

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
PADA DINAS KEBERSIHAN PERTAMANAN DAN PEMADAM
KEBAKARAN PEMERINTAH KABUPATEN
TAPANULI TENGAH**

Tulus Pinta Raja Situmeang, Harmein Nasution, Suwito
Magister Manajemen Universitas Sumateara Utara

Abstrak

The gains of staff at the Department of Sanitation, Parks and Fire Kabupaten Tapanuli Tengah Year 2014-2015 tended to decline after the central government implement a merit system in managing its human resources. The purpose of this study is recognize which factors that cause performance degradation ASDN Department of Sanitation and Fire Kabupaten Tapanuli Tengah, and formulate policies that are expected to be applied in order to improve the performance of the Department of Sanitation Apparatus and Fire Kabupaten Tapanuli Tengah.

Data collection is done by questionnaire and interview. The sampling technique was conducted a census of all the Administrative Office totaling 47 people. Data analysis technique used is by using correlation analysis on each independent variable compensation, skills, culture Bureaucracy, Work Facilities on the dependent variable, namely Performance Apparatus.

Simultaneously, the results showed that there is a significant and positive influence by factors Compensation, Skills, Culture Bureaucracy and amenities Apparatus Work on Performance. Partially factors influencing performance skills over Apparatus, followed by cultural factors Bureaucracy, Compensation and Working Facilities factors.

Keywords: Compensation, Skills, Culture Bureaucracy, Work Facilities, Performance

PENDAHULUAN

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, maka diperlukan Aparatur yang mampu memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat

dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 (Kusuma, 2013). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, pemerintah (dalam hal ini Pemerintahan Daerah) didukung oleh sumberdaya manusia sebagai perencana, pengorganisasi, pelaksana, pengontrol dan pengevaluasi pelayanan publik.

Kinerja sumberdaya manusia pemerintah akan memberikan pengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan pemerintahan tersebut. Guna meningkatkan kualitas pelayanannya, pemerintah eksekutif dalam visitransformasi birokrasinya, kemudian mengeluarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara nomor 5 tahun 2014. Undang-Undang ini memiliki misi merubah manajemen SDM ASN, dengan cara memindahkan ASN dari zona “nyaman” ke zona “kompetitif” dengan menerapkan sistem penghargaan (*merit system*). Sistem penghargaan adalah kebijakan manajemen SDM yang berdasarkan kepada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja aparatur secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.

Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, melalui Dinas Kebersihan Pertamanan dan Pemadam Kebakaran (Dinas KP2K) sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah nomor 17 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Kebersihan Pertamanan dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Tapanuli Tengah melakukan pelayanan kebersihan, penataan ruang terbuka hijau serta pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran. Dinas ini memiliki 47 Orang ASN yang bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing.

Penilaian kinerja ASN Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah menggunakan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang didasari Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Metode ini merupakan metode yang dipergunakan oleh seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia hingga saat ini.

Dalam sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini, setiap pegawai di awal tahun harus menyusun jadwal serta perencanaan kerja yang akan dilaksanakannya ditahun tersebut, untuk dinilairealisasinya diakhir tahun. Penilaian SKP ini didasarkan kepada akumulasi perilaku kerja pegawai (yang memberikan kontribusi 40%) masing-masing unsure penilaian orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan, ditambah dengan penilaian kinerja pegawai (memberikan kontribusi nilai 60%) dengan masing-masing unsure penilaian kuantitas, kualitas, waktu serta biaya perencanaan kerja di awal tahun, dibandingkan dengan kuantitas, kualitas,waktu serta biaya yang timbul diakhir tahun setelah pelaksanaan pekerjaan. Penilaian tahunan Sasaran Kinerja Pegawai ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah selama 3 tahun terjadi penurunan kinerja ASN Dinas KP2K pada periode tahun 2014 hingga ke tahun 2015. Fenomena ini memberikan dampak negatif terhadap pelayanan Dinas KP2K, dimana penilaian kinerja ASN Dinas

KP2K selain sebagai salah satu tolak ukur pelayanan kebersihan, penataan ruang terbuka hijau dan penanggulangan kebakaran kepada masyarakat, juga merupakan tolak ukur pembangunan daerah Tapanuli Tengah.

