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut cukup beralasan mengingat pada era otonomi, karena daerah telah diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, sehingga masyarakat layak untuk mendapatkan itu semua.

Berbicara tentang pemberian kompensasi dan insentif bagi pegawai negeri sipil di Indonesia belum tertata baik, karena struktur penggajian pegawai masih menimbulkan kontroversial, sehingga tidak mengherankan jika diantara pegawai memiliki motivasi yang beragam dalam menyelesaikan pekerjaan dan pada akhirnya kinerja pegawai secara akumulatif kurang optimal.

Kondisi demikian merefleksi pada sikap dan perilaku aparatur yang kurang konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara dan masyarakat, sehingga perlu diperbaiki faktor pemacunya, yaitu faktor pemacu yang dapat

* Imam Ghozali Mustafa, M.Si adalah Alumni Magister Ilmu Administrasi, Fisipol-Unmul, Samarinda

merubah perilaku aparaturnya untuk bekerja lebih baik. Apalagi dalam menghadapi upaya pemerintah untuk mewujudkan *Good Governance*, maka hal tersebut tidak akan tercapai manakala tidak dibarengi dengan faktor pemacu memadai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey (2004:196) bahwa untuk menumbuhkan semangat kerja agar para pegawai termotivasi melaksanakan tugasnya perlu didukung dengan faktor pemacu. Hanya saja bentuk faktor pemacu dimaksud dalam bentuk apa yang dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Berbicara tentang kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah masih menunjukkan keragaman, dan hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor., salah satunya adalah pemberian faktor pemacu/insentif. Sesuai kajian teoritis bahwa dengan diberikan faktor pemacu ada kecenderungan para pegawai yang termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Sesuai fenomena di obyek penelitian maka pemberian insentif sangat urgen sebagai faktor pemacu untuk meningkatkan kinerja pegawai (McClelland, dlm Djatmiko, 2005:70)

Ironisnya, belum semua pegawai di Sekretariat Daerah Prov Kaltim berorientasi pada kinerja. Padahal Pemerintah Prov Kaltim telah memberikan berbagai macam insentif, tetapi kinerja pegawai belum semuanya memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Mencermati fenomena tersebut telah mendorong penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam, sehingga dapat diketahui mengenai fenomena yang berkenaan dengan system pemberian insentif di lembaga tersebut.

Teori Kebutuhan Manusia

Pada dasarnya manusia di dunia ini tidak dapat hidup sendiri dan adanya keinginan untuk berhubungan dengan manusia lain atau hidup berkelompok. Hal tersebut dimaksudkan untuk digunakan sebagai saluran dan jalur untuk memuaskan

berbagai kepentingan dan kebutuhannya yang semakin beraneka ragam yang tidak mungkin lagi dapat dipenuhi oleh dirinya sendiri (Siagian, 1991:169). Asumsi tersebut diperkuat Koentjoroningrat (1980:151), yang mengemukakan bahwa ketergantungan kepada orang lain karena terbatasnya kemampuan manusia untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Sesuai perkembangan manusia (*evolution*) yang seiring dengan meningkatnya kebutuhan manusia maka hubungan mereka mengalami pergeseran dari kelompok manusia (masyarakat) meningkat ke kelompok yang lebih besar (organisasi). Tentunya ada alasan yang mendasar seseorang memasuki suatu organisasi, karena ada tujuan, cita-cita, harapan, kepentingan dan kebutuhan pribadi yang ingin dicapai, dipenuhi dan dipuaskan (Siagian, 1991:170).

Menurut Walinono, (1980:13) ada tiga kategori, yaitu : (1) faktor biologis; (2) faktor kebudayaan; serta (3) faktor teknologi. Lebih lanjut dikatakan bahwa kategori tersebut terjadi antara lain dipengaruhi dan didorong oleh (1) kontak dengan kebudayaan lain; (2) sistem pendidikan; (3) sikap menghargai hasil karya orang lain; (4) toleransi terhadap perbuatan-perbuatan yang menyimpang; (5) sistem pelapisan sosial yang terbuka; dan (6) penduduk yang heterogen. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dorongan manusia untuk melibatkan diri kepada lingkungan organisasi dengan maksud agar dapat terpenuhinya tujuan-tujuan tertentu. Hal tersebut dapat dilihat dari perilaku manusia sekarang, bahwa banyak orang/individu yang melibatkan diri pada ikatan organisasi, bahkan keterlibatan mereka lebih dari satu organisasi.

Sedangkan konsep organisasi Weber (1947:145) adalah suatu tata hubungan yang dihungkan dan dibatasi oleh serangkaian aturan yang dapat memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan sebagai suatu fungsi yang ajek.

