

**PEMBERIAN PENGHARGAAN SEBAGAI UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**Disusun oleh:  
IMA OKIANA  
0210310053**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH  
MALANG  
2006**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pemberian Penghargaan Sebagai Upaya Peningkatan  
Kinerja Pegawai Negeri Sipil. (Studi pada Badan  
Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro)

Disusun Oleh : Ima Okiana

NIM : 0210310053

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, Juni 2006

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Drs. Suwondo, MS**  
**NIP. 130 890 050**

**Firda Hidayati, S.Sos. MPA**  
**NIP. 350 001 031**



## ABSTRAKSI

**Pemberian Penghargaan Sebagai Upaya  
Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil  
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro)  
Oleh: Ima Okiana (0210310053)**

---

Pada era otonomi daerah, Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih mandiri dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya. Dengan adanya desentralisasi tersebut maka Pemerintah Daerah memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus pemerintahan, keuangan dan mengadakan pelayanan. Dalam memberi pelayanan kepada publik, Pemerintah Daerah Kabupaten sangat perlu meningkatkan kinerja para pegawainya. Peningkatan kinerja tersebut dapat dilaksanakan dengan memberikan pegawai suatu rangsangan atau daya tarik tertentu agar mereka mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Pemberian penghargaan merupakan salah satu usaha Pemerintah Daerah dalam memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam meningkatkan kinerjanya. Pemberian penghargaan ini didasarkan pada Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999, pasal 33 ayat 1 dan 2.

Berkaitan dengan hal tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan dampak pemberian penghargaan terhadap peningkatan kinerja dari Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Penelitian ini berjenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dan yang menjadi fokus dalam penelitian adalah sistem pemberian penghargaan serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah. Penelitian ini berlokasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Sumber data penelitian adalah sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber yaitu Kepala Badan Kepegawaian Daerah, para pegawai staff, Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah dan belum mendapatkan penghargaan, dan masyarakat., serta data sekunder yang diperoleh melalui dokumen yang berkaitan dengan pemberian penghargaan. Teknik pengumpulan data yang dipakai peneliti yaitu wawancara, dokumen dan observasi. Dan instrument penelitiannya adalah pedoman wawancara dan catatan lapangan.

Dalam usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah, pemerintah daerah telah memberikan penghargaan-penghargaan yang berupa kenaikan pangkat pilihan maupun kenaikan pangkat regular, pemberian kesempatan mengikuti diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional, pemberian ucapan terima kasih, pemberian pujian secara tidak tertulis, pemberian tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya. Dengan adanya pemberian penghargaan tersebut akan tercipta persaingan antar pegawai, sehingga secara otomatis kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah akan termotivasi untuk lebih ditingkatkan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara umum pemberian penghargaan-penghargaan tersebut berhasil memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam meningkatkan kinerjanya, tetapi tingkat

pengaruhnya itu berbeda-beda sesuai dengan jenis penghargaan yang diterima oleh masing-masing pegawai. Terlepas dari semua jenis penghargaan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah, peningkatan kinerja itu sangat dipengaruhi oleh besarnya rasa tanggungjawab yang dimiliki oleh masing-masing pegawai terhadap pekerjaan dan orang-orang disekitar. Saran yang dikemukakan adalah untuk dapat memaksimalkan fungsi dari pemberian penghargaan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah maka sebaiknya Pemerintah Daerah perlu menambah anggaran dananya sehingga pemberian penghargaan dapat dilaksanakan secara maksimal sehingga hasilnya nanti juga akan maksimal, pemerintah juga perlu menerapkan sistem pemberian penghargaan dalam bentuk uang atau bonus kepada pegawai yang dinilai telah melaksanakan tugasnya dengan sangat baik, karena pada dasarnya uang atau bonus itu juga diinginkan oleh semua pegawai sehingga lebih cepat memberikan motivasi.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayahnya, sehingga penyusunan skripsi dengan judul “Pemberian Penghargaan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro)” dapat terselesaikan dengan baik.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dampak pemberian penghargaan yang diberikan oleh pemerintah terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

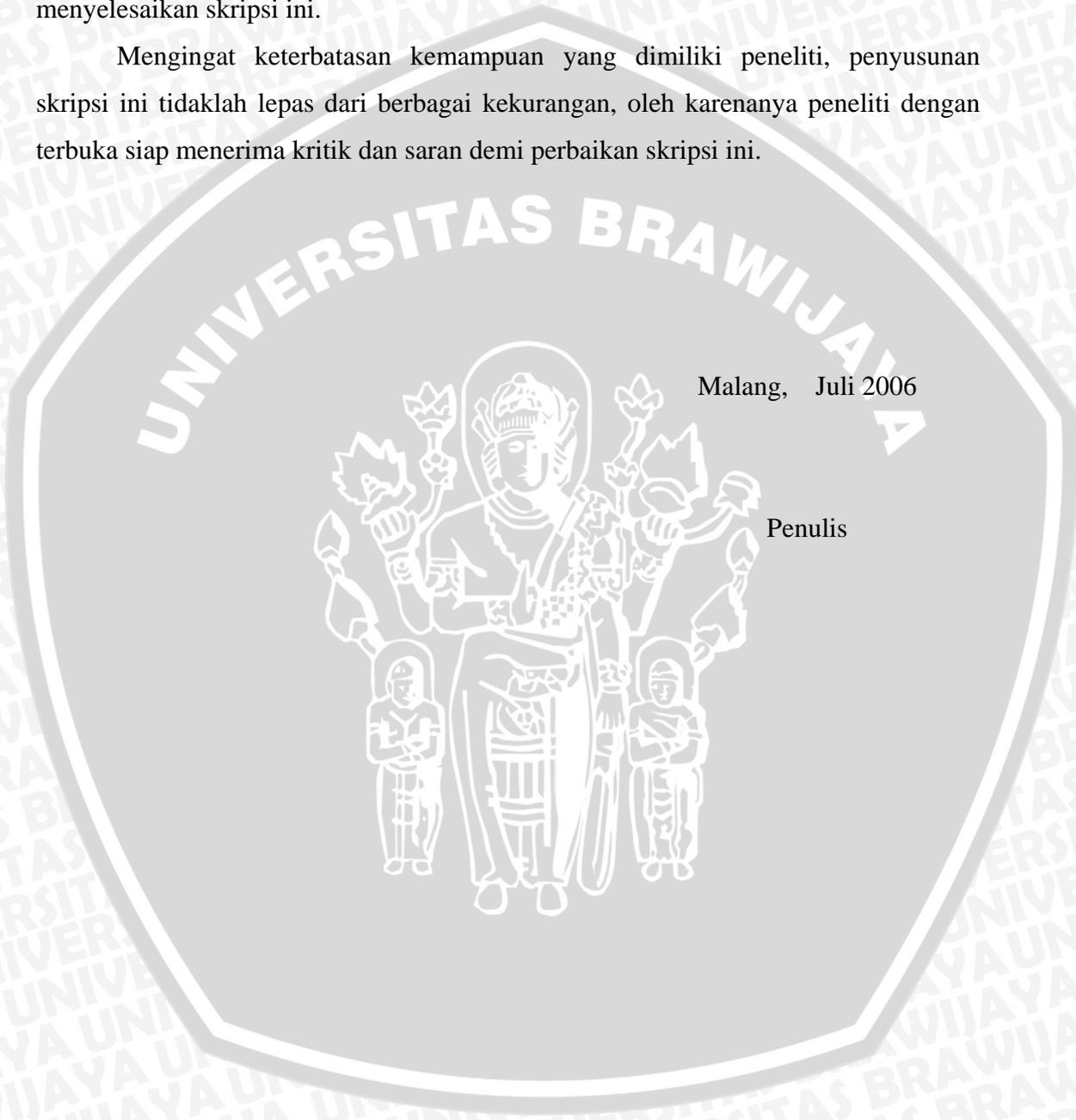
Penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karenanya tidaklah berlebihan apabila disini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Suhadak, M. Ec. Sebagai Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. Drs. Irwan Noor, MA. Sebagai Ketua Jurusan Administrasi Publik.
3. Drs. Suwondo, MS. Sebagai Dosen Pembimbing, yang selama ini telah membimbing saya dalam proses penyusunan skripsi.
4. Firda Hidayati, S.Sos. MPA. Sebagai Dosen Pembimbing, yang selama ini telah membimbing saya dalam proses penyusunan skripsi.
5. Drs. Soehadi Moeljono, MM. Sebagai Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
6. Drs. Sujono. Sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
7. Seluruh Pegawai Staff di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
8. Bapak dan Ibu serta seluruh keluarga besar peneliti, terima kasih atas doa dan dukungannya.
9. Teman-teman di Jurusan Administrasi Publik 2002, terima kasih atas kerjasamanya
10. Genk Mb'Dhe, thanks for everything “you are the best genk that I have”

11. Teman-teman di MT. Haryono 35 Blok K, terima kasih atas bantuan dan semangatnya selama ini.

Dan semua pihak yang telah dan suka rela membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang dimiliki peneliti, penyusunan skripsi ini tidaklah lepas dari berbagai kekurangan, oleh karenanya peneliti dengan terbuka siap menerima kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini.



Malang, Juli 2006

Penulis



**DAFTAR ISI**

ABSTRAKSI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian .....	6
E. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Otonomi Daerah .....	9
B. Motivasi	
1. Pengertian Motivasi .....	10
2. Klasifikasi Motivasi .....	12
2.1 Jenis-Jenis Motivasi .....	13
C. Penghargaan	
1. Pengertian Penghargaan .....	14
2. Klasifikasi Penghargaan .....	15
2.1 Jenis-Jenis Penghargaan .....	15
2.2 Penghargaan di Lingkungan Publik .....	17
D. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja .....	20
2. Penilaian Kinerja .....	21
2.1 Proses Penilaian Kinerja di Lingkungan Publik .....	24
E. Hubungan Penghargaan dengan Kinerja .....	26
F. Pegawai Negeri Sipil .....	27
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	29
B. Fokus Penelitian .....	30
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	31
D. Sumber dan Jenis Data Penelitian .....	33
E. Teknik Pengumpulan Data .....	34
F. Instrumen Penelitian .....	36
G. Analisis Data .....	36

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Bojonegoro	
1. Keadaan Geografi .....	38
2. Topografi .....	38
B. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro	
1. Landasan Hukum .....	40
2. Tugas dan Fungsi .....	40
3. Visi dan Misi .....	41
4. Susunan Organisasi .....	43
5. Deskripsi Pekerjaan .....	46
6. Sumber Daya Manusia .....	54
7. Tata Kerja .....	57
C. Fokus Penelitian	
1. Sistem Pemberian Penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	58
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	63
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	70
2) Pujian .....	71
3) Tanda Kehormatan .....	72
2. Kriteria dan Syarat-Syarat Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diberi Penghargaan	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	77
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	84
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	87
2) Pujian .....	88
3) Tanda Kehormatan .....	88
3. Dampak Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	90
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	92
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	95
2) Pujian .....	95
3) Tanda Kehormatan .....	97
4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro .....	99