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menemukan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah;
- b. Melakukan analisis korelasi masing-masing variabel yang berhubungan dengan kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah;
- c. Menganalisis alternatif strategi dan kebijakan guna meningkatkan kembali kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah.

LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran (disiplin kerja), kemampuan bekerja-sama.

Sedangkan menurut *The Dictionary of Human Resources and Personnel Management* (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu pengukuran kualitas pekerjaan seseorang karyawan dalam

menyelesaikan tugasnya. Mathis dan Jackson (2006) secara komprehensif menjelaskan sistem manajemen kinerja adalah usaha untuk mengidentifikasi, mengukur, mendorong, meningkatkan, mengevaluasi, dan memberi penghargaan terhadap karyawan.

Sementara, pengertian kinerja khusus untuk Aparatur Sipil Negara dirumuskan oleh Silalahi (2011) bahwa kinerja PNS adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh orang yang telah diserahi tugas dalam suatu jabatan dalam negeri dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan memberikan kontribusi pada rakyat.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Mangkunegara (dalam Silalahi, 2011) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)
2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Lebih lanjut Mangkunegara (dalam Silalahi, 2011) mengemukakan faktor penentu prestasi kerja adalah faktor individu yakni secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan juga fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya adalah Faktor Lingkungan Organisasi adalah uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasi.

Aparatur Sipil Negara

Dalam UU No.05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dijelaskan bahwa ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sedangkan yang dimaksud dengan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah

Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pada pasal 06 UU No.05 tahun 2014 menyatakan bahwa pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK.

Undang-Undang tersebut juga dinyatakan bahwa PNS adalah adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Selanjutnya, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan ASN adalah PNS yang bekerja di Dinas Kebersihan Pertamanan Dan Pemadam Kebakaran Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Adapun fungsi ASN menurut Pasal 10 UU No. 5 Tahun 2014:

1. Pelaksana kebijakan publik;
2. Pelayan publik;
3. Perikat dan pemersatu bangsa.

Sedangkan tugas ASN adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- 2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kinerja Aparatur Sipil Negara

Penilaian prestasi kerja ASN yang obyektif penting dilakukan, untuk memberikan semangat kerja ASN yang tinggi. Pembinaan ASN yang berbasis kinerja dilaksanakan dengan menciptakan keunggulan berbasis Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Sistem pengelolaan kinerja sebagai strategi penting untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol kinerja mutlak diperlukan, tidak hanya sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja ASN, tetapi lebih sebagai momentum bagi ASN untuk mempertanggung-jawabkan (akuntabilitas) kinerjanya.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai ASN yang dinilai sebagai kontrak kerja.

Penilaian prestasi kerja ASN secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai ASN. Unsur perilaku kerja yang memengaruhi

prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu Pegawai ASN yang dinilai.

Guna mencapai obyektifitas penilaian prestasi kerja Pegawai ASN, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan Sasaran Kerja Pegawai dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier Pegawai ASN yang dinilai.

Komposisi Penilaian Prestasi Kerja ASN

Penilaian prestasi kerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik-beratkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip:

1. Objektif;
2. Terukur;
3. Akuntabel;
4. Partisipatif; dan
5. Transparan.

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP, adalah rencana kerja dan target yang akan

dicapai oleh seorang ASN, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan langsung pegawai. Sedangkan Perilaku Kerja adalah setiap tingkahlaku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

Sedangkan masing-masing dimensi dari penilaian prestasi kerja adalah

1. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (bobot 60%) yang terdiri dari:

a. Aspek Kuantitas (Target Output)

Dalam menentukan target kuantitas/output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, laporan dan sebagainya

b. Aspek Kualitas (Target Kualitas)

Dalam menetapkan target kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, dalam hal ini nilai yang diberikan adalah 100 dengan sebutan Sangat Baik, misalnya target kualitas harus 100.

c. Aspek Waktu (Target Waktu)

Dalam menetapkan target waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya satu bulan, triwulan, caturwulan, semester, 1 (satu) tahun dan lain-lain.

d. Aspek Biaya (Target Biaya)

Dalam menetapkan target biaya (TB) harus memperhitungkan

berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam

1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, milyaran dan lain-lain.