Perkembangan organisasi dewasa ini sejalan dengan perkembangan peradaban manusia, yang berorientasi pada proses dan cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Perkembangan dimaksud menurut Durkheim (dalam Johnson, 1988 : 198) apa yang disebut dengan solidaritas mekanik dan solidaritas organik. Solidaritas mekanik didasarkan pada "kesadaran kolektif" yang menunjuk pada totalitas kepercayaan-kepercayaan dan sentimen-sentimen bersama yang rata-rata ada pada setiap warga masyarakat yang sama itu. Sedangkan solidaritas organik muncul karena adanya pembagian kerja yang bertambah besar. Solidaritas ini didasarkan pada tingkat saling ketergantungan yang tinggi, sebagai akibat dari bertambahnya spesialisasi dalam pembagian pekerjaan, yang pada akhirnya memungkinkan adanya perbedaan dalam hal kemampuan, tugas maupun tanggung jawab dari individu-individu anggota kelompok tersebut. Ciri-ciri solidaritas organik antara lain adalah adanya pembagian kerja yang tinggi, lemahnya kesadaran kolektif, dan sebagainya (Johnson, 1988:184). Jika dihubungkan dengan ciri-ciri yang terdapat pada sebagian besar organisasi yang berkembang dewasa ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi-organisasi yang ada saat ini adalah refleksi dari solidaritas organik. Sejalan dengan semakin kompleksnya kebutuhan manusia dewasa ini, maka dibutuhkan suatu organisasi yang baik dalam arti bentuk struktur maupun jenis kegiatannya, dan keberadaannya mampu memenuhi kebutuhan anggota organisasi.

Konsep Insentif

Sarwoto (2001) di dalam bukunya mende finisikan insentif sebagai berikut: "Insentif sebagai sarana motivasi, dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi". Gary Dessler (2001) mengemukakan pendapatnya mengenai

insentif finansial adalah : "Ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang sudah ditetapkan sebelumnya".

Pada prinsipnya, kebutuhan-kebutuhan manusia dalam bidang kepegawaian dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu :

1. Kebutuhan fisik, yaitu untuk memenuhi kebutuhan pegawai :
 - a. Upah atau gaji yang layak, baik untuk pegawai sendiri maupun untuk keluarganya;
 - b. Pemberian natura (beras);
 - c. Uang lembur;
 - d. Transportasi (kendaraan dinas, uang transport);
 - e. Pemberian tunjangan jabatan (tunjangan fungsional dan tunjangan struktural);
 - f. Pemberian jaminan hari tua (pensiun);
 - g. Pemberian jaminan kesehatan (pengobatan);
 - h. Pemberian asuransi.
2. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan sosial pegawai. Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan cara memberikan pengakuan adanya *basic emotional needs* yang terdiri dari :
 - a. Perasaan akan adanya rasa aman;
 - b. Perasaan akan adanya suatu keberhasilan;
 - c. Kebutuhan untuk diakui.
3. Kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan psikologis :
 - a. Mengusahakan adanya pekerjaan yang menyenangkan;
 - b. Tidak memberikan tugas yang melampaui batas-batas kemampuan pegawai yang bersangkutan;
 - c. Memberikan pengertian kepada pegawai bahwa bantuan setiap pegawai sangat diperlukan dan sangat besar artinya dalam usaha mencapai tujuan organisasi;

- d. Memberikan pengertian kepada pegawai bahwa tujuan organisasi adalah tujuan masing-masing pegawai;
 - e. Mengadakan program latihan dalam rangka pengembangan organisasi.
4. Kebutuhan spiritual, untuk memenuhi kebutuhan rohaniah yang dilakukan dalam rangka pembinaan mental dan spiritual para pegawai :
- a. Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menunaikan ibadah;
 - b. Menyediakan tempat untuk melaksanakan ibadah;
 - c. Mengadakan majalah atau buletin yang bersifat keagamaan;
 - d. Mengadakan ceramah pembinaan mental rohani.

Manullang (1994) berpendapat bahwa hal yang mendorong manusia mau bekerja dengan segiat-giatnya dalam hubungan suatu organisasi tergantung daripada berapa tingginya taraf pengrealisasian tujuan-tujuan perseorangan dalam organisasi yang bersangkutan. Semakin diperhatikannya tujuan-tujuan perseorangan semakin giat masing-masing perseorangan itu melakukan tugas-tugasnya.

Dengan demikian maka usaha untuk memenuhi kebutuhan material dan non material menyebabkan manusia mempergunakan tenaga dan pikirannya untuk mengerjakan hal-hal yang luar biasa dan berkreasi.

Syarat-syarat Insentif

Didalam penerapan suatu sistem insentif dalam organisasi yang menginginkan pamrih dari pekerjaannya, tidak semua bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai dapat memberi pengaruh langsung terhadap semangat kerja pegawai. Untuk itu perlu dilihat syarat-syarat suatu insentif yang secara langsung dapat mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja.