D. Analisis dan Interpretasi Data	
1. Sistem Pemberian Penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	101
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	102
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	103
2) Pujian .....	103
3) Tanda Kehormatan .....	104
2. Kriteria dan Syarat-Syarat Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diberi Penghargaan	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	106
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	111
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	114
2) Pujian .....	114
3) Tanda Kehormatan .....	114
3. Dampak Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah	
a. Penghargaan Fisik	
1) Kenaikan Pangkat .....	117
2) Kesempatan Mengikuti Diklat .....	119
b. Penghargaan Nonfisik	
1) Ucapan Terima Kasih .....	120
2) Pujian .....	121
3) Tanda Kehormatan .....	122
4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro .....	124
V. PENUTUP	
A. Kesimpulan .....	125
B. Saran .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro Berdasarkan Golongan .....	55
Tabel 2	Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro .....	56
Tabel 3	Eselon Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro .....	57
Tabel 4	Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro yang mendapat Kenaikan Pangkat Pilihan dan Kenaikan Pangkat Reguler tahun 2005 .....	62
Tabel 5	Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti Diklat Kepemimpinan tahun 2005 .....	66
Tabel 6	Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti Diklat Teknis Fungsional tahun 2005 .....	70
Tabel 7	Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro yang mendapat tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya tahun 2005 .....	75
Tabel 8	Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro .....	100

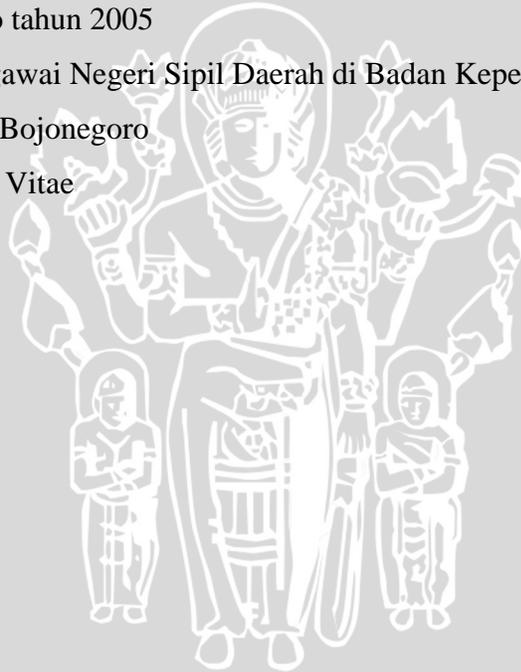
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	
Hubungan Penghargaan dengan Kinerja .....	28
Gambar 2	
Struktur Organisasi BKD Kabupaten Bojonegoro .....	44



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 2: Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro yang mendapat penghargaan Satyalancana Karya Satya tahun 2005
- Lampiran 3: Petikan Keputusan Presiden RI tentang penganugerahan tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro tahun 2005
- Lampiran 4: Petikan Keputusan Bupati Kabupaten Bojonegoro tentang pemberian penghargaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro tahun 2005
- Lampiran 5: Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro
- Lampiran 6: Curriculum Vitae



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pada era otonomi daerah, Pemerintah Daerah Kabupaten dituntut untuk lebih mandiri dalam mengurus dan mengatur urusan pemerintahannya. Dengan diberlakukannya sistem desentralisasi, maka Pemerintah Daerah tidak dapat lagi menyerahkan urusan kepada pemerintah pusat, sehingga Pemerintah Daerah harus dapat bekerja sama dengan semua pihak, baik itu pihak internal maupun pihak eksternal, dan juga pihak swasta maupun masyarakat. Agar dapat melaksanakan kerjasama dengan baik, maka diperlukan pendukung yang baik pula seperti unsur pegawai, sebab pegawai merupakan motor penggerak dinamika organisasi yang bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Selama ini pegawai pemerintah menjadi sorotan karena adanya image tentang pegawai yang identik dengan pelayanan yang lambat, tidak ramah, berbelit-belit dan tingginya korupsi dan kolusi yang dilakukan. Agar image itu dapat berubah, maka perlu terus diupayakan peningkatan mutu pelayanan tersebut.

Banyak tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam meningkatkan mutu pelayanan. Tantangan terbesar adalah meningkatkan konsep pelayanan yang baik. Untuk meningkatkan mutu pelayanan harus diupayakan peningkatan kualitas

pada pelayanan publik. Untuk itu peningkatan bisa dilaksanakan dengan memberikan pegawai suatu rangsangan atau daya tarik tertentu agar mereka mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Dalam hal ini rangsangan tersebut dapat diberikan melalui motivasi positif maupun motivasi negatif.

Penghargaan merupakan jenis motivasi positif yang dapat digunakan sebagai perangsang atau daya tarik yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya untuk giat bekerja sehingga dapat berproduksi dengan hasil yang lebih tinggi dan dengan kualitas yang lebih baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan Moenir (1983:193) yang menjelaskan bahwa, 'penghargaan sesuai dengan namanya dimaksudkan untuk menghargai terhadap jasa atau prestasi seseorang semata-mata dari segi manusiawi'. Penghargaan atas prestasi atau jasa seseorang ditinjau dari segi kebutuhan (*needs*) merupakan salah satu kebutuhan manusia yang oleh Abraham Maslow terletak pada urutan ke-4 yaitu yang disebut sebagai *self-respect* atau *self esteem* (harga diri, ingin dihargai).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian penghargaan yang tepat, akan menimbulkan dampak yang menguntungkan bagi pegawai dan organisasi. Bagi pegawai, mereka akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat besar dalam organisasi, sehingga hal tersebut akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, menjadi lebih loyal dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan bagi organisasi, penghargaan

dapat digunakan sebagai media untuk memotivasi kerja pegawai sehingga mampu berprestasi, para pegawai akan berlomba untuk meningkatkan hasil kerjanya sehingga akan mendapatkan hasil kerja yang lebih besar dibanding dengan apa yang telah dihasilkan sebelumnya.

Pemerintah sudah merespon kebutuhan akan penghargaan yang tertuang pada kebijakan pemerintah mengenai pemberian penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil termuat dalam Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu pada pasal 33 ayat 1 dan 2, yang berbunyi sebagai berikut:

Ayat (1), “Kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat diberikan penghargaan”.

Ayat (2), “Penghargaan yang dimaksudkan dalam ayat (1) pasal ini dapat berupa tanda jasa atau bentuk penghargaan lainnya”.

Kenyataannya kebijakan ini masih belum terlihat pelaksanaannya dilapangan. Hal ini terlihat pada tidak semua Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga harapan untuk hasil kerja yang memuaskan sulit untuk diwujudkan. Disamping itu adanya perbedaan-perbedaan mendasar lainnya yang dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro yang meliputi perbedaan kebutuhan, tujuan hidup, latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan diri, dan lain sebagainya. Perbedaan-

perbedaan itu menimbulkan adanya perbedaan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro, yang meliputi mutu hasil kerja, kedisiplinan waktu dan jumlah kerja yang dihasilkan.

Hal tersebut diatas tidak sejalan dengan tuntutan yang berkembang di era otonomi daerah, dimana jenis dan kualitas dari layanan senantiasa berkembang seiring dengan perkembangan kebutuhan manusia. Tuntutan masyarakat akan pelayanan yang lebih baik merupakan sesuatu yang tidak dapat terelakan lagi seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan zaman, hasil ini dipengaruhi oleh gaya hidup masyarakat yang semakin kritis dalam menilai sesuatu termasuk juga yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan dari pemerintah daerah.

Dengan demikian tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sebagai suatu organisasi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan masyarakat, maka pemerintah daerah kabupaten perlu meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satunya adalah dengan memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berupa penghargaan, agar setiap pegawai lebih dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga masyarakat menjadi lebih puas terhadap hasil kerja aparat pemerintah.

Masalah penghargaan menjadi agenda yang perlu menjadi prioritas, karena adanya anggapan dari masyarakat mengenai minimnya sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh pemerintah kabupaten kepada Pegawai Negeri

Sipil Daerah. Padahal Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi masyarakat, sangat perlu diberikan penghargaan. Hal ini berkenaan dengan minimnya gaji yang diterima sementara tugas dan tanggung jawab mereka sangat besar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti memilih lokasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, Jl Tengku Umar No. 52. Lokasi tersebut dipilih oleh peneliti karena beberapa alasan, salah satunya yaitu menurut Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah adalah membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Jadi berdasarkan Keputusan Presiden tersebut, secara otomatis sumber administrasi kepegawaian kabupaten Bojonegoro ada pada Badan Kepegawaian Daerahnya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PEMBERIAN PENGHARGAAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL”** (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro).

## **B. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah ?
2. Bagaimana dampak pemberian penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Bojonegoro ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak pemberian penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Bojonegoro.

## **D. Kontribusi Penelitian**

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menambah dan memperdalam pengetahuan mengenai motivasi kerja, khususnya pada penghargaan, yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah.

## 2. Kontribusi Praktis

- a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Bojonegoro serta lembaga-lembaga yang terkait mengenai pemberian penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- b. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi yang bermanfaat untuk menambah pengetahuan bagi mereka yang berminat dan sebagai bahan perbandingan serta dasar untuk melakukan penelitian yang lebih dalam.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan gambaran secara menyeluruh bagian-bagian yang terkandung dalam penelitian yang diuraikan secara singkat dan jelas.

Sistematika dalam penelitian ini adalah:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

#### **BABI II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini diuraikan mengenai teori-teori yang mendukung pembahasan masalah.

### BAB III : METODE PENELITIAN

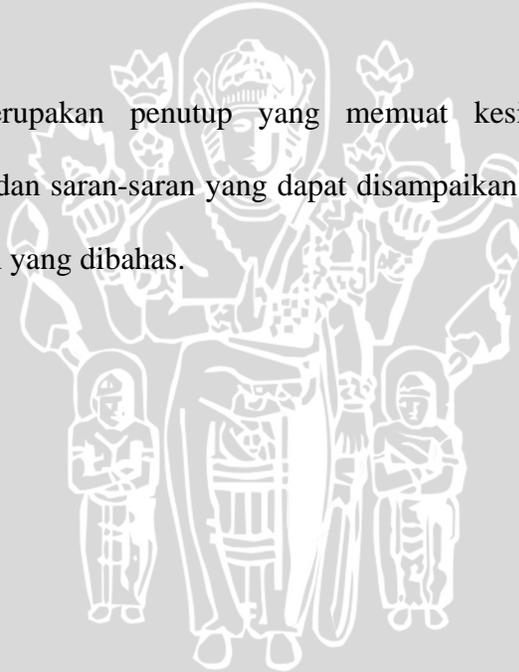
Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai hasil penelitian dan analisis data yang diperoleh.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang memuat kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan permasalahan yang dibahas.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan dasar-dasar teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Dasar teori ini sangat penting karena dapat digunakan sebagai landasan berfikir dalam melakukan pembahasan lebih lanjut.