2. Penilaian Perilaku Kerja (bobot 40%) yang terdiri dari:

a. Orientasi pelayanan;

b. Integritas;

c. Komitmen;

d. Disiplin;

e. Kerjasama;

f. Kepemimpinan.

Kompensasi

Menurut Rivai (dalam Muryanto, 2011) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan hal yang sangat penting karena kompensasi yang cukup dapat menarik, memelihara dan menjaga karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan.

Dessler (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau reward kepada karyawan yang berasal dari hasil pekerjaan mereka. Tipe-tipe kompensasi menurut Dessler (2007) adalah:

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam

bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.

2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dan aorganisasi. Menurut Mangkuprawira (dalam Muryanto, 2011) ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain:
 1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan.
 2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja Atau *performance*.
 3. Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
 4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
 5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
 6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Keterampilan

Keterampilan Kerja menurut Hasibuan (dalam Yanuardi, 2013) merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang ditugaskan kepadanya. Keterampilan disini mencakup keterampilan teknis, keterampilan personal dan keterampilan konseptual, seperti kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, kecermatan,

menggunakan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam aplikasinya, keterampilan terbagi2 (dua), yakni keterampilan lunak dan keterampilan nyata

Budaya Birokrasi

Budaya birokrasi berkembang disuatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan social yang melingkupinya. Dwiyanto (dalam Yusrialis, 2012) mengemukakan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi kedalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat.

Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relative permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat menunjang kinerja karyawan, seperti dalam

penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan definisi Fasilitas Kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja adalah salah satu sarana pendukung untuk menciptakan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Fasilitas kerja merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan efektivitas di perusahaan. Fungsi peralatan memberikan kemudahan dalam melakukan suatu pekerjaan, agar tercapai efektivitas kerja. Tidak dapat disangkal lagi, bahwa fasilitas berupa peralatan kerja sangat diperlukan dalam membina prosedur dan tata kerja Perusahaan, mempermudah pekerjaan, menghemat waktu, tenaga dan pikiran manusia dalam melaksanakan tugas-tugas rutin dan insidental yang harus dihadapi dalam menyelesaikan berbagai macam tugas kantor.

Menurut Hartanto (dalam Jamil, 2013) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah :

1. Mempunyai bentuk fisik
2. Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan
3. Mempunyai jangka waktu kegunaan relative permanen lebih dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu bulan.
4. Memberikan manfaat dimasa yang akan datang

Fasilitas kerjamerupakan salah satu pendorong untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efisien. Perkembangan teknologi yang

semakin maju menuntut manusia untuk bertindak cepat dalam melakukan sebuah pekerjaan, oleh sebab itu setiap fasilitas kantor yang disediakan harus dapat dikuasai oleh pegawai. Peranan fasilitas sangat dibutuhkan untuk memperlancar proses pekerjaan pegawai dalam mengerjakan seluruh pekerjaan kantor (Jamil, 2013).

Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Silalahi (2011) bertujuan untuk melihat dan menganalisis kinerja PNS khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan public di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar serta untuk melihat fenomena seperti apa yang terjadi ditengah-tengah lingkungan kerja PNS. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode penelitian deskriptif kualitatif.

Kesimpulan yang diperoleh bahwa PNS yang berada di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar telah melakukan kerjanya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Mayoritas masyarakat yang pernah mempergunakan layanan jasa di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar mengaku telah mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Responsivitas, responibilitas, akuntabilitas, kualitas layanan, ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan, kebenaran hasil pekerjaan,

dan produktivitas PNS dinilai telah maksimal dilakukan PNS dalam melakukan tugasnya. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Stevania (2012) bertujuan ingin mengetahui dan menganalisis kinerja PNS dalam menyelenggarakan pelayanan publik di Kantor Camat Medan Baru.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Artinya, penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat-sifat populasi serta menganalisa kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh. Oleh karena itu, dalam rangka mendapatkan data lapangan, peneliti harus terjun langsung kelapangan agar dapat mengamati secara langsung masyarakat yang diteliti.