Untuk dapat memenuhi keinginan si pemberi insentif, Abdurrahman (1990) mengemukakan bahwa insentif seharusnya memenuhi syarat-syarat antara lain sebagai berikut :

1. Perangsang harus benar-benar diinginkan orang-orang atau pegawai di tempat kerja.
2. Mendapatkan perangsang itu sulit dan tidak semua orang bisa mendapatkannya.
3. Prosedur untuk memperoleh itu haruslah terbuka (*open baar*) dan proses pemilihannya dilakukan secara jujur.
4. Pemberian perangsang dilakukan oleh pimpinan yang tertinggi dari badan administrasi atau tempat kerja dari pegawai-pegawai secara berkala, sehingga muncullah kebanggaan mereka yang menerima.

Tujuan Insentif

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan mendasar dari semua program insentif (*incentive plans*) adalah peningkatan kesejahteraan para karyawan atau pegawai guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang bisa dihasilkannya. Simamora (1997) menjelaskan kompensasi insentif (*incentive compensation*) adalah : “Program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas”. Terlepas dari bentuk-bentuk khusus program insentif, jika insentif diinginkan efektif, maka kondisi-kondisi tertentu adalah perlu, dimana tingkat kondisi-kondisi dipenuhi memberikan petunjuk mengenai bobot yang diberi insentif dalam keseluruhan paket kompensasi.

Manullang (2001) mengemukakan bahwa pemberian insentif kepada para karyawan (baik bekerja dalam lingkungan pemerintah atau swasta maupun sebagai anggota dari suatu badan lembaga) mempunyai maksud antara lain sebagai

suatu perangsang untuk bertindak, melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, fungsi dari pemberian insentif sebagai berikut :

1. Memenuhi kebutuhan pegawai atas prestasi kerjanya.
2. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.
3. Tujuan organisasi akan mudah tercapai dengan terciptanya pegawai-pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka diperoleh gambaran bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan tidak saja merupakan salah satu sarana bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan harapan hidupnya. Tetapi juga diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja, yang tampak dari adanya keinginan dalam diri pegawai untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya dengan semangat tinggi. Landasan teori tersebut diatas memperlihatkan suatu hubungan yang erat antara upah atau insentif terhadap semangat kerja. Dimana semangat kerja berorientasi kepada hasil kerja dengan pemanfaatan waktu yang terbatas menurut seorang pegawai untuk lebih giat bekerja secara tekun dan ulet. Sedangkan insentif mencakup dua pengertian, yaitu insentif material dan non material.

Dengan demikian maka pemberian insentif kepada pegawai dimaksudkan adalah untuk kebutuhan para pegawai yang bersangkutan. Oleh sebab itu pemberian insentif juga bertujuan agar pegawai yang bersangkutan merasa puas dan senang serta dapat meningkatkan semangat kerjanya didalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat mempertahankan pegawai-pegawai yang dapat bekerja secara maksimal, dengan kata lain organisasi tentunya dapat mencapai tujuan.

Macam-macam Insentif

Menurut Manullang (1994) insentif digolongkan dalam dua bagian besar, sebagai berikut : Ada dua macam kebutuhan manusia yaitu kebutuhan yang bersifat material dan kebutuhan yang bersifat non material. Demikian pula *incentive* atau dorongan yang menyebabkan manusia mau bekerja bersungguh-sungguh. *Material incentive* atau *financial incentive* adalah *incentive* yang dapat dinilai dengan uang, sedang non material atau non *financial incentive* adalah dorongan yang tidak dapat dinilai dengan uang.

Selanjutnya Sarwoto (2001) juga menggolongkan insentif atas dua jenis, yaitu:

1. Insentif material dapat diberikan dalam bentuk :
 - a. Uang, dapat diberikan dalam pelbagai macam, antara lain :
 - 1) Bonus;
 - 2) Komisi;
 - 3) *Profit sharing*;
 - 4) Kompensasi yang ditangguhkan (*deferred compensation*).
 - b. Jaminan sosial, yang bentuknya antara lain :
 - 1) Pemberian perumahan dinas;
 - 2) Pengobatan secara cuma-cuma (gratis);
 - 3) Berlangganan surat kabar/majalah secara gratis;
 - 4) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi;
 - 5) Cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji;
 - 6) Pemberian piagam penghargaan;
 - 7) Biaya pindah;
 - 8) Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan; dan lain-lain.

2. Insentif non material, dapat diberikan dalam pelbagai macam bentuk, antara lain:
 - a. Pemberian gelar (*title*) secara resmi;
 - b. Pemberian tanda jasa/medali;
 - c. Pemberian piagam penghargaan;
 - d. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis secara resmi (dimuka umum) ataupun secara pribadi;
 - e. Ucapan terima kasih secara formal ataupun informal;
 - f. Pemberian promosi (kenaikan pangkat ataupun jabatan);
 - g. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan;
 - h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja;
 - i. Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan di taman makam pahlawan.