#### A. Otonomi Daerah

Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 1 ayat 5, “Otonomi daerah adalah hak, wewenang, kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai peraturan perundang-undangan”.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Daerah memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan sendiri tanpa intervensi dari pihak luar
- b. Daerah memiliki kewenangan untuk memilih dan menentukan pimpinan daerahnya
- c. Daerah memiliki kewenangan penuh mengelola keuangan dalam membiayai kegiatan pemerintahannya.

Menurut Maskun (1995:43), tujuan pemberian otonomi daerah adalah:

- a. Meningkatkan ekonomi masyarakat setempat
- b. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat
- c. Meningkatkan sosial budaya masyarakat
- d. Demonstrasi

Sementara itu berdasarkan Penjelasan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 bahwa “Tujuan pemberian otonomi daerah, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar-daerah dalam rangka menjaga keutuhan NKRI”.

Sehingga dari penjelasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya otonomi daerah, maka pemerintah daerah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengadakan pelayanan. Kualitas dan kuantitas pelayanan dapat meningkat apabila pegawai yang memberikan pelayanan tersebut mendapatkan penghargaan yang sesuai.

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Kata motivasi berasal dari bahasa Inggris “*MOTIVATION*”, dan kata motivation sebenarnya berasal dari bahasa Latin “*MOVERE*”, yang dalam bahasa

Inggris berarti to move, sedangkan dalam bahasa Indonesia artinya menggerakkan atau mendorong.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia Modern (Muhammad Ali), motif diartikan sebagai: “Sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran dan pendapat; sesuatu yang menjadi pokok”. Dari pengertian motif tersebut dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

Menurut pakar dari Barat, motivasi adalah *Self concept realization*, yaitu merealisasikan konsep dirinya. *Self concept realization* bermakna bahwa seseorang akan selalu termotivasi jika: (1) ia hidup dalam suatu cara yang sesuai dengan peran yang lebih ia sukai, (2) diperlakukan sesuai dengan tingkatan yang lebih ia sukai, dan (3) dihargai sesuai dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang atas kemampuannya.

Menurut Winardi (2002:6)

“Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”.

Berdasarkan teori-teori motivasi tersebut, maka pengertian motivasi adalah segala sesuatu, baik itu yang berasal dari dalam maupun luar individu, yang bertujuan mendorong individu itu sendiri untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

## 2. Klasifikasi Motivasi

Menurut Hariandja (2001:322)

“Berdasarkan kompleksitas faktor motivasional, sejumlah pandangan atau teori tentang motivasi ditemukan, diantaranya *drive-reduction theory*, *arousal theory*, *incentive theory*, dan *cognitive theory*. *Drive-reduction theory* mengatakan bahwa motivasi didorong untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan primer (lapar-haus) dan kebutuhan sekunder (berprestasi). *Arousal theory* mengatakan bahwa setiap orang memiliki dorongan untuk melakukan kegiatan yang memiliki tantangan tertentu, yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya. *Incentive theory* mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh rangsangan eksternal. *Cognitive theory* mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh intrinsic motivation, yaitu aktivitas untuk mencari kesenangan, bukan demi reward, dan extrinsic motivation, yaitu aktivitas yang didasarkan pada reward nyata”.

Berdasarkan kutipan diatas, tampaknya teori motivasi tersebut dapat dikelompokkan dalam dua kategori umum yang sifatnya dikotomis, yaitu:

### a. Motivasi sebagai dorongan internal

Motiv atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul sebagai akibat dari keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan, seperti makan, minum, tidur, berprestasi, berkuasa, dsb.

Ada beberapa model atau teori tentang motivasi yang lebih condong dengan pandangan di atas, yaitu:

- 1) Teori motivasi kebutuhan
- 2) Teori X dan Y
- 3) Three needs theory
- 4) ERG theory

- 5) Herzberg' two-factor theory
- b. Motivasi sebagai dorongan eksternal

Suatu kebutuhan dapat berkembang sebagai suatu akibat dari interaksi individu dengan lingkungannya.

Ada beberapa model atau teori tentang motivasi yang lebih condong dengan pandangan tersebut, yaitu:

- 1) Expectancy theory
- 2) Equity theory
- 3) Goal-setting theory
- 4) Reinforcement theory

## 2.1 Jenis-Jenis Motivasi

Secara garis besar, motivasi yang diberikan terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Motivasi positif
  - 1) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
  - 2) Informasi
  - 3) Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai seorang individu
  - 4) Persaingan
  - 5) Partisipasi
  - 6) Kebanggaan

7) Uang

b. Motivasi negatif

Model ini pada hakekatnya menggunakan unsur “ancaman” untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu.

## C. Penghargaan

### 1. Pengertian Penghargaan

Menurut Moenir (1983:265)

“Mengenai sebutan penghargaan ini sering disamakan dengan insentif, karena memang keduanya mempunyai persamaan sifat dan maknanya. Sifat keduanya adalah tidak membedakan dalam pemberian, tidak dibatasi oleh waktu. Sedangkan maknanya adalah sama-sama pemberian. Namun apabila dikaji secara dalam sebenarnya berbeda, terutama dalam hal maksud pemberiannya. Penghargaan sesuai dengan namanya dimaksudkan untuk menghargai terhadap jasa atau prestasi seseorang semata-mata dari segi manusiawi. Sedangkan insentif diberikan kepada seseorang bukan karena jasa atau prestasinya, tetapi justru megarapkan seseorang yang bersangkutan dapat berprestasi atau berjasa lebih dari yang sudah-sudah. Jadi penghargaan mengandung unsur masa lalu sedangkan insentif mengandung unsur masa depan”.

Menurut Hariandja (2002:265) “Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja”.

Berdasarkan teori-teori tentang penghargaan, maka dapat disimpulkan bahwa penghargaan merupakan bagian dari motivasi positif yang bertujuan untuk menghargai hasil kerja seseorang, baik itu yang bernilai kecil sekalipun, sehingga dapat mendorong seseorang tersebut agar lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

## 2. Klasifikasi Penghargaan

Penghargaan ini dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dalam sistem kompetisi yang menerima jumlah tetap, dan akan bekerja secara maksimal bilamana unjuk kerjanya berkaitan dengan penghargaan (*reward*) yang akan diterimanya. Menurut Vroom dalam Hariandja (2002:265), bahwa pegawai akan termotivasi bila dia melihat ada kaitan langsung antara kinerja dengan *reward* yang disebut dalam sistem *instrumentality*.

Beberapa prinsip dasar dalam penerapan kompensasi, yaitu:

- a. Tidak ada sistem kompensasi yang terbaik, karena sistem yang terbaik itu tergantung pada sifat pekerjaan, strategi pengelolaan, dan lain-lain.
- b. Penggunaannya merupakan kombinasi dari beberapa bentuk
- c. Gaji bukan merupakan satu-satunya yang memotivasi pegawai.

### 2.1 Jenis-Jenis Penghargaan

- a. Penghargaan Fisik

Penghargaan yang diberikan kepada seseorang dalam bentuk benda, misalnya barang atau uang. Yang termasuk barang, yaitu barang-barang yang bersifat konsumtif bagi pegawai juga barang-barang yang bersifat modal. Barang konsumtif

contohnya seperti barang keperluan sehari-hari, sandang, dan lain-lain. Sedangkan barang modal contohnya rumah, kendaraan dan alat kerja yang lain (sesuai dengan profesinya). Penghargaan secara fisik ini pada umumnya sangat didambakan oleh seseorang atau pegawai yang kebetulan sosial ekonominya rendah.

b. Penghargaan Non Fisik

Penghargaan jenis ini pengertiannya sangat luas, mencakup semua hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang dari segi kemanusiaan. Mulai dari penghargaan paling kecil dan sederhana sampai penghargaan yang paling tinggi dengan segala atributnya. Ucapan terima kasih atas hasil kerja yang dilakukan oleh seorang bawahan sudah merupakan suatu jenis penghargaan yang mendasar tetapi sederhana. Sedapat mungkin hal ini menjadi kebudayaan, seperti orang Inggris yang selalu mengucapkan “thank you” kepada siapapun yang dirasa telah berbuat sesuatu yang baik kepadanya. Kemudian penerimaan yang baik terhadap hasil kerja yang diketahui telah diusahakan secara maksimal dari bawahan, juga merupakan salah satu bentuk penghargaan.

Mengenai penghargaan yang bersifat psikologis yang lebih tinggi, yaitu penghargaan dalam bentuk pemberian Bintang Jasa atau Satya Lencana dari pimpinan tertinggi suatu organisasi. Penghargaan semacam itu sesuai dengan sebutannya diberikan dalam suatu upacara khusus yang dihadiri oleh semua pegawai dalam

organisasi tersebut, dan penghargaan diserahkan langsung oleh pimpinan tertinggi organisasi kepada pegawai yang bersangkutan.

Maksud pemberian tanda penghargaan demikian memang menghargai terhadap jasa pegawai yang bersangkutan juga untuk contoh dan teladan bagi pegawai yang lain. Rasa bangga atas pribadi atau prestasi merupakan salah satu bentuk kepuasan manusia.

Penghargaan secara psikologis memang tidak selamanya mambahagiakan seseorang. Sedikit banyak hal itu tergantung pada keadaan sosial ekonomi seseorang. Apabila penerima penghargaan kebetulan orang yang cukup kuat sosial ekonominya, penghargaan itu dapat dinikmatinya secara batiniah, dalam jangka waktu yang lama, bahkan samapai diwariskan kepada anak cucunya. Sebaliknya kalau penerima penghargaan itu adalah orang yang keadaan sosial ekonominya sangat rendah, maka kenikmatan itu hanya dirasakan dalam jangka waktu yang terbatas.

## **2.2 Penghargaan di Lingkungan Publik**

Dalam Undang-Undang RI Nomor 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 33 menyebutkan bahwa:

Ayat (1), “Kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat diberikan penghargaan”.

Ayat (2), “Penghargaan yang dimaksudkan dalam ayat (1) pasal ini dapat berupa tanda jasa atau bentuk penghargaan lainnya”.

Sesuai dengan pasal tersebut, maka untuk mendorong dan meningkatkan prestasi kerja serta untuk memupuk kesetiaan terhadap negara, pemerintah memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang ternyata telah menunjukkan jasa-jasa, kesetiaan dan ketaatan terhadap negara dan tugas kewajibannya secara luar biasa sehingga patut dijadikan tauladan.

Adapun cara-cara pemberian penghargaan harus dilakukan dengan upacara resmi dan sederhana yang dihadiri oleh segenap pegawai pada kantor yang bersangkutan pada waktu bersejarah nasional, misalnya 20 Mei, 28 Oktober atau 17 Agustus.

Penghargaan-penghargaan tersebut adalah penghargaan yang bersifat nasional yang dilakukan dengan keputusan presiden. Tetapi sesungguhnya penghargaan-penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil tidak terbatas pada penghargaan yang sifatnya nasional saja, akan tetapi dapat juga bersifat sektoral atau lokal. Pimpinan suatu unit kerja dapat juga memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan dalam suatu surat penghargaan.

Sedangkan untuk jenis penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil, sesuai dengan Penjelasan Pasal 33 ayat 2 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, dapat disebutkan antara lain sebagai berikut:

- a. Ucapan terima kasih
- b. Pujian
- c. Kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji

- 1) Kenaikan Pangkat Reguler

Penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan.