Hasil penelitian menjelaskan tentang kinerja PNS yang meliputi kehandalan kerja PNS, sikap kerja PNS serta fasilitas layanan dapat dikatakan sudah cukup baik, yaitu telah memenuhi standar minimal pelayanan. Namun masih terdapat kelemahan pada kualitas kerja PNS, tentang masih ada PNS yang tidak memegang teguh prinsip-prinsip moral dan kode etik dalam tugasnya melayani masyarakat, serta tidak memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh masyarakat. Dan juga, pada indikator kuantitas kerja PNS, dimana masih terdapat penggunaan waktu penyelesaian tugas yang kurang efektif sehingga

banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, tidak memperlakukan pelayanan yang sama kepada semua masyarakat, dan penyelesaian segala urusan yang terkesan lambat dan berbelit-belit.

Wardani (2009) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh kompensasi, keahlian, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar. Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan tersebut sebanyak 100 orang dengan menggunakan sampel. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi, analisis faktor, analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Dari ketiga variabel independen tersebut variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan.

Hipotesis

Sekarang dalam Sinulingga (2013) menyatakan hipotesis adalah suatu pernyataan tentative yang mengajukan suatu penjelasan tentang beberapa kejadian atau peristiwa. Maksudnya adalah suatu pernyataan tentang jawaban sementara terhadap fenomena yang kebenarannya akan diuji. Pada penelitian ini dilakukan pengujian secara simultan dan parsial.

Kerangka Konseptual

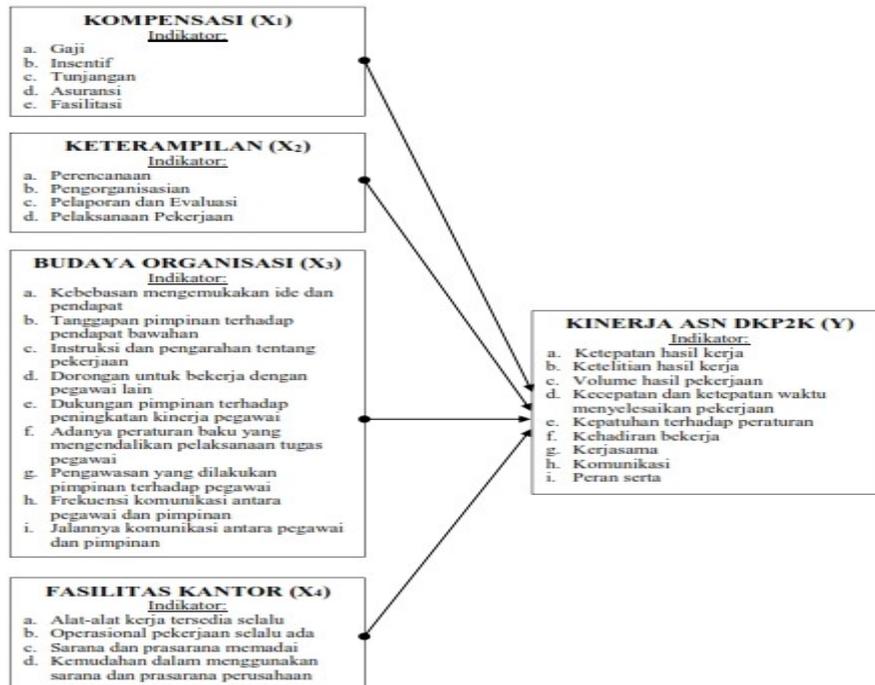
Kerangka atau model konseptual yaitu sebuah model dalam bentuk diagram yang memperlihatkan struktur dan sifat hubungan logis antara variabel penelitian yang telah diidentifikasi dari teori dan temuan hasil review artikel yang akan digunakan dalam menganalisis masalah penelitian (Sekaran dalam Sinulingga, 2013).

Dalam menunjang proses penelitian agar tetap terarah pada fokus penelitian maka disusun suatu kerangka dalam penelitian. Suatu Kerangka Konseptual atau merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasikan sebagai masalah penting. Kerangka konseptual memberikan bentuk sistematis yang didasarkan kepada analisis yang menjadi alur proses dari suatu penelitian. Kerangka konseptual terdiri dari aliran proses berpikir sistematis yang diawali dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, analisis permasalahan serta saran atau solusial ternatif terhadap permasalahan tersebut.