Berdasarkan pendekatan normatif bahwa terdapat beberapa macam insentif yang diberikan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 841/K.56/2012 Tentang Penetapan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintahan provinsi Kalimantan Timur, Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.124/2012 Tentang Pemberian Tunjangan Kepada Petugas Kearsipan Dan Caraka Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.81/2012 Tentang Pemberian Tunjangan Kepada Petugas Sopir/Motoris Dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur serta Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.57/2012 Tentang Pemberian Tunjangan Uang Makan Pegawai Negeri Sipil Dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Dengan diberikan berbagai macam insentif tersebut dengan harapan para pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Provinsi

Kalimantan Timur akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel seperti dikutip Keban (2004) mengartikan kinerja sebagai "*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Dalam definisi ini aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang melainkan karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Istilah kinerja pegawai mengandung berbagai definisi. Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Simamora (2004) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya.

Sedarmayanti (2001) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Demikian halnya Simamora (2003) kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh karyawan. A.A. Anwar

Prabu Mangkunegara (2000) dalam buku *Evaluasi Kinerja SDM*, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung-jawab yang diberikan kepada danya. Sinambela yang dikutip Pasolong (2008) mendefinisikan bahwa: kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.

Dari beberapa teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya input dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai output sebagaimana dipahami selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan pelanggan atau masyarakat. Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas terhadap masyarakat selama ini yang diwujudkan dalam bentuk kinerja dirasakan masih sangat minim. Puncak dari tuntutan ini adalah diberlakukannya prinsip “*Good Governance*” yang sangat menekankan kan akuntabilitas.

Menurut Agus Dharma (2003) hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari penyelesaian pekerjaan sesuai petunjuk yang ada, penyelesaian

pekerjaan dengan baik, keluhan-keluhan (komplain) dari konsumen.

3) Ketepatan Waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian Kinerja

Penilaian/evaluasi kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting arti dan peranannya dalam proses pengambilan keputusan di masa depan tentang berbagai hal. Pendapat ini sejalan dengan Sondang P. Siagian (2009), yang menjelaskan berbagai hal tersebut, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan sebagainya.

Menurut Marihot T.E Hariangja (2009), penilaian kinerja/penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Dikemukakan pula arti pentingnya penilaian kinerja yaitu sebagai *feedback* berikut :

1. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan meningkatkan kinerja melalui yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.
5. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelarasukannya dengan kepentingan organisasi.

6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauhmana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2006 : 128) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga

karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Locher & Tell seperti dikutip Keban (2004) mengatakan kinerja adalah umpan balik, dokumentasi, promosi, pelatihan, mutasi, pemecatan, pemberhentian, penelitian kepegawaian dan perencanaan tenaga kerja.

Menurut Pasolong (2008 : 83) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kinerjanya.
- 2) Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
- 3) Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.
- 4) Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
- 5) Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
- 6) Sebagai dasar memberikan diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya.
- 7) Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.

8) Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik.

Analisis Tentang Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Prov. Kalimantan Timur

Pada bagian sebelumnya dijelaskan bahwa pemberian insentif mempunyai kontribusi untuk merubah sikap dan perilaku pegawai ke arah kinerja yang lebih baik. Menempatkan faktor insentif sebagai tema sentral untuk mendorong perilaku pegawai agar berperilaku baik, karena sesuai kajian teoritis mempunyai korelasi yang tepat, bahwa peningkatan kinerja harus ditopang dengan faktor pemacu yang sesuai dengan kebutuhan. Oleh sebab itu pemberian insentif cukup beralasan untuk memacu pegawai agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ironisnya tidak semua instansi/lembaga memiliki komitmen yang kuat untuk memperhatikan faktor pemacu tersebut. Kadangkala organisasi kurang mepedulikan hal tersebut, padahal faktor pemacu (pemberian insentif) sangat urgen untuk mempengaruhi sikap dan perilaku dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi..

Dengan demikian sudah selayaknya mereka perlu perhatian yang lebih besar dan perlu mendapatkan perlakuan sebagai manusia seutuhnya. Jika hal ini terus menerus dipertahankan maka semangat pegawai akan lemah, suasana kerja tidak lagi mendukung, dan pegawai cenderung menilai bahwa dirinya dianggap mesin kerja yang tidak memiliki perasaan. Untuk itu

penting bagi organisasi memperhatikan pegawai dan memperlakukannya sebagai manusia seutuhnya. Pegawai merupakan titik sentral dalam kehidupan organisasi, yang mana pegawai sebagai seorang manusia mempunyai perasaan senang atau tidak senang, bahagia atau tidak bahagia, mempunyai pandangan yang berbeda satu dengan yang lainnya, memiliki kemampuan dan keahlian yang berbeda-beda, namun hampir dapat dipastikan jika pegawai diberikan suatu balas jasa atau penghargaan atas apa yang telah dilakukannya akan senang, bahagia, berpan dangan positif dan lebih giat dalam bekerja.

