

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dan dijabarkan pada BAB sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai serta memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

Penilaian kinerja seseorang harus disertai *reward* (penghargaan) yang bisa memotivasi dan memicu peningkatan kinerja. *Reward* (penghargaan) disini dapat diartikan sebagai pemberian tunjangan kinerja, tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud diberikan setelah mempertimbangkan penilaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi, dan capaian kinerja individu, meskipun masih belum maksimal, terlihat dari hasil penelitian yang diketahui bahwa 9,5 % kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dipengaruhi oleh faktor tunjangan kinerja, hal ini berarti bahwa tunjangan kinerja memiliki hubungan yang lemah, walaupun lemah pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pergerakannya menuju kearah yang positif.

Sedangkan terhadap variabel motivasi, ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pegawai yang mempunyai prestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah, telah terbukti dimana berdasarkan hasil penelitian 18,3% kinerja pegawai dipengaruhi motivasi, hal ini berarti bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan mempengaruhi kinerja pegawai karena motivasi yang bersifat positif mampu mendorong pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, karena motivasi merupakan

daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi dari seseorang pegawai dengan lingkungannya.

Sedangkan apabila tunjangan Kinerja dan Motivasi Kerja secara bersamaan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 18,7 % yang berarti bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersamaan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja memiliki peran yang cukup besar dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Apabila tunjangan kinerja dan motivasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dilakukan perubahan ke arah yang lebih baik, maka kinerja pegawai pun akan meningkat ke arah yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, diketahui bahwa selain tunjangan kinerja dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, masih terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti sarana tempat kerja, kepribadian, budaya organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen, loyalitas, pengembangan karir dan lain sebagainya.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, yaitu sebagai berikut ini :

1. Hasil penelitian menunjukan bahwa nilai koefisien regresi variabel Tunjangan Kinerja (X_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah positif, sehingga tunjangan kinerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai, maka jika Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut ingin kinerja pegawainya meningkat harus diikuti dengan kenaikan tunjangan kinerja;
2. Hasil penelitian menunjukan bahwa nilai koefisien regresi variabel Motivasi (X_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah positif, sehingga motivasi berdampak terhadap kinerja pegawai, maka meningkatnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab akan menyebabkan

peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut;

3. Terdapat hubungan antara variabel tunjangan kinerja (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y), dan jika Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut melakukan perubahan kearah yang lebih baik terhadap kedua variabel tersebut maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan kearah yang lebih baik.

B. SARAN

Dari beberapa kesimpulan di atas, saran yang dapat disampaikan oleh penulis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut adalah :

• TUNJANGAN KINERJA :

1. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh yang lemah terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Dalam pelaksanaan peningkatan tunjangan kinerja tersebut dapat dilakukan pengkajian ulang proses penentuan besaran tunjangan kinerja di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, mengutip dari peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk menentukan besaran tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang adil, objektif, transparan, dan konsisten sesuai dengan berat ringannya suatu jabatan, maka penghitungan tunjangan kinerja harus didasarkan pada nilai atau kelas suatu jabatan yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan.
2. Dalam melakukan penilaian suatu jabatan melalui proses evaluasi jabatan sebagaimana dimaksud pada angka 1, digunakan *Factor Evaluation System* (FES) atau sistem evaluasi berdasarkan faktor jabatan dengan kriteria penilaian sebagai berikut:
 - Untuk Penilaian Jabatan Struktural

Dalam melakukan penilaian jabatan struktural beberapa faktor dan kriteria penilaian jabatan yang digunakan untuk diperhatikan supaya penilaian jabatan menjadi baik adalah sebagai berikut :1. ruang lingkup program dan dampak, 2. pengaturan organisasi, 3. wewenang kepenyeliaan dan manajerial, 4. hubungan personal, yang terbagi dalam 2 (dua) sub faktor yaitu sifat hubungan dan tujuan hubungan, 5. kesulitan dalam pengarahan pekerjaan; dan 6. kondisi lain.

- Untuk Penilaian Jabatan Fungsional

Dalam melakukan penilaian jabatan fungsional beberapa faktor jabatan yang menjadi bahan penilaian sehingga penilaian jabatan menjadi lebih baik adalah sebagai berikut: 1. pengetahuan yang dibutuhkan jabatan, 2. pengendalian dan pengawasan penyelia, 3. pedoman kerja, 4. kompleksitas tugas, 5. ruang lingkup dan dampak, 6. hubungan personal, 7. tujuan hubungan, 8. persyaratan fisik; dan 9. lingkungan pekerjaan.

3. Berdasarkan angka 2 tersebut dapat ditetapkan 17 (tujuh belas) tingkatan jabatan yang masing-masing tingkatan terdapat nilai jabatan yang berbeda-beda dan berjenjang, yaitu nilai jabatan terendah ditetapkan 190, dan nilai jabatan tertinggi ditetapkan 4.730.
4. Setelah tahapan selesai dilakukan, maka untuk selanjutnya kelas atau nilai jabatan yang telah divalidasi tersebut digunakan sebagai dasar penghitungan Tunjangan Kinerja (TK), dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) penghitungan tunjangan kinerja dilakukan dengan memberikan indeks besaran rupiah (IDRp) tertentu untuk setiap nilai (poin) jabatan.
 - b) penentuan untuk setiap nilai (poin) jabatan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
5. Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara mengalikan Nilai Jabatan (NJ) dengan IDRp atau dengan formula sebagai berikut:

$$TK : NJ * IDRp$$

Berdasarkan hasil dari rumus tersebut di atas maka dapat ditentukan meningkat atau tidaknya besaran perhitungan tunjangan kinerja.

