

MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI POLITEKNIK NEGERI BALI SETELAH MENERIMA TUNJANGAN KINERJA

Ni Ketut Nurhayati

Politeknik Negeri Bali

Email : nurhayati_pram@yahoo.co.id

Telp. 08123998532

ABSTRAK. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis motivasi kerja dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali serta merumuskan program untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja tersebut setelah mendapat tunjangan kinerja. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 100 orang secara *proporsional stratified random sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner, dan data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka, kemudian data dianalisis dengan analisis statistik deskriptif dan kualitatif. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tunjangan kerja memberi pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja dan dari empat indikator yang dipakai untuk mengukur motivasi kerja pegawai, ternyata pegawai masih kurang termotivasi dalam hal membuat perencanaan kerja, kurang menyukai tantangan dan kurang inovatif; kinerja pegawai termasuk kedalam katagori baik. Dari dua indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan PKP (prilaku kerja pegawai), ternyata aspek kedisiplinan yaitu ketaatan terhadap peraturan perlu ditingkatkan; dan program yang bisa dirumuskan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja adalah dengan mengadakan pelatihan pegawai yang berkesinambungan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* masing-masing pemegang jabatan sehingga pelayanan terhadap civitas akademika menjadi lebih lancar.

KATA KUNCI: Motivasi, Kinerja, Remunerasi.

MOTIVATION AND PERFORMANCE OF BALI STATE POLYTECHNIC'S EMPLOYEES AFTER RECEIVING PERFORMANCE BASED COMPENSATION

ABSTRACT. *This study attempts to analyze motivation, performance, and formulate the program to increase motivation and performance of Bali State Polytechnic' employees after receiving performance based compensation. The number of the sample is 100 persons determined by applying the proportional stratified random sampling. The instrument used is questioner. Data collection method are observation, interview, questioner distribution, and literature review. Data analyzed by utilizing descriptive statistics and qualitative method. The findings reveal that the performance based compensation has highly influence to the employees' motivation and based on the four indicators to measure motivation, it is noted that the employees less motivated to make work plan, they don't like challenges and less innovative; the performance is relatively good. From two indicators to measure performance, lacking of the work behavior of the employees especially discipline and particularly obedience; and the proposed program to increase work motivation and performance is conducting continuous training to improve soft skill and hard skill of each job related to job grade to be able to deliver better services.*

KEYWORDS: *motivation, performance, remuneration.*

PENDAHULUAN

Terciptanya aparatur negara yang bersih dan berwibawa serta dapat memberikan pelayanan publik dengan optimal merupakan harapan dari seluruh masyarakat. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk merealisasikan harapan tersebut, diantaranya dengan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (www.menpan.go.id). Reformasi birokrasi merupakan komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance* mencakup perbaikan dari sistem kesejahteraan dan sekaligus kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai negeri sipil sebagai pelaksana tugas pemerintahan. Gaji merupakan salah satu motivasi bagi seorang pegawai untuk bekerja secara profesional. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil melalui perbaikan gaji atau tunjangan (remunerasi) sangat perlu dilakukan karena sesuai dengan kenyataan bahwa besaran gaji dan tunjangan yang diterima Pegawai Negeri Sipil umumnya masih jauh dari memadai. Dengan pemberian gaji yang memadai akan meningkatkan kepuasannya, sekaligus pegawai akan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik. Untuk itulah perlu dilakukan sistem penggajian dengan menerapkan manajemen kinerja sehingga kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat memenuhi harapan kita semua. Seperti yang dikemukakan oleh Ardhana (2012) bahwa kinerja dan kompetensi pegawai negeri sipil yang selama ini selalu menjadi sorotan kurang baik dari berbagai pihak dapat diatasi dengan menerapkan manajemen kinerja dan sistem yang terukur dan menyeluruh.

Menindaklanjuti kebijakan pemerintah dalam hal reformasi birokrasi dan Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia mengeluarkan Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013 Tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kinerja pegawai adalah prestasi/kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dan tunjangan kinerja yang diberikan adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompensasi dan kinerja. Tunjangan kinerja (tukin) merupakan *reward* atas keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga, atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai, dan diberikan secara bertahap sesuai kemajuan keberhasilan/capaian pelaksanaan reformasi birokrasi.