Pemberian insentif merupakan salah satu cara bagaimana organisasi memberi balas an jasa yang memadai kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang melebihi standar. Insentif merupakan faktor pendorong/ motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang mempunyai tugas dan fungsi penting dalam melayani keperluan kerja unit-unit yang lainnya, juga sebagai bagian yang tidak dipisahkan dalam menangani berbagai persoalan yang menjembatani dan melancarkan kerja diseluruh unit yang ada. Untuk itu kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur perlu juga untuk ditingkatkan melalui upaya-upaya pemberian insentif kepada para pegawainya.

Sesuai dengan judul penelitian ini yaitu Studi Tentang Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur bertujuan untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis berbagai pemberian insentif kepada pegawai dengan harapan untuk meningkatkan kinerjanya beserta faktor pendukung dan penghambat pemberian insetif.

Hasil penelitian sebagaimana telah disajikan pada sub bab terdahulu akan dibahas lebih lanjut pada uraian dibawah ini.

1. Bentuk Insentif

Dari hasil penelitian di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, diketahui terdapat beberapa bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai. Bentuk-bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, yaitu : Tambahan Penghasilan PNS; Tambahan Tunjangan Penghasilan; Tunjangan Kearsipan; Tunjangan Analisa Jabatan; Tunjangan Caraka; Tunjangan Sopir/Motoris; Tunjangan PABX; Tunjangan Pengamanan Persandian dan Tunjangan Uang Makan.

Dari bentuk-bentuk insentif yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, pegawai menyatakan senang dengan pemberian insentif tersebut dan merasa lebih bersemangat dalam bekerja.

2. Tujuan Pemberian Insentif

Dari hasil penelitian, di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur terdapat berbagai macam tujuan yang diberikan penilaian oleh para narasumber, yaitu penambahan penghasilan, menambah semangat dan motivasi kerja, menciptakan suasana kerja yang lebih baik, memberikan rasa kebersamaan, dan sebagai bentuk perhatian pimpinan. Dengan tambahan penghasilan tersebut pegawai lebih leluasa dalam menjamin kehidupan yang lebih baik. Sebenarnya maksud dari pemerintah adalah meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan penuh konsentrasi tanpa memikirkan beratnya kebutuhan hidup.

Beberapa pegawai menyatakan bahwa pemberian insentif dapat meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja merupakan gairah kerja. Pegawai yang bergairah dalam bekerja akan menampakkan rasa senang dalam bekerja. Jika pegawai senang dalam bekerja maka akan memudahkan pegawai untuk memahami dan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Semangat kerja pegawai akan muncul manakala organisasi benar-benar

memperhatikan keperluan pegawainya. Secara individu, pemberian insentif akan menaikkan semangat dan motivasi kerja. Sedangkan secara kolektif, pegawai-pegawai yang menerima insentif secara tidak sadar akan merasa bahwa mereka bekerja dalam suasana yang menyenangkan. Hubungan kerja akan menjadi lebih baik. Meskipun bukan menjadi faktor utama insentif kepada pegawai akan memberi dorongan positif kepada perasaan tenang dan senang. Jika perasaan itu dibawa dalam sebuah kelompok maka akan terjadi sinergi diantara para pegawai yang bekerja. Semangat dan motivasi anggota kelompok menjadi meningkat dan kebersamaan akan timbul. Hal inilah yang diperlukan dalam kejasama antar pegawai.

3. Sistem Pemberian insentif

Hasil penelitian yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan bahwa pemberian insentif dilakukan secara langsung dan rutin setiap bulannya. Insentif langsung diberikan langsung kepada pegawai yang pada umumnya berupa uang yang secara rutin diterima oleh pegawai yaitu diantaranya uang tambahan penghasilan dan uang makan.

a. Pertimbangan dalam memberikan Insentif

Hasil penelitian di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur mengenai apa saja pertimbangan dalam memberikan insentif bagi pegawai, khususnya mengenai besaran insentif, dari wawancara dengan beberapa narasumber dapat diketahui bahwa adanya pertimbangan atas dasar pangkat atau golongan, jabatan, pemerataan dan kelayakan. Insentif berupa uang tambahan penghasilan ditentukan berdasarkan golongan dan pangkat. Pemerataan yang dimaksud adalah upaya dalam memberikan insentif kepada seluruh pegawai tanpa kecuali, namun juga dipertimbangkan faktor keadilannya. Yang terakhir adalah

pertimbangan kelayakan. Besaran insentif dalam hal ini juga dipertimbangkan kelayakannya. Kelayakan yang dimaksud dalam pemberian insentif tidak terlalu kecil karena akan sangat kurang nilai manfaat yang didapatkannya.

b. Persepsi Pegawai mengenai Insentif

Persepsi merupakan penilaian seseorang terhadap sesuatu yang dipengaruhi oleh cara pandang, pengetahuan dan pengalamannya. Persepsi pegawai mengenai pemberian insentif merupakan pendapat-pendapat dari kalangan terhadap insentif. Karena lokasi penelitian di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, maka persepsi pegawai disini adalah pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran mengenai pemberian insentif yaitu 1). Bahwa insentif layak diberikan kepada seluruh pegawai terutama yang mempunyai prestasi kerja 2). Harus ada kriteria yang jelas dalam memberikan insentif, 3). Insentif harus sesuai dengan peraturan, 4). insentif kadang kurang mencerminkan keadilan, 5). Insentif justru melemahkan etos kerja.