Tahap awal penelitian dilakukan dengan mengumpulkan sumber data sekunder seperti data base pegawai, kemudian dilakukan Penelitian Pendahuluan di tempat penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kebersihan Pertamanan Dan Pemadam

Kebakaran Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian Pendahuluan dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan penyebaran kuesioner. Setelah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ditemukan, kemudian dicarikan teori yang bisa digunakan sebagai dasar penjelasan fenomena permasalahan, kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan analisis data kualitatif dan kuantitatif, sehingga dapat diperoleh konfirmasi permasalahan-permasalahan apa saja yang dihadapi oleh Dinas Kebersihan Pertamanan Dan Pemadam Kebakaran Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja ASN. Setelah diperoleh keterkaitan antar variable pendukung, tahap berikutnya adalah merumuskan strategi apa yang ditempuh oleh Dinas Kebersihan Pertamanan Dan Pemadam Kebakaran Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam upaya agar kinerja pegawai meningkat. Perumusan strategi dilakukan dengan metode PICA, yaitu metode perumusan strategi dengan menganalisa apa yang menjadi permasalahan (*problem*), mencari akar permasalahannya (*identification*), menuliskan apa yang seharusnya terjadi dengan melihat sumber permasalahan yang ada (*corrective*) dan terakhir merumuskan apa tindakan yang harus dilaksanakan agar kinerja ASN meningkat (*Action plan*).

Berdasarkan penjabaran diatas, maka dapat dilihat pada Gambar1. Kerangka Konseptual Penelitian.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi, yaitu jenis penelitian yang dilaksanakan dengan tujuan mendeteksi sejauhmana variasi- variasi pada suatu faktor berkaitan (berkorelasi) dengan satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi (Sinulingga, 2011).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah, Propinsi Sumatera Utara. Waktu penelitian dan penyusunan gelada karya dilaksanakan selama 3(Tiga) bulan, dimulai dari bulan Agustus 2016 sampai dengan Oktober 2016.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat semesta penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah 51 orang. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau studi sensus yang artinya semua pegawai dijadikan sebagai sampel karena populasi yang terbatas. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008).

Analisis Data

Analisis Regresi Linear Berganda

Model analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas (independent variable) baik secara serentak maupun parsial terhadap variabel terikat (dependent variable) disebut regresi linear berganda (*Multiple Linier Regression Method*).

Persamaan regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

X1 = Kompensasi

X2 = Keterampilan

X3 = Budaya Birokrasi

b_{1,2,3} = Koefisien regresi variabel X_{1,2,3}

e = error of term (variabel yang tidak diteliti)

Sebagaimana hipotesa yang diungkapkan dalam Bab - III, pengujian hipotesa dalam penelitian ini menggunakan uji regresi berganda sebagai berikut:

a. Uji F (Uji Statistik Simultan)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 4 (empat) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat, sehingga penulis menggunakan persamaan regresi berganda.

Adapun dasar dalam pengambilan keputusan adalah:

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak; H_1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh antara Kompensasi, Keterampilan, Budaya Organisasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K, sebaliknya
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima; H_1 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh antara Kompensasi, Keterampilan, Budaya Organisasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji Statistik F penelitian disajikan pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Hasil Uji F

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.025	4	2.506	42.573	.000 ^a
	Residual	2.237	38	.059		
	Total	12.262	42			
a. Predictors: (Constant), FASILITAS, BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, KETERAMPILAN						
b. Dependent Variable: KINERJA						

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Dari Tabel 1. Dapat dilihat nilai Fhitung yaitu 42,573, sedangkan nilai Ftabel dapat diperoleh dengan menggunakan Tabel F dengan derajat bebas (df) *Regression* (perlakuan) yaitu 4 sebagai df pembilang, dan (df) *Residual* (sisa) yaitu 39 sebagai df penyebut dan dengan taraf signifikan 0,05 sehingga diperoleh nilai F dari Tabel F yaitu 2,61. Pada Tabel 1. Juga dapat dilihat nilai signifikan $\leq 0,000$ kecil dari 0,05.