- 2) Kenaikan Pangkat Pilihan

Kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi kerjanya yang tinggi.

- 3) Kenaikan Pangkat Anumerta

Penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas dalam tugasnya.

- 4) Kenaikan Pangkat Pengabdian

Penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia, mencapai batas usia pensiun, dengan syarat 4 tahun dalam kepangkatan terakhir dan DP3 rata-rata bernilai baik tanpa unsur yang bernilai kurang, atau cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

d. Pemberian tanda kehormatan

Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya

Penghargaan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1994. Tanda kehormatan ini diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah mempunyai masa kerja sepuluh tahun, dua puluh tahun atau tiga puluh tahun atau lebih secara terus menerus dan menunjukkan kesetiaan, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinannya, sehingga dapat dijadikan teladan bagi setiap pegawai lainnya.

e. Kesempatan mengikuti tugas belajar, diklat

f. Dan lain sebagainya.

## D. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Hariandja (2002:195) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”

Menurut Prawirosentono (1999:2) “Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Basri (2005:13) “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dalam berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteri yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas maka pengertian kinerja adalah sesuatu yang merupakan hasil kerja seseorang, berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik itu berupa kedisiplinan, tanggung jawab, kreativitas maupun kualitas kerjanya.

## **2. Penilaian Kinerja**

Organisasi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Menurut Hariandja (2002:195) “Penilaian kinerja merupakan suatu

proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya”. Hal itu juga diakui oleh Zweig (dalam Prawirosentono (1999:216)), yang mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan organisasi”.

Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi

- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik

Mengenai ukuran kinerja pegawai, Dharma (1985:55) mengemukakan bahwa “Hampir keseluruhan, cara penilaian kinerja pegawai mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah aktivitas.

Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan langsung dengan keluaran yang dihasilkan.

- b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan, artinya menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan.

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan

### **2.1 Proses Penilaian Kinerja di Lingkungan Publik**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, hasil penilaian kinerja di lingkungan publik dimasukkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). DP3 Pegawai Negeri Sipil tersebut memuat unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja

- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan

Pernyataan penilaian pelaksanaan pekerjaan itu berbeda-beda, tetapi secara umum disimpulkan dengan susunan kata-kata sebagai berikut: istimewa, sangat baik, baik, lebih dari cukup, cukup, belum cukup, tidak cukup, tidak baik.

Tujuan dari dibuatnya Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi

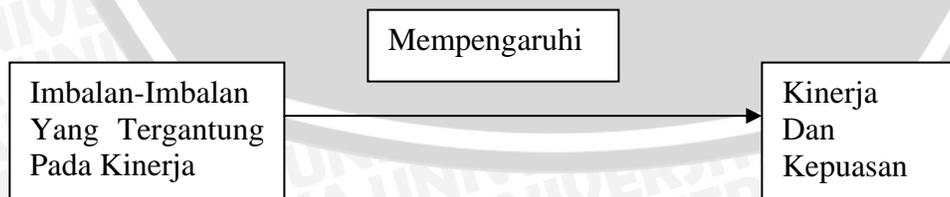
Penilaian Pelaksanaan pekerjaan ini dilaksanakan setahun sekali. Yang membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungan masing-masing

Penilaian kinerja bersifat terbuka, artinya Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berhak mengetahui penilaian atasannya terhadap dirinya dan dia berhak mengajukan keberatan atas penilaian tersebut. Penilaian kinerja juga bersifat rahasia, yang artinya hanya pejabat-pejabat yang berkepentingan dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai yang boleh mengetahui penilaian tersebut.

### **E. Hubungan Penghargaan dengan Kinerja**

Banyak teori motivasi yang mengatakan bahwa penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dimiliki oleh pegawai, salah satu teori tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh Winardi (2001: 113) yaitu model yang menyatukan teori konten (teori yang menyatakan soal kebutuhan-kebutuhan dasar dari pegawai) dengan teori proses (teori yang menyatakan tentang pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dari pegawai), yang menyatakan bahwa imbalan-imbalan yang diberikan atasan kepada pegawainya sangat mempengaruhi kinerja dan kepuasan dari pegawai itu sendiri. Pernyataan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Hubungan Penghargaan dengan Kinerja**



Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka pemerintah dapat memberikan rangsangan yang berupa pemberian imbalan-imbalan diluar gaji pokok, tentu saja imbalan tersebut mempunyai ukuran yang jelas didasarkan pada kinerja yang telah dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Dengan adanya imbalan-imbalan tersebut, secara otomatis para pegawai yang bekerja disana akan tertarik dan termotivasi meningkatkan kinerjanya, dan bahkan secara tidak langsung akan tercipta persaingan antara sesama pegawai untuk mendapatkan imbalan-imbalan tersebut. Dengan adanya sistem pemberian imbalan tersebut, maka hal itu akan menghasilkan keuntungan baik pada organisasi maupun pegawai yang bekerja didalamnya.

#### **F. Pegawai Negeri Sipil**

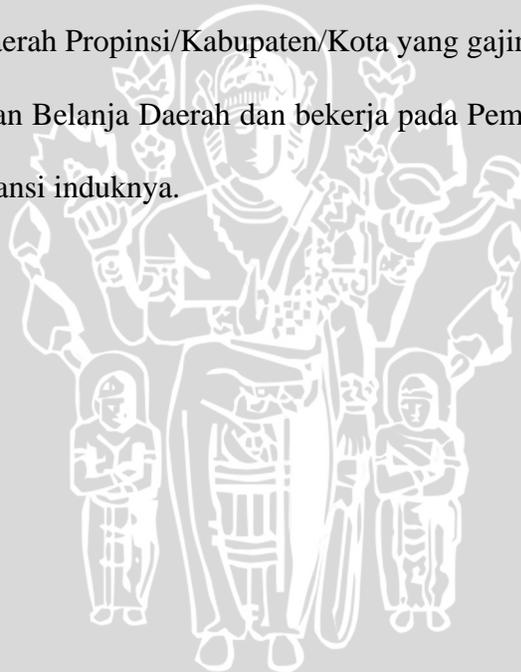
Berdasarkan Undang-Undang RI No. 43 Tahun 1999, pasal 2 ayat (2) yang menyatakan bahwa “Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf atau, terdiri dari:

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat; dan
2. Pegawai Negeri Sipil Daerah”.

Sedangkan pengertian dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah telah dijelaskan dalam Penjelasan Undang-Undang RI No. 43 Tahun 1999, pasal 2 ayat (2)

huruf a, bahwa, “Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya”.

huruf b, bahwa “Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penyusunan penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasan (2002:22)

“Metode deskriptif itu melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu.

Tujuan menggunakan metode deskriptif yaitu:

1. Menyimpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku
3. Membuat perbandingan atau evaluasi
4. Menentukan apa yang dilakukan orang dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.”

Dengan demikian metode deskriptif ini digunakan untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu, dalam hal ini bidang secara aktual dan cermat. Metode ini bukan saja menjabarkan (analitis), tetapi juga memadukan. Bukan saja melakukan klasifikasi, tetapi juga organisasi.

Moleong (2004:6)

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah”.

Melihat dari kedua pendapat diatas, maka jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan fenomena dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti atau dengan kata lain adalah untuk membuat catatan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi.

### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan pusat perhatian dari apa yang hendak diteliti sehingga memudahkan dalam menentukan data yang diperlukan untuk suatu penelitian. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa penetapan suatu fokus pada dasarnya untuk memperoleh informasi secara efektif serta menghindari pengambilan data yang tidak perlu dan tidak sinkron dalam fokus penelitian.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

1. Sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah, yang mencakup:
  - a. Penghargaan fisik
    - 1) Kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji
    - 2) Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam mengikuti diklat.

b. Penghargaan nonfisik

- 1) Ucapan terima kasih
- 2) Pujian
- 3) Tanda kehormatan

2. Kriteria dan syarat-syarat Pegawai Negeri Sipil Daerah yang patut diberi penghargaan

3. Dampak pemberian penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah.

a. Penghargaan Fisik

- 1) Kenaikan pangkat yang disertai kenaikan gaji
- 2) Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam mengikuti diklat

b. Penghargaan Nonfisik

- 1) Ucapan terima kasih
- 2) Pujian
- 3) Tanda kehormatan

4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

### C. Lokasi dan Situs Penelitian

Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan suatu kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pengambilan data secara optimal.

Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat untuk mengadakan penelitian adalah Kabupaten Bojonegoro. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan oleh beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Kabupaten Bojonegoro merupakan kabupaten termiskin kedua se- Jawa Timur, jadi dalam mengatur pemerintahan daerahnya, kabupaten ini harus memiliki strategi khusus untuk dapat mensejajarkan dengan kabupaten-kabupaten yang lainnya. Begitu juga untuk meningkatkan sumber daya manusianya, kabupaten Bojonegoro harus memiliki cara-cara agar sumber daya manusianya dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil Daerahnya dapat selalu meningkatkan prestasi kerjanya masing-masing.
2. Masih banyaknya keluhan masyarakat sekitar, akan mutu dari pelayanan yang diberikan pemerintah. Keluhan tersebut antara lain mengenai kurang cepatnya pelayanan umum tersebut diberikan, masih ruwetnya alur administrasi, masih banyaknya suap menyuap dilingkungan pemerintahan, kurang disiplinnya aparat pemerintah dalam memanfaatkan jam kerja, dsb.

Sedangkan situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti melakukan penelitian guna memperoleh data maupun informasi-informasi yang

berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Situs penelitiannya yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, Jl Tengku Umar No 52, dengan pertimbangan agar peneliti dapat memperoleh gambaran mengenai objek penelitian yang akan diteliti.

#### **D. Sumber dan Jenis Data Penelitian**

Arikunto (1998:14) “Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh”. Dalam penelitian ini sumber data yang diambil yaitu:

##### **1. Data primer**

Menurut Hasan (2002:82) “Data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya”. Data ini diperoleh langsung dari sumber aslinya.

Dalam penelitian ini sumber data primernya yaitu:

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro
- b. Pegawai staf, yang khusus menangani masalah penghargaan pada pegawai
- c. Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah diberi penghargaan oleh pemerintah
- d. Pegawai Negeri Sipil daerah yang belum menerima penghargaan dari pemerintah
- e. Masyarakat umum, sebagai pengguna layanan pemerintah

## 2. Data sekunder

Menurut Hasan (2002:82) “Data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada”. Pada penelitian ini data sekunder diambil dari:

### a. Dokumen-dokumen yang diberikan oleh lembaga

Dokumen-dokumen yang berisi tentang data-data yang berhubungan dengan adanya pemberian penghargaan dan macam-macam penghargaan yang telah diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah

### b. Artikel-artikel yang sesuai dengan penelitian

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Hasan (2002:20) “Teknik penelitian adalah penggunaan alat dalam mengukur ataupun dalam mengumpulkan data”. Dalam penelitian ini teknik-teknik yang digunakan yaitu:

### 1. Wawancara

Menurut Hasan (2002:85) “Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam”.