Politeknik Negeri Bali termasuk salah satu unit kerja yang sekarang berada di bawah Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mengharapkan dengan adanya pemberian tunjangan kinerja ini, pegawai menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga pelayanan terhadap civitas akademika menjadi lebih lancar. Hal ini sesuai dengan kajian-

kajian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa gaji, upah ataupun besarnya tunjangan yang diterima oleh pegawai/karyawan terbukti berpengaruh terhadap motivasi, pelayanan, disiplin kerja maupun kinerjanya (Sancoko, 2010;Widyastuti, 2010; Boedianto, 2012; Suryanto, 2012; Batubara, 2013).

Sesuai dengan Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Tunjangan Kinerja diberikan kepada pegawai sesuai dengan target kinerja yang dihitung berdasarkan kategori dan nilai capaian sasaran kinerja pegawai. Besaran tunjangan kinerja yang diterima ditentukan berdasarkan kelas jabatan mulai dari kelas jabatan 1 dengan besarnya tunjangan kinerja sebesar Rp.1.563.000 sampai dengan kelas jabatan 17 dengan besarnya Rp. 19.360.000 dan kelas jabatan pegawai ditentukan berdasarkan analisis beban kerja (ABK), yang dilanjutkan dengan menyusun Uraian Jabatan berdasarkan Peta Jabatan yang telah ditetapkan oleh MENPAN. Berdasarkan hasil Uraian Jabatan dan Peta Jabatan dilakukan Informasi Faktor Jabatan, sehingga menghasilkan evaluasi jabatan sesuai dengan harga jabatan dan kelas Jabatan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, ada dua indikator yang dipakai untuk menilai kinerja pegawai yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP).Aspek yang dinilai dalam SKP menyangkut kuantitas,kualitas,waktu, dan biaya.Sedangkan dalam PKP yang dinilai menyangkut aspek orientasi pelayanan,integritas, komitmen, kedisiplinan, dan kerja sama.Sanksi yang harus diterima oleh pegawai bila kinerjanya masuk ke dalam katagori buruk adalah mulai dari sanksi pembinaan sampai pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Dengan adanya tunjangan kinerja, setiap awal tahun pegawai harus membuat SKP, dan kemudian di akhir tahun akan dilakukan penilaian menyangkut realisasi capaian kinerja dari sisi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari atasan langsung pegawai. Dalam hal pembuatan SKP, hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang mengalami kesulitan dalam hal membuat target atau sasaran kerjanya masing-masing, karena masih belum paham tentang uraian tugas dari masing-masing jabatan. Selain itu besarnya perbedaan tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai bisa saja menimbulkan kecemburuan sosial diantara pegawai, yang akan berdampak pada motivasi kerja dan kinerjanya. Dilihat dari tingkat kehadiran pegawai, rata-rata menunjukkan sangat tinggi, hanya saja masih ada beberapa kasus dimana ada beberapa pegawai yang datang saat mengabsen saja, dan tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dibuat dalam SKP.Kondisi ini kalau dibiarkan akan menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai lainnya dan pada akhirnya berdampak pada motivasi kerja dan kinerja pegawai. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan pegawai sangat perlu diperhatikan, karena jika kurang mendapat perhatian akan berdampak terhadap tingkat keterlambatan kedatangan,pulang mendahului dan tingkat absensi yang tinggi.

Motivasi kerja pegawai sangat penting untuk diperhatikan karena merupakan kunci dari kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik.

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Ada empat indikator untuk mengukur motivasi, yaitu perencanaan, semangat kerja, kreativitas, dan harapan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis motivasi kerja, kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali setelah adanya pemberian tunjangan kinerja, dan merumuskan program untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Politeknik Negeri Bali. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 100 orang dengan menggunakan *proporsional stratified random sampling* berdasarkan kelas jabatan. Untuk Politeknik Negeri Bali, kelas jabatan yang ada adalah mulai dari kelas jabatan 3 sampai dengan kelas jabatan 12. Metode yang dipakai dalam mengumpulkan data adalah: observasi lapangan, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Penelitian

| NO | Kelas Jabatan | Populasi (orang) | Sampel (orang) |
|--------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | 12 | 2 | 1 |
| 2 | 9 | 9 | 5 |
| 3 | 8 | 17 | 9 |
| 4 | 7 | 44 | 24 |
| 5 | 6 | 22 | 12 |
| 6 | 5 | 72 | 40 |
| 7 | 4 | 14 | 8 |
| 8 | 3 | 1 | 1 |
| Jumlah | | 181 | 100 |

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan variabel kinerja yang diukur menggunakan Skala Likert.