Berdasarkan nilai uji F dan signifikan diatas menunjukkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain terdapat perbedaan (pengaruh) antara kinerja karyawan dengan Kompensasi, Keterampilan, Budaya Birokrasi, dan Fasilitas Kerja secara bersama-sama dan signifikan di Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini berarti jika faktor Kompensasi, Keterampilan, Budaya Birokrasi, dan Fasilitas Kerja secara bersama-sama mengalami kenaikan, maka akan berdampak pada meningkatnya Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah. Begitu juga sebaliknya, jika faktor kompensasi, Keterampilan,

Budaya Birokrasi, dan Fasilitas Kerja secara bersama-sama mengalami penurunan, maka akan berdampak pada menurunnya Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah.

Secara keseluruhan, upaya institusi melalui implementasi Kompensasi, Keterampilan, Budaya Birokrasi, dan Fasilitas Kerja secara bersama-sama berdampak positif terhadap Kinerja ASN di Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah. Guna melihat dampak dari masing-masing Kompensasi, Keterampilan, Budaya Organisasi, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K ditinjau dengan menggunakan uji berikut.

b. Uji t (Uji Statistik Parsial)

Ujit dilakukan untuk melihat dampak dari masing-masing komponen atau dikatakan sebagai uji parsial. Pada penelitian ini menggunakan 4 (Empat) variabel independen, yakni: Kompensasi (X1), Keterampilan (X2), Budaya Birokrasi (X3), dan Fasilitas Kerja (X4).

Adapun hasil ujinya dapat dilihat pada Tabel 2.:

Tabel. 2. Hasil Uji t

Model		Coeffici				
		Unstandardize		Standardized	t	Sig.
		B	Std.			
1	(Constant)	1.221	.277		4.412	.000
	KOMPENSASI	.093	.130	.110	2.714	.049
	KETERAMPILAN	.319	.152	.472	2.101	.042
	BUDAYA	.231	.111	.327	2.081	.04
	FASILITAS	.036	.178	.062	2.202	.041

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan criteria diatas, maka dapat kita simpulkan:

a. Faktor Kompensasi

Faktor Kompensasi memiliki nilai thitung = 2.714, sedangkan ttabel (jumlah responden (n) adalah 43 orang, sedangkan jumlah variable (k) adalah 5, sehingga $df=n-k=38$) = 1,68. Dengan demikian H₀ ditolak; H₁ diterima, dengan kata lain faktor Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah.

b. Faktor Keterampilan

Faktor Keterampilan memiliki nilai thitung = 2.101, sedangkan ttabel (jumlah responden (n) adalah 43 orang, sedangkan jumlah variable (k) adalah 5, sehingga $df=n-k=38$) = 1,68. Dengan demikian H₀ ditolak; H₁ diterima, dengan kata lain faktor Keterampilan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Faktor Budaya Organisasi

Faktor Budaya Organisasi memiliki nilai thitung = 2.081, sedangkan ttabel (jumlah responden(n) adalah 43 orang, sedangkan jumlah variable (k) adalah 5, sehingga $df=n-k=38$) = 1,68. Dengan demikian H₀ ditolak; H₁ diterima, dengan kata lain faktor Budaya

Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah

d. Faktor Fasilitas

Faktor Fasilitas memiliki nilai thitung = 2.202, sedangkan ttabel (jumlah responden (n) adalah 43 orang, sedangkan jumlah variable (k) adalah 5, sehingga $df=n-k=38$) = 1,68. Dengan demikian H₀ ditolak; H₁ diterima, dengan katalain faktor Fasilitas memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh keseluruhan variabel bebas(X) terhadap variabel terikatnya (Y). Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Adjusted R Square*, karena lebih dapat dipercaya dalam mengevaluasi modelregresi. Nilai *Adjusted R Square* tidak akan naik atau turun apabila satu variabel ditambahkan ke dalam model, berbeda dengan nilai *R Square* yang pasti mengalami perubahan setiap tambahan satu variabel bebas walaupun variabel bebas tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

Hasil pengukuran Koefisien Determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel. 3. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.904 ^a	.818	.798	.24263	1.558
a. Predictors: (Constant), FASILITAS, BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, KETERAMPILAN					
b. Dependent Variable: KINERJA					