Data yang diperlukan dalam wawancara ini adalah sistem dari pemberian penghargaan, kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah sebelum dan setelah diberi penghargaan.

## 2. Observasi

Menurut Hasan (2002:86) “Observasi adalah pemilihan, perubahan, pencatatan dan pengadaaan serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris”.

Pengamatan ini tertuju pada obyek penelitian, kemudian mencatat apa yang telah diamati untuk pemenuhan tujuan penelitian.

## 3. Dokumentasi

Menurut Hasan (2002:87) “Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen”.

Data yang diperlukan dalam dokumentasi adalah gambaran umum kabupaten Bojonegoro, struktur organisasi, data Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah diberi penghargaan.

## **F. Instrumen Penelitian**

Menurut Hasan (2002:28) “Instrumen pengumpulan data adalah alat-alat yang digunakan dalam pengumpulan data”. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan yaitu:

1. Pedoman wawancara

Menurut Hasan (2002:28) “Pedoman wawancara yaitu daftar yang berisikan pertanyaan atau pernyataan yang digunakan sebagai patokan dalam melaksanakan wawancara dengan responden”.

2. Catatan lapangan

Catatan lapangan adalah catatan yang dibuat oleh peneliti ketika berada di lapangan. Catatan yang berisi gambaran-gambaran kenyataan atau pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara garis besar.

### **G. Analisis Data**

Menurut Miles & Huberman (1992:15) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian akan laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan dari penelitian di lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan

pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data

Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian.

3. Menarik kesimpulan / verifikasi

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu: mencari pola, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis, dsb., yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kabupaten Bojonegoro

##### 1. Keadaan Geografi

Letak geografis Kabupaten Bojonegoro terletak diantara  $6^{\circ}59'$  LS sampai  $7^{\circ}37'$  LS dan antara  $111^{\circ}25'$  BT sampai  $112^{\circ}09'$  BT.

Batas-batas Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tuban
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Lamongan
3. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Madiun, Kabupaten Nganjuk dan Kabupaten Jombang.
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Blora termasuk wilayah Propinsi Jawa Tengah.

##### 2. Topografi

Luas wilayah Kabupaten Bojonegoro diperkirakan sekitar  $2.307,06 \text{ Km}^2$  atau  $230,706 \text{ Ha}$ . Secara morfologis wilayah Kabupaten Bojonegoro terbagi menjadi 3 (tiga) bagian wilayah, yaitu:

1. Bagian Selatan merupakan deretan pegunungan Kendeng yang didominasi oleh pegunungan kapur dengan puncak gunung Pandan yang mempunyai ketinggian 897 M diatas permukaan air laut
2. Bagian Tengah merupakan daerah dataran rendah dengan tanah yang relatif subur terutama jenis alluvial di sepanjang aliran Bengawan Solo
3. Bagian Utara merupakan bagian dari daerah pegunungan kapur utara yang didominasi deretan perbukitan, bagian dari jalur perbukitan Rembang.

Topografi Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa di sepanjang daerah aliran sungai Bengawan Solo merupakan daerah dataran rendah, sedangkan di bagian Selatan, disepanjang kawasan Gunung Pandan, Kramat dan Gajah merupakan dataran tinggi.

Dilihat secara keseluruhan, 81,29 % dari luas wilayah Kabupaten Bojonegoro berada pada ketinggian 25 m dan lebih, dan yang lainnya sebanyak 18,71 % berada pada ketinggian dibawah 25 m. Luas wilayah dengan kemiringan kurang dari 2% merupakan yang terluas, kemudian dengan kemiringan antara 2 - 14,99 % (36,16 %) dan sisanya (8,74%) kemiringannya diatas 15 %. Dari wilayah seluas diatas, sebanyak 40,14 % merupakan hutan negara, sedangkan yang digunakan untuk sawah tercatat sekitar 32,58 %.

## **B. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro**

### **1. Landasan Hukum**

Berdirinya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 21 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan dan Kantor Kabupaten Bojonegoro.

### **2. Tugas dan Fungsi**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 21 Tahun 2000, maka tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

#### **a. Tugas pokok**

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan di Bidang Kepegawaian.

#### **b. Fungsi**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut diatas, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

- 1) Penyiapan penyusunan Peraturan Perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian daerah
- 2) Perencanaan pengembangan kepegawaian daerah
- 3) Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah

- 4) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standart dan prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan
- 5) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan
- 6) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah
- 7) Penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan dengan Peraturan Perundang-undangan
- 8) Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah
- 9) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah
- 10) Pelaksanaan tugas-tugas kesekretariatan
- 11) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

### **3. Visi dan Misi**

Berdasarkan Instruksi Presiden RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

a. Visi

Visi Badan Kepegawaian Daerah saat ini dititik beratkan pada upaya membentuk aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional. Aparatur pemerintah yang dimaksud adalah aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan, kemahiran dalam pelaksanaan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berorientasi pada mutu kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, disamping itu juga memiliki kepekaan yang tinggi terhadap kepentingan dan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

b. Misi

- 1) Menyusun program pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang meliputi perencanaan pengembangan, kebijakan teknis, penyusunan Peraturan Perundang-undangan Daerah
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah
- 3) Melaksanakan tugas-tugas kesekretariatan
- 4) Menyelenggarakan dan menata administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah
- 5) Menyelenggarakan evaluasi dan pengembangan hasil penyelenggaraan tugas-tugas aparatur pemerintah
- 6) Melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan tugas aparatur pemerintah

#### 4. Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 21 Tahun 2000, maka struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, terdiri dari:

- a. Kepala
- b. Sekretariat, yang terdiri dari:
  - 1) Sub Bagian persuratan dan rumah tangga
  - 2) Sub Bagian Kepegawaian
  - 3) Sub Bagian Keuangan
  - 4) Sub Bagian Program dan Laporan
- c. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai, yang terdiri dari:
  - 1) Sub Bidang Pengadaan dan Pengangkatan Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pemberhentian dan Pensiun
- d. Bidang Pengembangan Pegawai, yang terdiri dari:
  - 1) Sub Bidang Pembinaan Personel dan Pengembangan Karier
  - 2) Sub Bidang Mutasi Pegawai
- e. Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai, yang terdiri dari:
  - 1) Sub Bidang Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumentasi
  - 2) Sub Bidang Informasi Data Pegawai

f. Bidang Diklat Pegawai, yang terdiri dari:

- 1) Sub Bidang Teknis Fungsional
- 2) Sub Bidang Perjenjangan
- 3) Sub Bidang Hubungan antar lembaga

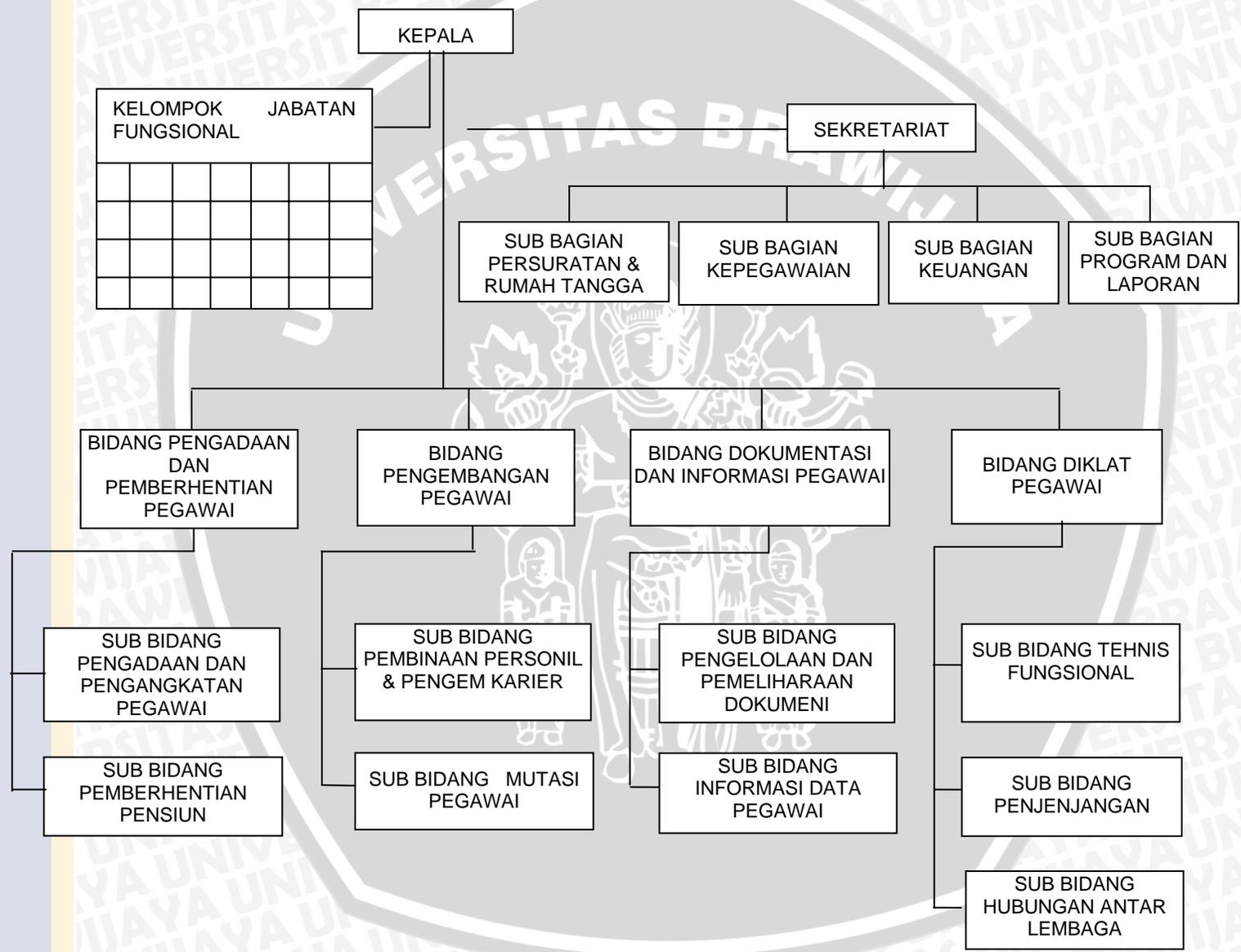
g. Kelompok Jabatan Fungsional

Bentuk struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Bojonegoro dapat dilihat pada gambar dibawah ini



**GAMBAR 2**  
**STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
**KABUPATEN BOJONEGORO**



Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

## 5. Diskripsi Pekerjaan

Berdasarkan Keputusan Bupati Kabupaten Bojonegoro Nomor 59 Tahun 2001 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan dan Kantor Kabupaten Bojonegoro, maka tugas pokok dan fungsi dari setiap bagian di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

### a. Kepala

Tugas:

Memimpin, mengawasi, membina dan melakukan koordinasi dan kerjasama dalam melaksanakan kepegawaian yang ditetapkan Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro

### b. Sekretariat

Tugas:

Melaksanakan sebagian tugas dan fungsi BKD dalam mengkoordinasikan dan menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan administrasi kepada seluruh unit organisasi dalam lingkungan BKD

Fungsi:

1. Penyusunan program dan rencana kegiatan pengelolaan manajemen kepegawaian daerah serta pengembangan kepegawaian di daerah;
2. Pelaksanaan urusan keuangan;
3. Pelaksanaan urusan kepegawaian;

#### 4. Pelaksanaan urusan umum dan rumah tangga

##### 1) Sub Bagian Persuratan dan Rumah tangga

###### Tugas:

1. Melaksanakan urusan surat menyurat pengetikan, penggandaan dan tata kearsipan;
2. Menyusun rencana kebutuhan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan tata usaha serta pemeliharaan perlengkapan dan peralatan kantor;
3. Menyusun perencanaan dan mengurus pemeliharaan kebersihan kantor;
4. Menyelenggarakan rumah tangga dan protokol;
5. Menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan bidang administrasi perkantoran dan perlengkapan;
6. Melakukan kegiatan pembinaan informasi dan hubungan masyarakat;
7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris BKD sesuai dengan bidang tugasnya.