- Motivasi kerja Pegawai Politeknik Negeri Bali didefinisikan sebagai suatu keadaan atau kondisi yang mendorong atau menggerakkan seseorang pegawai untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya, yang diukur dari perencanaan, semangat kerja, kreativitas dan harapannya.
- Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bali didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, yang diukur dari Sasaran Kerja Pegawai/SKP (menyangkut: kuantitas, kualitas, dan waktu) dan Perilaku Kerja Pegawai/PKP (menyangkut: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, dan kerja sama)

Secara umum penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk merumuskan suatu program meningkatkan motivasi kerja dan kinerja dari pegawai Politeknik Negeri Bali agar pegawai menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga pelayanan terhadap civitas akademika menjadi lebih lancar.

Untuk menganalisis data menyangkut motivasi kerja dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali setelah diberikan tunjangan kinerja, dipergunakan alat analisis statistik deskriptif dengan menghitung nilai rata-rata skor dari masing-masing variabel penelitian, dimana menurut Umar (2002) dapat dibagi menjadi empat kategori sebagai berikut :

1,00-1,49 = Tidak Baik/Rendah

1,50-2,49 = Kurang Baik/Kurang Tinggi

2,50-3,49 = Baik/Tinggi

3,50-4,00 = Sangat baik/Sangat Tinggi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi Kerja Pegawai Politeknik Negeri Bali

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka yang akan dianalisis dan dibahas adalah motivasi kerja pegawai, kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali setelah adanya tunjangan kinerja yang besarnya berbeda sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai. Dari hasil analisis data terhadap 100 orang pegawai di lingkungan PNB diketahui bahwa secara umum, pegawai Politeknik Negeri Bali memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 2,99. Hanya saja kalau dilihat per indikator, masih ada yang perlu diperbaiki agar motivasi kerja menjadi lebih baik, seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja

| No | Motivasi Kerja | Frekuensi Jawaban | | | | Total ($\sum fx$ Skor) | Rata-Rata (Total/100) | Ket. |
|----|--|-------------------|----------|-----------|----------|-------------------------------|--------------------------|---------------|
| | | ST (5) | T (4) | KT (3) | R (2) | | | |
| 1. | Perencanaan | | | | | | | |
| | • Menyusun tahapan perencanaan pekerjaan | 6 | 47 | 37 | 10 | 249 | 2,49 | Kurang Tinggi |
| | • Menetapkan tujuan yg harus dicapai | 15 | 35 | 33 | 17 | 248 | 2,48 | Kurang Tinggi |
| 2. | Semangat kerja | | | | | | | |
| | • Keseriusan | 43 | 52 | 4 | - | 338 | 3,38 | Tinggi |
| | • Tidak mengeluh dalam bekerja | 33 | 51 | 15 | 1 | 315 | 3,15 | Tinggi |
| 3. | Kreativitas | | | | | | | |
| | • Menyukai tantangan | 6 | 46 | 37 | 11 | 247 | 2,47 | Kurang Tinggi |
| | • Inovatif | 13 | 36 | 34 | 17 | 245 | 2,45 | Kurang Tinggi |

| | | | | | | | | |
|----|--------------|-----------|----|---|---|------|------|--------|
| 4. | Harapan | | | | | | | |
| | • Kompensasi | 56 | 43 | 1 | - | 355 | 3,55 | Sangat |
| | • Kesempatan | 50 | 48 | 2 | - | 348 | 3,48 | Tinggi |
| | berprestasi | 49 | 47 | 4 | - | 345 | 3,45 | Tinggi |
| | • Pengakuan | | | | | | | Tinggi |
| | | Total | | | | 7740 | | |
| | | Rata-Rata | | | | 2,99 | | Tinggi |