Sebagaimana diketahui bahwa seharusnya pemberian insentif memang untuk memberikan penghargaan yang layak bagi pegawai yang berprestasi. Namun di jajaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur khususnya dalam pemberian uang tambahan penghasilan dan uang makan, bukan merupakan insentif murni karena tidak mempertimbangkan prestasi kerja, namun sekadar memberi tambahan penghasilan bagi pegawai. Meskipun demikian para pegawai menilai insentif dalam bentuk ini memang meningkatkan semangat kerja. Pendapat lainnya dari pegawai adalah pentingnya peraturan yang memayungi kebijakan mengenai insentif bagi pegawai, dengan adanya dasar aturan maka pegawai akan secara jelas mempunyai dasar jika insentif

tidak diberikan dengan selayaknya oleh pemerintah. Karena dalam beberapa kasus pemerintah mengalami kesulitan dalam mencari landasan aturan bagi pemberian insentif. Sebagai contoh adanya peraturan presiden yang secara jelas mengatur tentang pemberian penghargaan bagi para pegawai yang telah berprestasi dalam pengabdianya sebagai seorang PNS.

Persepsi lain mengenai insentif, yang dirasakan oleh pegawai justru menimbulkan ketidakadilan. Tidak adanya standarisasi menyebabkan alokasi untuk masing-masing pegawai berbeda-beda tanpa mempertimbangan sisi prestasi kerja pegawai. Pegawai, asalkan menduduki jabatan tinggi menda patkan insentif yang besar, padahal dari sisi kinerja justru para bawahan yang bekerja sangat berat. Hal ini menimbulkan pendapat bahwa pemberian insentif tidak obyektif. Dipihak lain, pegawai berpendapat bahwa jika insentif yang menjadi tujuan maka akan menurunkan etos kerja. Pegawai hanya mau bekerja jika ada insentifnya. Ini akan menimbulkan kemalasan pegawai dalam bekerja. Untuk itu insentif benar-benar layak diberikan kepada mereka yang berprestasi.

Kerjasama

Dalam hal kerjasama, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah melakukan kerja dengan baik. Salah satu faktor sebabnya adalah komunikasi yang telah terjalin dengan baik diantara para pegawai yang ada. Dengan komunikasi yang baik memudahkan mereka dalam berinteraksi satu dengan yang lain sehingga mendukung kerjasama dalam kelompok kerja atau tim. Faktor lain didukung dengan adanya prosedur dalam penyelesaian satu pekerjaan. Adanya prosedur berarti adanya hubungan kerja. Ini membuat pegawai mau tidak mau harus menjalin hubungan kerjasama dengan bidang lainnya. Adanya komunikasi yang baik dan hubungan kerja akan menguatkan kerjasama diantara mereka. Apalagi

ditunjang dengan adanya perhatian institusi terhadap kesejahteraan mereka dengan insentif yang mereka terima. Pada umumnya pegawai merasa senang dan bahagia sehingga tercipta kebersamaan yang harmonis diantara mereka.

Pemanfaatan waktu kerja

Mengenai pemanfaatan waktu kerja oleh pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, menunjukkan bahwa pegawai telah dapat memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik. Pegawai nampaknya terbiasa dengan pekerjaan mereka yang rutin sehingga telah mampu memprediksikan pencapaian target kerja. Dalam pemanfaatan waktu kerja oleh pegawai juga ditentukan oleh kemampuan dan keahlian pegawai itu sendiri. Pegawai yang mempunyai kemampuan dan keahlian pada umumnya lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya dan melakukakan pekerjaan lainnya. Namun tidak dapat dipungkiri adanya faktor suasana kerja yang baik juga memberi kontribusi kerja yang baik. Sebagaimana uraian diatas bahwa salah satu dari makna pemberian insentif adalah pegawai dapat merasakan suasana kerja dan kebersamaan yang lebih nyaman. Pemanfaatan waktu akan lebih efektif jika terjalin kebersamaan dalam suasana kerja dan komunikasi yang kondusif.