##### 2) Sub Bagian Kepegawaian

###### Tugas:

1. Meyelenggarakan pengelolaan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan data pegawai, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan, kenaikan pangkat, pembinaan karier dan pensiun pegawai;
2. Menyusun formasi dan perencanaan pegawai;

3. Menyusun administrasi serta evaluasi kepegawaian;
4. Menyelenggarakan usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai;
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris BKD sesuai dengan bidang tugasnya.

3) Sub Bagian keuangan

Tugas:

1. Menghimpun dan mengelola bahan-bahan untuk menyusun anggaran;
2. Menyiapkan penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja BKD;
3. Mengelola tata usaha keuangan dan pembukuan realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja BKD;
4. Melaksanakan perhitungan anggaran dan verifikasi;
5. Menyelenggarakan tata usaha pembayaran gaji pegawai;
6. Mengurus keuangan perjalanan dinas;
7. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan dibidang keuangan;
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris BKD dan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### 4) Sub Bagian Program dan Laporan

Tugas:

1. Mengumpulkan dan mengadakan sistematisasi data untuk bahan penyusunan program;
2. Melaksanakan tugas pengumpulan dan penyajian data statistik;
3. Merumuskan dan melaksanakan penyusunan rencana program;
4. Menghimpun dan mengolah data untuk bahan laporan;
5. Melaksanakan analisis dan evaluasi serta pengendalian pelaksanaan program dan proyek;
6. Menghimpun dan mengadakan sistematisasi data dan menyusun dokumentasi Peraturan Perundang-undangan;
7. Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan organisasi dan tata laksana;
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris BKD sesuai dengan bidang tugasnya.

#### c. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai

Tugas:

Melakukan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berkaitan dengan pengadaan dan pemberhentian pegawai, termasuk didalamnya pengadaan Karpeg, Karis dan Karsu Pegawai.

Fungsi:

1. Pelaksanaan kegiatan pengumpulan dan penyimpanan data pegawai dalam rangka penyusunan program pengadaan dan pemberhentian pegawai serta perumusan kebijaksanaan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen kepegawaian daerah;
2. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain dalam pelaksanaan penyusunan rencana pengadaan dan pemberhentian pegawai di daerah;
3. Penyelesaian administrasi kepegawaian di daerah.

1) Sub Bidang Pengadaan dan Pengangkatan Pegawai

Tugas:

Mempersiapkan data penyusunan rencana dan program pengadaan dan pengangkatan pegawai, pengadaan Karpeg serta penyelesaian administrasi kepegawaian.

2) Sub Bidang Pemberhentian dan Pensiun

Tugas:

Mempersiapkan bahan penyusunan rencana dan program pemberhentian dan pensiun, pengadaan Karis/Karsu serta penyelesaian administrasi kepegawaian.

#### d. Bidang Pengembangan Pegawai

##### Tugas:

Menyiapkan kenaikan pangkat tenaga administrasi dan tenaga fungsional, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan, pengembangan karier pegawai dan pemberian penghargaan/tanda jasa serta pembinaan mental pegawai.

##### Fungsi:

1. Pelaksanaan kegiatan pengumpulan dan penyimpanan data pegawai dalam rangka penyusunan program pengembangan pegawai serta perumusan kebijaksanaan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen kepegawaian daerah;
  2. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain dalam penyusunan dan pengolahan data kepegawaian sebagai bahan untuk perencanaan kepegawaian daerah;
  3. Penyelesaian administrasi kepegawaian di daerah.
- 1) Sub Bidang Pembinaan Personel dan Pengembangan Karier

##### Tugas:

Mempersiapkan bahan penyusunan rencana dan program pembinaan mental, pengembangan karier dan pengangkatan dalam suatu jabatan.

## 2) Sub Bidang Mutasi Pegawai

### Tugas:

Menyiapkan dan melaksanakan mutasi, penyelesaian hukuman disiplin, pengangkatan dalam dan dari jabatan, pemindahan, tugas belajar serta perubahan status kepegawaian.

## e. Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai

### Tugas:

Melaksanakan pengumpulan, penyusunan, penyimpanan dan pemeliharaan dokumentasi kepegawaian serta menyajikan informasi kepegawaian.

### Fungsi:

1. Pelaksanaan kegiatan pengumpulan, penyusunan, pengolahan, penyimpanan dan pemeliharaan bahan dalam rangka penyusunan data pegawai serta perumusan kebijaksanaan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian Daerah;
2. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain dalam sistematika data kepegawaian sebagai bahan untuk perencanaan kepegawaian di daerah;
3. Penyediaan sarana dan prasarana jaringan Sistem Informasi Kepegawaian di Daerah.

1) Sub Bidang Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumentasi

Tugas:

Mempersiapkan bahan penyusunan rencana dan program pengelolaan dan pemeliharaan dokumentasi serta sarana penunjangnya.

2) Sub Bidang Informasi Data Pegawai

Tugas:

Mempersiapkan bahan penyusunan rencana dan program sistematisasi data dan informasi kepegawaian.

f. Bidang Pendidikan dan Latihan Pegawai

Tugas:

Melaksanakan pembinaan penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi aparatur Pegawai Negeri Sipil (baik prajabatan maupun latihan dalam jabatan) dengan berpedoman pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku

Fungsi:

1. Perumusan bahan kebijakan dan analisa kebutuhan pendidikan dan latihan bagi aparatur pemerintah daerah;
2. Penyusunan program pelaksanaan pendidikan dan latihan serta melakukan evaluasi hasil pelaksanaan pendidikan dan latihan;
3. Pelaksanaan pengajaran dan pelatihan, tenaga pengajar, peserta pendidikan dan latihan serta alumni;

4. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan rekomendasi hasil pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karier pegawai.

g. Bidang Pendidikan dan Latihan Pegawai

1) Sub Bidang Teknis Fungsional

Tugas:

Melaksanakan pembinaan, pendidikan dan pelatihan teknik fungsional dan penataran

2) Sub Bidang Perjenjangan

Tugas:

Melaksanakan pembinaan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan manajemen

3) Sub Bidang Hubungan antar Lembaga

Tugas:

Melaksanakan pengumpulan data dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta melaksanakan hubungan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah.

## 6. Sumber Daya Manusia

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro didukung oleh 10. 910 personel, dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

1. Pegawai berpendidikan tinggi, yaitu tamatan Universitas dan Akademik berjumlah 5.187 orang.

2. Pegawai berpendidikan menengah kebawah, yaitu tamatan SMU, SLTP dan SD berjumlah 5.723 orang

Sedangkan komposisi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro yang berdasarkan golongan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro**  
**Berdasarkan Golongan**

<b>Golongan</b>	<b>Jumlah</b>
I	239
II	2.078
III	5.902
IV	2.691

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, didukung dengan pegawai yang cukup memadai yaitu 42 personel, dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

1. Pegawai berpendidikan tinggi, yaitu D4, S1, S2 adalah 21 orang
2. Pegawai berpendidikan menengah kebawah yaitu SLTA dan SLTP adalah 21 orang.

Dari 42 jumlah pegawai tersebut, komposisi berdasarkan golongan dan strata pendidikannya pada tahun terakhir dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro**  
**Berdasarkan Golongan dan Strata Pendidikan**

No	Golongan	Orang	Tingkat Pendidikan					
			SD	SLTP	SLTA	D4	S1	S2
1	Gol IV	4					1	3
2	Gol III	22			5	1	13	3
3	Gol II	12			12			
4	Gol I	4		4				
5	Non PNS							
	<b>Jumlah</b>	<b>42</b>		<b>4</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

Sedangkan sesuai dengan struktur organisasi, jumlah eselon pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

1. Eselon I/c sejumlah 4 orang
2. Eselon II/a sejumlah 5 orang
3. Eselon II/c sejumlah 3 orang
4. Eselon II/d sejumlah 4 orang
5. Eselon III/a sejumlah 7 orang
6. Eselon III/b sejumlah 1 orang
7. Eselon III/c sejumlah 5 orang
8. Eselon III/d sejumlah 9 orang
9. Eselon IV/a sejumlah 3 orang
10. Eselon IV/b sejumlah 1 orang

Gambaran dari jabatan/eselonering personel Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro yang didasarkan atas kepangkatan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro**  
**Berdasarkan Eselonisasi**

No	Eselon	Orang
1	I/c	4
2	II/a	5
3	II/c	3
4	II/d	4
5	III/a	7
6	III/b	1
7	III/c	5
8	III/d	9
9	IV/a	3
10	IV/b	1
<b>Jumlah</b>		<b>42</b>

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

## 7. Tata Kerja

Berdasarkan Keputusan Bupati Kabupaten Bojonegoro Nomor 31 Tahun 2002 tentang Pengaturan Hari dan Jam Kerja bagi Dinas/Instansi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, maka tata kerja bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:

- a. Jam kerja efektif untuk Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah 5 hari, yaitu 37 jam 30 menit

b. Hari Senin sampai dengan Kamis, pukul 07.00-15.30 WIB

Waktu istirahat, pukul 12.00-12.30 WIB

c. Hari Jumat pukul 07.00-14.30 WIB

Waktu Istirahat, pukul 11.00-13.00 WIB

## **C. Fokus Penelitian**

### **1. Sistem Pemberian Penghargaan**

Dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah, pemerintah Kabupaten Bojonegoro menerapkan sistem pemberian penghargaan. Sistem dari pada pemberian penghargaan-penghargaan tersebut adalah sebagai berikut:

#### **a. Penghargaan Fisik**

##### **1) Kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji**

Pada Kabupaten Bojonegoro, pemerintah selama ini hanya menerapkan kenaikan pangkat pada sistem kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan, sedangkan pada kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian tidak pernah terjadi.

Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan Dra. Lusia Yuni Krisnawati, selaku Ka. Sub Bid Mutasi Pegawai, yang mengatakan bahwa

“Mulai berdirinya Badan Kepegawaian Daerah, yaitu tahun 2001, saya tidak pernah mengetahui bahwa seorang pegawai diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian, yang selama ini diberikan hanyalah penghargaan kenaikan pangkat pilihan dan kenaikan pangkat

reguler”. (wawancara pada hari Selasa tanggal 7 Maret 2006, pukul 08.30 WIB).