Sumber : Hasil Penelitian 2014

Dari empat indikator yang dipakai untuk mengukur motivasi kerja pegawai yaitu, semangat kerja dan harapan kerja pegawai termasuk katagori tinggi. Responden menyatakan bahwa mereka memiliki semangat seperti serius dalam mengerjakan pekerjaan dan tidak pernah mengeluh bila mengalami hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Selain itu, dari indikator harapan, responden menyatakan bahwa mereka termotivasi dalam bekerja karena memiliki harapan untuk memperoleh kompensasi yang lebih besar, harapan untuk diberi kesempatan untuk menunjukkan prestasinya dan ingin memperoleh pengakuan. Akan tetapi, apabila dilihat dari indikator perencanaan dan kreativitas pegawai yang masih perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, karena pencapaian skornya sebesar 2,49 dan 2,48. Pegawai masih kurang termotivasi di dalam hal membuat perencanaan kerja, seperti menyusun tahapan perencanaan pekerjaan dan menetapkan tujuan yang harus dicapai. Begitu pula halnya dari sisi kreativitas, ternyata pegawai menyatakan bahwa mereka kurang inovatif dan kurang menyukai tantangan dalam bekerja. Kondisi ini bisa disebabkan oleh faktor pendidikan, dan minimnya program pelatihan dan pengembangan karier pegawai di masing-masing bidang tugas, sehingga *soft skill* dan *hard skill* dalam tingkat pemahaman terhadap bidang tugas pegawai masih kurang. Untuk itu, perlu dilakukan pelatihan dan suatu analisis pola karier untuk menentukan ke arah mana pegawai tersebut akan diarahkan.

Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bali

Untuk menentukan kinerja dari pegawai Politeknik Negeri Bali, didasarkan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Ada dua indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). Dari hasil analisis data terhadap 100 orang pegawai PNB dapat ditunjukkan bahwa penilaian responden terhadap masing-masing butir pertanyaan secara umum menunjukkan bahwa kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali termasuk katagori yang baik dengan pencapaian skor sebesar 3,59

Tabel 3. Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kinerja

| No. | Indikator Kinerja | Frekuensi Jawaban | | | | Total ($\sum fx$ Skor) | Rata-Rata (Total/100) | Ket. |
|-----|--|-------------------|-----|------|-----|-------------------------|-----------------------|--------|
| | | SB | B | KB | J | | | |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | | | |
| 1. | SKP | | | | | | | |
| | a. Kuantitas | 56 | 44 | - | - | 356 | 3,56 | Sangat |
| | b. Kualitas | 63 | 37 | - | - | 363 | 3,63 | Baik |
| | c. Waktu | 56 | 41 | - | - | 355 | 3,55 | Baik |
| | | | | | | | | Baik |
| 2. | PKP | | | | | | | |
| | a. Orientasi | | | | | | | |
| | Pelayanan | 56 | 40 | 4 | - | 354 | 3,54 | Baik |
| | • Keandalan | 57 | 39 | 4 | - | 353 | 3,53 | Baik |
| | • Daya tanggap | 59 | 38 | 3 | - | 356 | 3,56 | Baik |
| | • Jaminan | 57 | 38 | 5 | - | 352 | 3,52 | Baik |
| | • Empati | 55 | 39 | 6 | - | 350 | 3,50 | Baik |
| | • Wujud fisik | | | | | | | Baik |
| | b. Integritas | 58 | 42 | - | - | 364 | 3,64 | Baik |
| | • Kejujuran | 55 | 45 | - | - | 355 | 3,55 | Baik |
| | • Keiklasan | 58 | 42 | - | - | 358 | 3,58 | Baik |
| | • Bertanggung jawab | | | | | | | |
| | c. Komitmen | 100 | - | - | - | 400 | 4,00 | Sangat |
| | • Kesetiaan | | | | | | | Baik |
| | d. Kedisiplinan | 60 | 39 | 1 | - | 359 | 3,59 | Baik |
| | • Kehadiran | 54 | 46 | - | - | 352 | 3,52 | Bak |
| | • Taat peraturan | | | | | | | |
| | e. Kerjasama | 58 | 41 | 1 | - | 357 | 3,57 | Baik |
| | • Menghargai pendapat orang | 56 | 44 | - | - | 356 | 3,56 | Baik |
| | • Menerima keputusan yg telah ditetapkan | | | | | | | |
| | Total | | | 5740 | | | | |
| | | Rata-Rata | | | | | 3,59 | Baik |