Tanggung-jawab

Hasil penelitian mengenai tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai mempunyai rasa tanggung jawab dengan baik. Hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan di lokasi penelitian menunjukkan pegawai cekatan dalam menangani masalah yang ada. Arahan pimpinan segera dilaksanakan dan secara lugas memberikan penjelasan kepada pimpinan mengenai sesuatu yang menjadi lingkup pekerjaannya. Rasa tanggung jawab juga dapat dilihat dari bagaimana pertanggung jawaban pegawai jika ada kesalahan dalam mengerjakan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai cukup sigap dalam menjelaskannya. Adapun yang berhubungan dengan faktor insentif adalah bahwa pemberian insentif kepada pegawai harus seimbang dengan apa yang diberikan pegawai kepada organisasi. Kesadaran ini yang membimbing pegawai untuk memahami bahwa mereka telah diberi perhatian oleh organisasi, sehingga rasa tanggung jawab itu muncul.

Kedisiplinan

Hasil penelitian mengenai kedisiplinan pegawai menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah baik. Sebagian besar pegawai telah mentaati aturan yang berlaku di kantor. Memang ada sebagian pelanggaran yang dilakukan pegawai, namun masih dalam kategori pelanggaran ringan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelanggaran masih terjadi. Padahal jika dikaitkan dengan pemberian insentif sudah seharusnya pegawai sadar bahwa mereka tidak boleh melakukannya. Namun pimpinan dan staf lainnya memahami sepenuhnya rekan kerja mereka, karena mereka juga pernah mengalami. Motivasi pegawai sudah selayaknya perlu diperbaharui dengan memandang bahwa perhatian organisasi/pemerintah terhadap para pegawai telah cukup besar. Tingkat kedisiplinan yang tinggi patut ditampilkan karena mereka juga merupakan abdi masyarakat.

Mutu Pekerjaan

Hasil penelitian di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur mengenai mutu pekerjaan yang pegawai hasilkan, termasuk baik. Mereka pada umumnya telah berpengalaman di bidangnya, penguasaan terhadap uraian tugas telah cukup baik, selain itu penguasaan pegawai dalam kasus pekerjaan yang sama seringkali dihadapi. Dalam kaitannya dengan pemberian insentif, perasaan tenang karena mereka merasakan cukup mempunyai penghasilan akan berpengaruh terhadap konsentrasi dalam

bekerja. Hal ini berarti bahwa insentif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Proposisi

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

1. Pemberian insentif pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur;
2. Insentif yang diberikan dalam bentuk Tambahan dan Tunjangan Penghasilan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur;
3. Faktor pendukung pemberian insentif yaitu selalu diterbitkannya Surat Keputusan Gubernur untuk menjamin kekuatan hukum dan legalitas dari kebijakan pemberian insentif tersebut.
4. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu masih rendahnya rasa tanggung-jawab pada Biro-biro dan pihak pengelola administrasi keuangan dalam proses penyelesaian pencairan insentif serta proses yang panjang terkait tahapan-tahapan pencairan insentif.

Penutup

Pemberian insentif mampu mendorong semangat dan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur untuk meningkatkan kinerja. Bentuk-bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, yaitu : Tambahan Penghasilan PNS; Tambahan Tunjangan Penghasilan; Tunjangan Kearsipan; Tunjangan Analisa Jabatan; Tunjangan Caraka; Tunjangan Sopir/Motoris; Tunjangan PABX; Tunjangan Pengamanan Persandian dan Tunjangan Uang Makan.

Ditinjau dari segi tujuan bahwa pemberian insentif bertujuan untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam menunjang kinerja pegawai, sistem

pemberian insentif dilakukan secara langsung dan rutin setiap bulan dengan pertimbangan didasarkan pada pangkat atau golongan. Persepsi pegawai mengenai insentif antara lain : insentif harus memperhatikan prestasi kerja; insentif harus berdasarkan peraturan yang jelas; pemberian insentif terkadang kurang mencerminkan keadilan; ada anggapan bahwa pemberian insentif justru melemahkan etos kerja;

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah meningkat semakin baik, dan ini dapat diketahui melalui indikator yang yaitu : kerjasama, pemanfaatan waktu kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, dan mutu pekerjaan telah menunjukkan hasil ke arah bentuk pelayanan prima dalam mencapai tujuan organisasi. Agar kebijakan pemberian insentif kepada pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur mempunyai legalitas secara hukum maka diterbitkan Surat Keputusan Gubernur untuk masing-masing bentuk insentif yang ada sebagai faktor pendukung dalam pemberian insentif atau tunjangan ;

Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: masih rendahnya rasa tanggung-jawab pada Biro-biro dan pihak pengelola administrasi keuangan dalam proses penyelesaian pencairan insentif; proses teknis yang panjang terkait tahapan-tahapan pencairan insentif mulai pengumpulan absensi, pembuatan rekap absensi dan daftar insentif hingga tahap verifikasi serta penerbitan SPP, SPM dan SP2D.