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil pengukuran nilai *Adjusted R Square* pada Tabel 6.10 di atas sebesar 0,798. Hal ini berarti kemampuan keseluruhan variabel bebas (X) yaitu dalam penelitian ini adalah kompensasi, keterampilan, budaya organisasi dan fasilitas kerja, dalam menjelaskan variabel terikat (Y) yaitu Kinerja ASN Dinas KP2K adalah sebesar 79,8%. Sedangkan sisanya 20,2% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pembahasan Manajemen Kinerja

Berdasarkan uraian hasil temuan pada penelitian ini menyebutkan secara keseluruhan bahwasanya faktor-faktor kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah. Secara parsial, faktor-faktor Kinerja yakni Kompensasi, Keterampilan, Budaya Organisasi dan Fasilitas juga berdampak secara positif terhadap Kinerja ASN Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini menunjukkan bahwasanya jika institusi Dinas KP2K Kabupaten Tapanuli Tengah perusahaan ingin meningkatkan kinerja ASN maka harus

meningkatkan faktor-faktor kinerja ASN secara menyeluruh.

Sebagai bagian dari penelitian, dimana rumusan strategis yang bisa diaplikasikan perusahaan dalam menjalankan manajemen inovasi kerja dilakukan dengan menggunakan analisa PICA (*Problem, Identification, Corrective and Action*). PICA biasanya dirupakan selembur kertas yang berisi Identifikasi Masalah (*Problem Identification*), Tindakan Penanggulangan (*Corrective Action*). Selanjutnya hasil PICA tersebut dibawa ke dalam *Management Meeting* guna ditentukan siapa yang bertanggung-jawab (PIC) dan *DueDate*. Dalam perkembangannya, PICA ini juga makin tajam dalam membedah dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Kalau pada awalnya PICA hanya memuat uraian "Tindakan Penanggulangan" (*Corrective Action*), maka kini sudah lazim diuraikan juga perihal "Tindakan Pencegahan" (*Preventive Action*). Ini tak lain adalah untuk mencegah terulangnya kembali kasus/masalah tersebut. Hal ini menjadi tuntutan karena sudah timbul kesadaran tentang "kerugian" yang harus ditanggung bila

ternyata sebuah permasalahan (*problem*) muncul berulang-ulang. Jadi hal ini merupakan semacam “*self-learning*”.

Tabel 4. PICA terhadap Faktor Keterampilan

<i>Problem</i>	<i>Identification (Root Caused)</i>	<i>Corrective (Should be)</i>	<i>Action Plan</i>
1. Keterampilan manajerial	1. ASN yang tidak paham RKA Dinas 2. PROTAP yang belum dilaksanakan secara menyeluruh 3. Seringnya laporan kegiatan yang telat	1. ASN memahami RKA secara menyeluruh 2. Pekerjaan sesuai dengan Protap 3. Laporan Kegiatan yang tepat waktu	1. Dinas melakukan sosialisasi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) secara menyeluruh ke seluruh ASN 2. Dinas melakukan Pelatihan Protap ke seluruh ASN 3. Monitoring secara berkala terhadap pengiriman laporan kepada atasan
2. Keterampilan teknis	1. ASN yang tidak paham <i>hard skill</i> (seperti penggunaan Teknologi Informatika dan Komunikasi)	1. ASN memiliki kemampuan <i>hard-skill</i>	1. Dinas mengagenda-kan Pelatihan TIK, khususnya bagi ASN yang usianya diatas 40 tahun
	2. ASN juga banyak yang tidak menguasai <i>soft skill</i> (seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan)	2. ASN menguasai kemampuan <i>soft-skill</i>	2. Dinas menyusun Agenda Pelatihan Pengembangan Pegawai, seperti seminar dan atau inhouse training

Tabel 4. menunjukkan cara kerja PICA terhadap faktor Keterampilan.

Salah satu hal terpenting dari PICA adalah tindakan monitoring terhadap tindak-

lanjutnya. Langkah perbaikan yang telah dirumuskan tidaklah berarti bila ternyata tidak dilakukan monitoring terhadap pelaksanaannya. Lembar PICA harus terus dipantau sehingga menjamin dilaksanakannya langkah perbaikan yang disepakati
Tabel 5. PICA terhadap Faktor Budaya Organisasi

“pembelajaran”– lah yang bisa mendidik suatu organisasi agar bisa mencegah terulangnya kembali suatu kasus.