6. Mengingat berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap indikator dalam variabel tunjangan kinerja, beban kerja memperoleh tanggapan yang paling rendah, itu berarti responden masih belum merasa terpenuhi harapannya dalam hal pembagian beban kerja, terkait dengan hal tersebut maka penulis menyarankan agar dalam melakukan perbaikan kinerja pembagian beban kerja harus merata sehingga dalam pemberian tunjangan kinerja dapat berlaku adil, objektif, transparan, karena tunjangan dipandang sebagai sistem imbalan yang merupakan kompensasi langsung yang dihitung berdasarkan prestasi kerja atau kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

• MOTIVASI KERJA

1. Berdasarkan hasil penelitian 18,3% kinerja pegawai dipengaruhi motivasi, hal ini berarti bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dalam mempengaruhi kinerja pegawai, pada penelitian ini terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, melihat perlunya upaya untuk lebih meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut penulis menyarankan kepada pimpinan dan pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut agar lebih sering berkomunikasi demi terciptanya hubungan yang harmonis sehingga berpengaruh baik pada tugas dan kerja.
2. Berdasarkan hasil penelitian motivasi terhadap kinerja pegawai bersifat positif berarti motivasi mampu mendorong pegawai dan pimpinan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut untuk dapat berbuat lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, maka penulis menyarankan kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubunga Laut agar selalu aktif dalam berinteraksi serta selalu

terbuka sehingga pimpinan dapat memberikan perhatian dan mengetahui kondisi pegawainya untuk dapat lebih memotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, setelah pegawai termotivasi terhadap tugas dan tanggungjawabnya maka akan terbentuklah minat tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan yaitu kinerja pegawai yang lebih baik.

- **TUNJANGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA**

1. Dari hasil penelitian pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersamaan terhadap kinerja pegawai memperlihatkan bahwa hanya 18,7% pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yang artinya bahwa pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersamaan bersifat positif ini dibuktikan dalam nilai capaian responden bahwa tingkat pencapaian apa yang dikerjakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut sudah cukup baik. Saran dari penulis bahwa agar pimpinan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengadakan pengawasan yang lebih baik kepada pegawai-pegawainya sesuai dengan standar undang-undang yang mengatur tentang disiplin. Hal ini dimaksudkan agar pegawai lebih disiplin sehingga pegawai termotivasi untuk menghindari terjadinya kesalahan dan penyimpangan dalam bekerja,
2. Dari hasil penelitian bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja memiliki peran yang lemah terhadap kinerja pegawai namun memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai sehingga terdapat pengaruh dalam hal rencana kerja penulis menyarankan untuk pimpinan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut untuk dapat memberikan pelatihan dan pendidikan mengenai sistem prosedur kerja secara berkala, dan

menciptakan kesadaran dari dalam diri (motivasi) setiap pegawai untuk mencegah dan mengurangi penyimpangan kerja, sehingga kesesuaian kerja dapat ditingkatkan karena pada umumnya ketidak sesuaian rencana kerja yang terjadi karena kelalaian pekerja itu sendiri, dan ketelitian dalam pelaksanaan tugas dapat menjadi indikator dari atasan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dalam pemberian tunjangan terhadap pegawainya.

3. Selain faktor-faktor lain tersebut, penulis juga merasa bahwa masih terdapat indikator-indikator dari tunjangan kinerja dan motivasi kerja yang belum penulis ungkapkan dalam penelitian ini, oleh karena itu juga perlu kiranya dilakukan penelitian lanjutan terhadap indikator lainnya dari tunjangan kinerja seperti biaya hidup, jenis dan sifat pekerjaan, kepuasan, kerjasama, beban kerja, sarana tempat kerja, kepribadian, budaya organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen, loyalitas, pengembangan karir dan lainnya, serta indikator lain dari motivasi seperti kebutuhan kesehatan, kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan diperhatikan, kebutuhan relaksasi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Moeheriono. 2020. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2019. *Metodologi Penelitian Lengkap, Praktis, dan Mudah dipahami*. Yogyakarta: Pustakabarupress.
- Benu, Fred L. dan Benu, Agus S. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai.
- Najoan, Jacqueline Fritzie, Pangemanan. Lyndon R. J. Tangkere, Ellen G. 2018. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa*. Manado: Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 119 tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 114 tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 tahun 2017 tentang Tata Cara Penghitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 122 tahun 2018 tentang Organisasi Tata Kerja Kementerian Perhubungan.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. edisi kelima. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hanifah, Yusnia. 2017. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur*. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Mahsun, Mohamad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Karyono, Otong. 2013. *Faktor Determinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Mutu Pelayanan Pada Dinas*

- Pemuda, Olahraga, Budaya dan Pariwisata (Disporabudpar) Kabupaten Majalengka*. Majalengka: Pasca Sarjana Universitas Majalengka.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mohd, Ainon dan Hassan Abdullah. 2011. *11 Teori dan Prinsip Motivasi di Tempat Kerja*. Edisi Baru. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Ernawati, Ambarini. 2010. *Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta CV.
- Fathoni, Abdurrahman. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Anwwar Prabu, A.A. 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, P. Malayu. 2000 “ *Manajemen Sumber Daya Manusia* “. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* . Yogyakarta: Gajah Mada University Press.