Proses pemberian penghargaan Kenaikan Pangkat Reguler dan Kenaikan Pangkat Pilihan adalah sebagai berikut:

1. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 12 Tahun 2002, pasal 4, bahwa setiap tahun, sistem kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil tersebut berlangsung dalam dua periode, yaitu tanggal 1 April dan 1 Oktober.
2. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 tersebut, maka setiap unit kerja di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, harus memberikan salinan nama-nama pegawai yang mereka anggap layak diberikan penghargaan berupa kenaikan pangkat pilihan dan kenaikan pangkat reguler kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk diproses lebih lanjut. Untuk periode 1 April maka salinan tersebut harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Desember, sedangkan untuk periode 1 Oktober, salinan tersebut harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Juli.
3. Setelah menerima nama-nama beserta perlengkapan administrasi pegawai yang diusulkan mendapatkan kenaikan jabatan, maka dalam waktu kurang lebih 2 minggu pihak Badan Kepegawaian Daerah langsung menelitinya dan membuat rekapitan untuk diberikan kepada kantor Regional II, yaitu Badan Kepegawaian Negara yang terletak di Surabaya.

4. Di Surabaya, rekapan nama-nama Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah diusulkan oleh setiap unit kerja Kabupaten Bojonegoro tersebut diproses untuk diseleksi lebih lanjut oleh Badan Kepegawaian Negara. Penyeleksian itu didasarkan atas perlengkapan administrasi maupun laporan kinerja mereka selama ini. Setelah mendapatkan hasilnya, dalam kurun waktu kurang lebih 2 minggu, maka pihak Badan Kepegawaian Negara langsung mengirimkannya lagi ke Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
5. Setelah menerima hasil penyeleksian dari Badan Kepegawaian Negara, maka pihak Badan Kepegawaian Daerah langsung membuatkan salinan untuk di tanda tangani oleh Sekretaris Daerah beserta Surat Keputusan untuk ditanda tangani oleh Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro.
6. Setelah Surat Keputusan tersebut di tanda tangani oleh Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro, maka pihak Badan Kepegawaian Daerah langsung membuatkan Petikan Surat Keputusan untuk dilegalisir oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
7. Petikan Surat Keputusan itulah yang akan langsung diserahkan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diberi penghargaan kenaikan jabatan, tentu saja melalui Kepala unit kerjanya masing-masing. Petikan antara Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diberi penghargaan kenaikan pangkat regular dan kenaikan pangkat pilihan, selintas kelihatannya sama karena yang membedakannya

hanyalah keterangan jaraknya tahun pada pangkat sebelumnya dengan tahun pangkat terbaru. Pada kenaikan pangkat regular tahunnya berjarak 4 tahun keatas sedangkan kenaikan pilihan, tahunnya berjarak 1- 3 tahun.

8. Setelah Kepala unit kerja tersebut menerima Petikan Surat Keputusan, maka secara otomatis bendahara di dalam unit kerja tersebut memproses kenaikan gaji yang disesuaikan dengan pangkat dan jabatan pegawai yang bersangkutan, dengan membuat laporan yang akan diberikan kepada Bagian Keuangan di pemerintahan Kabupaten Bojonegoro, dimana laporan tersebut akan diproses lebih lanjut oleh bagian Keuangan di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, sehingga gaji bulan depan yang akan diterima oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut akan langsung berubah sesuai dengan pangkat dan jabatan yang terbaru.

Data Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang telah diberi kenaikan pangkat pilihan maupun kenaikan pangkat regular pada tahun 2005, dapat dilihat pada tabel berikut ini,

**Tabel 4**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang mendapat Kenaikan Pangkat Pilihan dan Kenaikan Pangkat Reguler Tahun 2005**

No	Nama	Pangkat dan Golongan
1	Drs. Sujono	Penata Tingkat I, III/d
2	Erni Desti Kunharyati, BA	Penata Tingkat I, III/d
3	Dra. Lusia Yuni Krisnawati	Penata Tingkat I, III/d
4	Lasujono, SE. MM.	Penata Tingkat I, III/d
5	Wulaningsih	Penata Tingkat I, III/d
6	Wahyudi Harjanto, SH. S. Pd. MM.	Penata Tingkat I, III/d
7	Sumantri Tjipto S. Sos.	Penata Tingkat I, III/d
8	Ir. Sri Purwanti Handayani	Penata Tingkat I, III/d
9	Sri Utami	Penata III/c
10	Djoko Lukito, S. Sos. MM	Penata III/c
11	Supranata, S. Sos.	Penata Muda Tk. I III/b
12	Heristiani	Penata Muda III/a
13	Ahmad Adiwinarso, SH.	Penata Muda III/a
14	Hariyono	Pengatur II/c

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

## 2) Kesempatan Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam melaksanakan diklat

Pada Kabupaten Bojonegoro, diklat yang selama ini dilaksanakan terbagi menjadi 2 jenis diklat, yaitu diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional.

Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil wawancara pada Bapak Lasujono, SE. MM sebagai Ka. Bid. Diklat Pegawai dan Bapak Djoko Lukito, S. Sos. MM sebagai Ka. Sub. Bid Teknis Fungsional, yang mengatakan bahwa “Setiap tahunnya Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro sering melaksanakan diklat, dimana diklat-diklat tersebut pada umumnya dibagi menjadi 2 jenis yaitu diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional”.  
(Wawancara pada hari Senin tanggal 13 Maret 2006, pukul 09.00 WIB)

### a) Diklat kepemimpinan

Dalam melaksanakan diklat kepemimpinan ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara yang ada di propinsi. Sifat dari pada kerjasama tersebut adalah kemitraan, maksudnya antara keduanya itu mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda tetapi saling mendukung sehingga dapat memperlancar proses pelaksanaan diklat kepemimpinan tersebut.

Dengan adanya sifat kemitraan tersebut, maka sesuai tugasnya, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro hanya melaksanakan diklat kepemimpinan untuk Eselon 3 dan Eselon 4, sedangkan untuk diklat Eselon 2 dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara di propinsi. Begitu juga pada proses

pelaksanaannya, Badan Kepegawaian Daerah hanya bertugas menyediakan tempat dan personelnya sedangkan Badan Kepegawaian Negara di propinsi bertugas mengatur keuangan dan sekaligus memberikan sertifikat kelulusan.

Diklat kepemimpinan ini terdiri dari 3 jenis diklat, yaitu antara lain:

1. DiklatPim II
2. DiklatPim III
3. DiklatPim IV

Proses pelaksanaan diklat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Setiap tahunnya, Badan Kepegawaian Daerah melihat Agenda Kebutuhan Diklat. Dengan melihat agenda tersebut, maka akan tampak berapa pegawai yang perlu diberikan diklat kepemimpinan, tentu saja pegawai tersebut adalah seorang pejabat yang ada di Eselon 3 dan 4.
2. Setelah mengetahui siapa saja pegawai-pegawai tersebut, maka pihak Badan Kepegawaian Daerah langsung memberikan surat edaran kepada kepala-kepala setiap unit kerja dimana pegawai tersebut berada. Surat edaran tersebut berisi tentang permintaan pegawai-pegawai yang perlu diberi diklat kepemimpinan dan meminta perlengkapan administrasinya.
3. Setelah menerima surat edaran tersebut, maka kepala setiap unit kerja tersebut harus memberikan nama-nama beserta perlengkapan administrasi pegawai yang

diusulkan tersebut, paling lambat setelah 1 bulan, kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

4. Setelah menerima nama-nama beserta perlengkapan administrasinya, lalu Badan Kepegawaian Daerah langsung merekap nama-nama tersebut untuk diserahkan kepada Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro untuk ditanda tangani.
5. Selama kurang lebih 1 bulan, rekapan yang sudah di tanda tangani oleh Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro tersebut akan diserahkan kembali kepada Badan Kepegawaian Daerah agar segera melaksanakan diklat kepemimpinan tersebut
6. Kurun waktu pelaksanaan diklat untuk Eselon 3 adalah 45 hari, sedangkan diklat untuk Eselon 4 adalah 35 hari..
7. Pada akhir pelaksanaan diklat, Badan Kepegawaian Negara di Propinsi akan memberikan sertifikat kelulusan diklat, yang akan diberikan kepada peserta secara langsung setelah pelaksanaan diklat itu selesai.
8. Setelah pelaksanaan diklat kepemimpinan selesai, maka Badan Kepegawaian Daerah langsung membuat laporan hasil pelaksanaannya, dimana laporan tersebut akan diserahkan ke Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro

Dengan melihat personel dari diklat kepemimpinan itu hanya untuk pejabat-pejabat yang ada di eselon 2, 3, atau 4, maka secara otomatis tidak setiap tahun diklat kepemimpinan ini dapat diselenggarakan. Hal ini disebabkan karena apabila pejabat pada eselon 2, 3, atau 4 itu sudah pernah mengikuti diklat kepemimpinan yang sesuai

dengan eselonnya maka pejabat tersebut sudah tidak dapat mengikuti diklat itu lagi, mereka baru bisa mengikuti diklat kepemimpinan bila pejabat tersebut sudah berubah eselonnya. Jadi pada intinya apabila ada pejabat baru yang menduduki eselon 2, 3, atau 4 maka pejabat tersebut bisa mengikuti diklat kepemimpinan, dan setiap pejabat pada suatu eselon hanya bisa mengikuti diklat sebanyak satu kali.

Hal ini didasarkan pada hasil wawancara peneliti dengan Bapak Lasujono, SE. MM, sebagai Ka. Bid. Diklat Pegawai, yang mengatakan bahwa “Dalam mengurus penyelenggaraan Diklat kepemimpinan, saya tidak terlalu direpotkan, karena setiap tahun belum tentu diklat kepemimpinan ini dilaksanakan, tidak seperti diklat teknis fungsional yang setiap tahunnya lebih dari 30 kali penyelenggaraannya” (Wawancara pada hari Selasa tanggal 14 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Data Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang telah diberi kesempatan mengikuti diklat kepemimpinan pada tahun 2005, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2005**

No	Nama	Pangkat dan Golongan	Jenis Diklat
1	Drs. Sujono	Penata Tingkat I, III/d	DIKLATPIM IV
2	Wahyudi Harjanto, SH. S.Pd. MM	Penata Tingkat I, III/d	DIKLATPIM IV

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

### b) Diklat teknis dan fungsional

Diklat teknis fungsional ini memiliki bermacam-macam jenis, bahkan setiap tahunnya ada 40 jenis diklat teknis fungsional yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro, yang secara garis besarnya terdiri dari:

1. Diklat Administrasi Umum
2. Diklat Administrasi Umum Lanjutan
3. Diklat SPADA
4. Diklat SPAMA
5. Diklat SPALA
6. Dan lain sebagainya

Pada kabupaten Bojonegoro, proses pelaksanaan diklat teknis fungsional ini memiliki dua alur, yaitu:

Alur pertama adalah pihak penyelenggara diklat teknis fungsional, mencari personel untuk dijadikan peserta diklat.