PICA berperan mengambil eksekusi terhadap gejala tersebut, hal itu berarti semakin baik. Tren sekarang adalah "mendefinisikan gejala sebagai problem sehingga problem yang sebenarnya tidak sempat muncul". Metode PICA ini-pun akhirnya memperluas definisi terhadap hal tersebut, dimana akhirnya mampu mengakomodir kebutuhan ini.

<i>Problem</i>	<i>Identification (Root Caused)</i>	<i>Corrective (Should be)</i>	<i>Action Plan</i>
1. Dukungan Peralatan Kerja	1. Fasilitas kantor yang belum mendukung pekerjaan 2. Terbatasnya fasilitas yang tersedia	1. Fasilitas mampu mendukung pekerjaan 2. Pemenuhan fasilitas	1. Review terhadap pekerjaan yang tidak didukung dengan fasilitas, agar diajukan pemenuhan-nya 2. Menghitung kembali ketersediaan fasilitas yang ada

Tabel 6. PICA Terhadap Faktor Fasilitas

2. Pola komunikasi	1. Kekakuan komunikasi antara atasan dan bawahan 2. Pola komunikasi yang tidak terbuka sesama ASN	1. Komunikasi antara atasan dan bawahan yang lancar 2. Komunikasi yang terbuka sesama ASN	1. Dinas perlu mengadakan Pelatihan atau outbond guna mencairkan komunikasi baik antara atasan dan bawahan, maupun sesama rekan kerja 2. Membangun budaya organisasi berdasarkan <i>team-work</i>
--------------------	--	--	--

Kesimpulan

- a. Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas KP2K Tapanuli Tengah yang berhasil diidentifikasi
- b. Faktor Fasilitas Kerja. Faktor-faktor tersebut yang paling berpengaruh secara berturut-turut ialah Keterampilan, Budaya Organisasi, Kompensasi dan Fasilitas.
- c. Peningkatan faktor Kompensasi dan Fasilitas dapat meningkatkan Kinerja ASN Dinas KP2K Tapanuli Tengah. Pada dasarnya setiap ASN DKP2K

penelitian ini adalah Faktor Kompensasi, Faktor Keterampilan, Faktor Budaya Birokrasi, dan

Tapanuli Tengah bisa berkinerja tinggi jika diberikan perbaikan keterampilan, diberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, tidak terdapat kekakuan komunikasi antara atasan dan bawahan, serta ditunjang fasilitas dalam melaksanakan pekerjaan dalam jabatannya

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., (2010), *Manajemen Strategis: Konsep*, Buku I, Edisi 12. Terjemahan oleh: Dono Sunardi. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Dessler, Gary., (2007), *Manajemen Personalia, Edisi Ketiga*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Muryanto, E., (2011), *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Skripsi. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Silalahi, C., (2011), *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar)*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Sinulingga, S., (2013), *Metode Penelitian*. Medan: Penerbit Universitas Sumatera Utara Press.
- Stevania, R., (2012), *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Kantor Camat Medan Baru)*. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Umaternate, Rosita, dkk., (2015), *Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil (Suatu Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sula)*. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 04 No. 32, tahun 2015. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Wardani, Eka Suryaningsih., (2009), *Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Tawar*. *Jurnal Manajemen*. Depok: Universitas Gunadarma
- Yanuardi, R., (2013), *Pengaruh Keterampilan Kerja dan Pengetahuan Administrasi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*. Skripsi. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Yuliasuti, I, (2007), *Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan Dan Sikap Terhadap Kinerja Perawat Dalam Penatalaksanaan Kasus Flu Burung di RSUP. H. Adam Malik*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Yusrialis, (2012), *Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperhatian dan Harapan)*. *Jurnal Sosial Budaya* Vol. 9 No. 1 Januari-Juli 2012. Riau:

Universitas Islam Negeri Sultan
Syarif Kasim.

Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 05 tahun 2014, tentang
Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Republik
Indonesia Nomor 46 tahun 2011,
tentang *Penilaian Prestasi Kerja*
Aparatur Sipil Negara.