Sumber : Hasil Penelitian 2014

Untuk penilaian SKP pegawai dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang sudah direncanakan (sesuai dengan kontrak kerja). Untuk mengukur tingkat capaian pelaksanaan kegiatan tugas jabatan digunakan 3 aspek pengukuran yaitu aspek kuantitas, aspek kualitas, dan aspek waktu (aspek biaya tidak diukur, karena khusus bagi bagian keuangan saja). Dari 100 orang pegawai yang dijadikan responden menyatakan bahwa tingkat capaian dari pelaksanaan kegiatan yang ditargetkan dalam SKP, dari aspek kuantitas rata-rata menyatakan termasuk katagori baik, artinya rata-rata pegawai belum mampu menyelesaikan 100 persen perkerjaan yang ditargetkan. Dari aspek kualitas termasuk katagori baik, artinya hasil kerjanya masih memiliki kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai

standar yg telah ditentukan. Sedangkan dari aspek waktu juga termasuk kategori baik, artinya tingkat efesiensi waktu dalam mencapai target ≤ 24 persen dari yang ditargetkan sehingga hal inilah yang menyebabkan bahwa realisasi dari SKP yang dibuat belum termasuk sangat baik.

Sesuai dengan hasil survei di lapangan bahwa, ada beberapa pegawai yang masih kesulitan dalam menentukan perencanaan tentang target kerja, menentukan rincian tugas, kuantitas, kualitas atau mutu dan seberapa besar biaya yang diperlukan sesuai dengan sasaran kerja pegawai. Walaupun uraian tugas sudah ditetapkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan nama jabatan dan kelas jabatan melalui proses analisis jabatan. Masih ada sebagian pegawai yang uraian tugasnya tidak sesuai dengan tugas apa yang dikerjakan saat ini sehingga pada awal tahun pada saat menyusun SKP yang merupakan kontrak kerja antara atasan langsung dan bawahan mengalami hambatan. Dari hasil analisis, kondisi ini disebabkan oleh belum adanya program pelatihan yang berkesinambungan dari masing-masing pemegang jabatan sesuai dengan kelas jabatan.

Indikator yang kedua untuk mengukur tingkat kinerja pegawai adalah Perilaku Kerja Pegawai (PKP) yang terdiri dari aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan dan kerjasama. Dari kelima aspek yang dipakai untuk mengukur kinerja pegawai, ternyata aspek kedisiplinan yang masih perlu diperhatikan terutama menyangkut ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, karena pencapaian skornya paling rendah. Dari tingkat kehadiran, memang termasuk tinggi, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang kurang taat terhadap peraturan, seperti hanya mengutamakan absen saja, kemudian pergi lagi untuk urusan pribadi yang tidak ada kaitannya dengan tugas kantor. Dari hasil analisis ini bisa terjadi karena kurangnya pengawasan atau kontrol dari atasan langsung pegawai, belum optimalnya kerja sama antara atasan langsung, pengelola kepegawaian dan pimpinan kerja dalam menegakan peraturan yang ada, dan kesadaran pegawai untuk menaati peraturan yang ada sehingga target kerja tercapai dengan nyata. Selain itu belum optimalnya penerapan sanksi yang tegas terhadap pegawai yang melakukan kelalaian.

Program Peningkatan Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bali

Untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali, perlu diadakan suatu program pelatihan yang berkesinambungan. Pelatihan yang perlu dilakukan sesuai dengan kelas jabatan masing-masing, yaitu:

- a) kelas jabatan 3 (pramu kantor) pelatihan yang perlu dilakukan adalah tentang administrasi kerumahtanggaan
- b) kelas jabatan 4 (satpam) perlu dilakukan pelatihan menyangkut etika dalam menerima tamu dan bela diri,
- c) kelas jabatan 5 (pengadministrasi jurusan) pelatihan tentang tata naskah surat dinas, persuratan.
- d) untuk kelas 6 (jabatan pengelola mutasi pegawai) pelatihan administrasi kepegawaian, ketatausahaan,