Adanya kebijakan dan aturan yang menyatakan bahwa Pegawai Non PNS juga mendapatkan insentif meskipun besarnya tidak sama dengan yang diterima oleh PNS. Dibuat aturan pemberian insentif dengan formulasi yang didasarkan pada volume kerja atau tanggung-jawab masing-masing pegawai agar insentif yang diterima mampu mencerminkan rasa keadilan terhadap kinerja pegawai;

Untuk mengurangi dampak dari faktor penghambat dalam proses pemberian insentif dapat dilakukan dengan cara antara lain : melakukan sosialisasi tentang pentingnya pemberian insentif kepada pegawai sehingga timbul rasa tanggung-jawab pada Biro-biro dan pihak pengelola administrasi keuangan yang terkait dalam proses penyelesaian pencairan insentif, membuat petunjuk teknis tata cara pencairan insentif yang lebih sederhana sehingga dapat mempersingkat waktu proses tahapan-tahapan pencairan insentif.

Setiap pimpinan harus mewaspadaikan efek negatif dari pemberian insentif yaitu bahwa pegawai cenderung berprestasi jika ada insentif yang akan dia dapatkan. sebaiknya pimpinan juga memberikan insentif non materi seperti ucapan terima kasih dan pujian sebagai wujud perhatian dan dorongan kerja pimpinan terhadap hasil kerja pegawai agar timbul rasa senang pada diri pegawai sehingga mereka termotivasi terus meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 027/K.463/2011 Tentang Penetapan Standarisasi Harga dan Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2012.
- _____, 2011. Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 08 Tahun 2011 Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2012.
- _____, 2011. Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 96 Tahun 2011 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2012.
- _____, 2012. Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.56/2012 Tentang Penetapan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.
- _____, 2012. Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.57/2012 Tentang Penetapan Pemberian Tunjangan Uang Makan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.
- _____, 2012. Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.124/2012 Tentang Pemberian Tunjangan Kepada Petugas Kearsipan dan Caraka pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
- _____, 2012. Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 841/K.81/2012 Tentang Pemberian Tunjangan Kepada Petugas Sopir/Motoris Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
- Juneta Zebua. 2008, Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan.
- Koko Sujatmoko. 2008, Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran di Dunkin's Donuts Cabang Arteri Jakarta.
- Sutrisno. 2007, Studi Tentang Pemberian Insentif Dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Rumah Sakit Bontang.

- Ingrid Nielsen dan Russel Smyth. 2007, **Kepuasan Kerja dan Tanggapan Terhadap Insentif pada Serikat Pekerja di Kota Cina.**
- Pasaribu, Hardi. 2008, **Pengaruh Pelaksanaan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara.**
- Simatupang. 1998, **Dasar-dasar Manajemen.** Ghalia Indonesia Medan.
- Sarwoto. 1998, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen.** Ghalia Indonesia Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1992. **Manajemen Personalia. Edisi Revisi.** Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hasibuan. SP. 2003, **Organisasi dan Motivasi.** Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T.H. 1985, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.** Liberty. Yogyakarta.
- Soedjadi, S. 2003, **Manajemen Sumber daya Manusia.** Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Wursanto, Ig. 1991, **Etika Komunikasi Kantor.** Cetakan Keempat. Kanasius. Yogyakarta.
- Sarwoto, 1988. **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen.** Ghalia Indonesia .Indonesia.
- Moekijat, 199. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian).** Cetakan Kedelapan. Mandar Maju, Bandung.
- Manullang, M. 2001. **Dasar-dasar Manajemen.** Cetakan Keenam Belas. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Abdurrahman, Arifin. 1990. **Teori Pembangunan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja.** Edisi Revisi. Erlangga.
- Simatupang, M. 1986. **Dasar-dasar Manajemen.** Ghalia Indonesia. Medan.
- Sukarna, 1992. **Pengantar Administrasi.** Cetakan Keempat. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Simamora, Hendry, 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Cetakan Ketiga STIE YKPN, Yogyakarta.
- Keban, Yeremias, 2004. **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu.** Gava Media, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2001. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.** CV. Mandar Maju, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.** PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sinambella, 2006. **Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi.** PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.** PT. Refika Aditama, Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2008. **Teori Administrasi Publik.** Alfabeta, Bandung.
- Dharma Agus, 2004. **Manajemen Supervisi.** Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Siagian, Sondang, P. 2009. **Administrasi Pembangunan Cetakan Ke 16**. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hariandja, Marihot T.E. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Grasindo, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Usman Husaini. 2009. **Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan**. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mills, Matthew B. dan Michael B. Huberman.1992. **Analisa Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Metode Baru**. UI. Jakarta.
- Moleong, Lexy.J. 1990. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Yin, Robert K. 1997. **Studi Kasus : Desain dan Metode**. PT. Raja Grafindo, Persada, Jakarta.
- Nasution, M. Thomas. 1992. **Buku Penuntun Pembuat Tesis, Skripsi, Desertasi, Makalah**. Bumi Aksara. Jakarta.