- e) untuk kelas 7 (pengumpul dan pengolah data) pelatihan tentang statistik, pelatihan komputer di bidang pengolahan data,
- f) untuk kelas 8 (perencana, PLP pertama, arsiparis penyelia, analis kepegawaian pertama) pelatihan diklat teknis di bidang masing-masing.
- g) kelas 9 (kasubag) pelatihan tentang manajemen SDM,
- h) kelas 12 (kabag) pelatihan menyangkut perencanaan, strategi manajemen.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Secara umum motivasi kerja pegawai Politeknik Negeri Bali termasuk kategori yang tinggi dengan rata-rata pencapaian skor sebesar 2,99 dan dari ke empat indikator yang dipakai untuk mengukur motivasi kerja ternyata indikator perencanaan dan kreatifitas termasuk yang masih perlu diperbaiki, karena rata-rata pencapaian skor perencanaan adalah sebesar 2,49 dan 2,48. Sedangkan rata-rata pencapaian skor kreativitas adalah sebesar 2,47 dan 2,45; (2) Kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali secara umum menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan rata-rata pencapaian skornya sebesar 3,59. Dari indikator yang dipakai untuk mengukur kinerjanya, ternyata indikator kedisiplinan terutama ketaatan terhadap peraturan yang perlu mendapat perhatian lebih banyak, karena pencapaian skornya paling rendah; (3) Program yang bisa dirumuskan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali adalah suatu program pelatihan yang berkesinambungan sesuai dengan kelas jabatan masing-masing.

Dari hasil pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali kedepannya dapat disarankan (1) Untuk pegawai Politeknik Negeri Bali: perlunya kesadaran untuk menaati peraturan yang ada sehingga target kerja tercapai dengan nyata; (2) untuk lembaga Politeknik Negeri Bali: (a) perlu membuat anggaran untuk pelatihan pegawai, (b) perlunya pengawasan atau kontrol dari atasan langsung, (c) perlunya koordinasi antara atasan langsung, pengelola kepegawaian dan pimpinan kerja dalam menegakan peraturan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan Ardhana.2012. Sertifikasi *ISO 9001: 2008 Sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi PNS Lingkup Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru Kalimantan Selatan* Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns Vol.6, No.2 November 2012 Issn: 1978-7103
- Bambang Sancoko. 2010. *Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi, Jan–Apr 2010, Hlm.43-51 ISSN 0854-3844 Volume 17, Nomor 1
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (www.menpan.go.id).

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Sugeng Boedianto. 2012. *Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Anak Blitar*. Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012
- Suryanto. 2012. *Kompetensi Dan Kinerja (Produktivitas) Pegawai Negeri Sipil*. **Jurnal** Kebijakan dan Manajemen PNS VOL.6, No.2 November 2012
- Khairunnisa Batubara, Ir. Sugiharto Pujangkoro, MM2, Buchari, ST, M.Kes. 2013. *Pengaruh Gaji, Upah, Dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZE*-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 3, No. 5, Desember 2013 Pp. 23-28
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Yeni Widyastuti. 2013. *Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten*.Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No 2, Desember 2010
- Agnetha Judas, 2013. Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sultenggo dan Maluku Utara di manado *Jurnal EMBA* (Vol.1 No.4:1219-1228)
- Budi, Triton Prawira,2006, *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Fajar Wali Haryo Legowo, Rodhiyah, Sari Listyorini, 2012. Pengaruh Kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada CV. Jaya Motor Semarang Artikel Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro diakses dari website <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=74828&val=4721> diunduh 5 Januari 2015
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010, Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013, tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Rina Milyati Yuniastuti, 2011 Analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan CV. Organik Agro System (OASIS) bandar Lampung *Jurnal Organisasi dan Manajemen* (Vol.I, No.1: 35-40)
- Rizky Andini, dkk 2013, Pengaruh Promosi Jabatan terhadap kepuasan kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (DJP) Sumsel dan Kepulauan bangka Belitung *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, (Tahun X, No.1:1-64)
- Usman Rianse, Abdi. 2012. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori dan Aplikasi)*. Edisi pertama Bandung Alfabet
- Waryanto, Budi dan Yuan Astika Millafati, 2006, Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval Dengan Menggunakan Makro Minitab, *Jurnal Informatika Pertanian*, (Vol. 15: 881-895)