Prosesnya adalah sebagai berikut:

1. Pihak penyelenggara, baik itu propinsi, kabupaten ataupun lembaga-lembaga yang lain, memberikan surat edaran kepada Badan Kepegawaian Daerah bahwa akan diadakan diklat teknis fungsional dengan jenis tertentu.
2. Setelah mendapat surat edaran tersebut, maka Badan Kepegawaian Daerah langsung membuat surat edaran pemberitahuan kepada unit-unit kerja di

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang dianggapnya cocok dengan diklat yang akan diselenggarakan tersebut, untuk memberitahukan akan diadakannya diklat teknis fungsional, yang apabila ada pegawainya yang membutuhkan diklat tersebut maka diharapkan segera menyerahkan nama-nama pegawai beserta perlengkapan administrasinya.

3. Setelah Badan Kepegawaian Daerah mendapatkan nama-nama beserta perlengkapan administrasi pegawai yang akan dikirimkan, maka Badan Kepegawaian Daerah langsung memberitahukan kepada pihak penyelenggara. Setelah mendapat informasi lebih jelas dari pihak penyelenggara, pegawai tersebut langsung dikirim sesuai dengan jadwal pelaksanaan diklat teknis fungsional tersebut.
4. Kurun waktu pelaksanaan diklat teknis fungsional itu kurang lebih 10 hari
5. Mengenai biaya dan pemberian sertifikat kelulusan maupun pembuatan laporan, itu semua adalah tugas dari pihak penyelenggara.

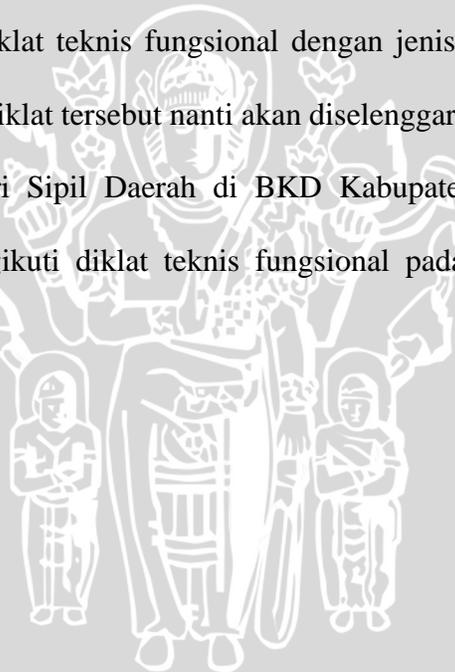
Alur kedua adalah suatu unit kerja di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro membutuhkan diklat teknis fungsional dengan jenis tertentu.

Proses pelaksanaan adalah sebagai berikut:

1. Suatu unit kerja di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro memberitahukan kepada Badan Kepegawaian Daerah tentang kebutuhan diklat teknis fungsional dengan jenis tertentu.

2. Setelah mendapat informasi tersebut, lalu pihak Badan Kepegawaian Daerah mencari apakah diklat yang dibutuhkan oleh unit kerja tersebut diselenggarakan atau tidak. Apabila ada, maka hasil informasi itu langsung diberitahukan kepada unit kerja yang membutuhkan untuk segera mengirimkan nama beserta perlengkapan administrasi pegawainya, dan segera dikirim. Apabila diklat yang dibutuhkan tidak diselenggarakan, maka hal itu akan ditampung dan menjadi data bagi Badan Kepegawaian Daerah tentang pegawai-pegawai yang membutuhkan suatu diklat teknis fungsional dengan jenis tersebut, yang akan diberitahukan apabila diklat tersebut nanti akan diselenggarakan.

Data Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang mendapat kesempatan mengikuti diklat teknis fungsional pada tahun 2005, dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 6**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang Mengikuti**  
**Diklat Teknis Fungsional Tahun 2005**

No	Nama	Pangkat dan Golongan
1	Drs. Soehadi Moeljono, MM	Pembina Tingkat I IV/b
2	Drs. Ec. Boedi Rahardjo, MM	Pembina IV/a
3	Drs. Musyaffa', MM	Pembina IV/a
4	Lasujono, SE, MM	Penata Tingkat I III/a
5	Hariyono	Pengatur II/c
6	Anita Kurnia Dewi	Pengatur Muda II/a

*Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

## **b. Penghargaan Nonfisik**

### **1) Ucapan terima kasih**

Sudah menjadi kebiasaan bagi kita bangsa Indonesia untuk menghargai hasil jerih payah orang lain. Penghargaan tersebut paling tidak dapat kita buktikan dengan pemberian ucapan terima kasih.

Sikap saling menghargai juga terjadi pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Dari hasil pengamatan peneliti, pegawai-pegawai disana sangat menghargai hasil pekerjaan teman-teman sejawatnya, begitu juga atasan mereka. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro selalu menyempatkan diri

mengucapkan terima kasih kepada pegawainya setelah pegawai tersebut menyelesaikan tugas yang diembannya.

Data tersebut dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Sujono, selaku Sekretaris BKD, yang mengatakan bahwa “Setiap saya menyerahkan tugas yang diembankannya kepada saya, beliau selalu menyelipkan ucapan terima kasih dan senyuman kepada saya walaupun pekerjaan itu belum diteliti, hal itulah yang selama ini membuat saya hormat kepada beliau”. (Wawancara pada hari Selasa tanggal 28 Maret 2006, jam 10.00 WIB)

## 2) Pujian

Tujuan pemberian pujian adalah untuk memberi semangat kepada seseorang agar dikemudian hari mereka lebih dapat meningkatkan mutu pekerjaannya. Itulah yang menjadi pedoman Bapak Drs. Sujono, selaku Sekretaris di BKD, sehingga beliau tidak segan-segan memberikan pujian kepada bawahannya dan teman-teman sejawatnya, hal tersebut juga beliau lihat pada perilaku atasannya, yang menyatakan bahwa “Saya sering memberikan pujian kepada bawahan saya yang telah bekerja dengan baik, tentu saja diselingi dengan gaya bercanda, hal itu saya lakukan agar mereka itu senang dan merasa dihargai, pengalaman itu saya dapatkan dari Pak Moel selaku atasan saya”. (Wawancara pada hari Selasa tanggal 28 Maret 2006, jam 10.15 WIB)

### 3) Pemberian tanda kehormatan

Pemberian tanda kehormatan yang diberikan pemerintah, baik itu pemerintah kabupaten maupun pemerintah pusat itu bermacam-macam jenisnya, yang semuanya itu diberikan kepada Warga Negara Indonesia yang telah berjasa kepada negara. Begitu juga pada Pegawai Negeri Sipil, pemerintah juga memberikan tanda kehormatan kepada pegawai-pegawai tersebut yang telah berjasa kepada negara, baik itu berupa pengabdian maupun penemuan hal-hal yang baru.

Pada Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro, pemerintah juga memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan pemerintah selama ini adalah tanda kehormatan berupa Satyalancana Karya Satya, dimana penghargaan tersebut merupakan ucapan terima kasih pemerintah terhadap pengabdian yang telah diberikan Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut kepada negara.

Tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya diberikan oleh pemerintah kepada para Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah mengabdikan kepada negara minimal selama 10 tahun, yang tepatnya yaitu telah mengabdikan kepada negara selama 10, 20, dan 30 tahun atau lebih.

Adapun proses pemberian tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya adalah sebagai berikut:

1. Pegawai Negeri Sipil Daerah yang mempunyai masa kerja 10 tahun, 20 tahun, maupun 30 tahun atau lebih, akan diusulkan oleh Kepala unit kerjanya masing-

masing untuk mendapatkan tanda kehormatan tersebut kepada Badan Kepegawaian Daerah, paling lambat bulan Juli. Setelah Badan Kepegawaian Daerah menerima nama-nama Pegawai yang diusulkan, maka Tim Penilai tingkat kabupaten langsung melaksanakan tugasnya untuk menyeleksi.

Tugas dari Tim Penilai adalah

- a. Melakukan penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil Daerah yang memenuhi syarat untuk diusulkan mendapatkan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya
- b. Mengajukan saran pertimbangan kepada Bupati Bojonegoro sebagai bahan usulan kepada Menteri Dalam Negeri RI

Adapun anggota dari Tim Penilai adalah sebagai berikut: Sekretaris Daerah kabupaten Bojonegoro, Asisten Administrasi dan Umum Setda, Kepala BKD, Asisten Pemerintahan Setda, Asisten Ekonomi dan Pembangunan, Kepala Bawasda, Kabid. Pengembangan Pegawai BKD, Sekretaris BKD, Kabag Kepegawaian Setda.

2. Setelah nama-nama yang diusulkan oleh setiap unit kerja di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro tersebut terkumpul, maka Tim Penilai langsung menyeleksi nama-nama Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut. Setelah penyeleksian itu selesai, maka hasilnya dibuat rekapan yang ditandatangani oleh

Bupati sebagai Kepala Daerah Kabupaten Bojonegoro. Hasil rekapan yang sudah ditanda tangani oleh Bupati akan diusulkan lagi ke Gubernur

3. Sekitar bulan Desember, Surat Usulan tersebut dikirim ke Propinsi untuk diberitahukan ke Gubernur.
4. Surat usulan dari Gubernur diajukan kepada Pimpinan Lembaga Negara atau Menteri atau Pimpinan LPND , dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri.
5. Apabila dinilai memenuhi syarat, oleh Pimpinan Lembaga Negara atau Menteri atau pimpinan LPND, usulan akan diajukan kepada Presiden melalui Dewan Tanda-Tanda Kehormatan RI.
6. Setelah Presiden memberi persetujuan, maka bulan Agustus tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya tersebut dikirim kembali ke Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, untuk diserahkan langsung ke Pegawai Negeri Sipil Daerah.
7. Pada tanggal 17 Agustus, tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya tersebut diserahkan langsung oleh Pimpinan Instansi / pejabat lain yang ditunjuk atas nama Presiden RI kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan. Pemberian tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya dilakukan dengan cara penyematan Lancana didada serta diberikan suatu Piagam kehormatan.

Data Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang mendapat tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya pada tahun 2005, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 7**  
**Pegawai Negeri Sipil Daerah di BKD Kabupaten Bojonegoro yang Mendapat Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya Tahun 2005**

No	Nama	Pangkat dan Golongan	Jenis Tanda Kehormatan
1	Yuli Parawati	Penata III/c	Satyalancana Karya Satya XX Tahun
2	Moch. Nadjib Harjono, SH	Pembina IV/a	Satyalancana Karya Satya XX Tahun
3	Mulyadi, S. Pd	Penata III/c	Satyalancana Karya Satya X Tahun
4	Lasujono, SE. MM	Penata Tingkat I III/d	Satyalancana Karya Satya X Tahun

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

Bentuk tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya

Tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya itu terdiri dari:

1. Piagam

Tulisan dasarnya berwarna kuning, yang dibawahnya terdapat tanda tangan asli dari Presiden Republik Indonesia

## 2. Lancana

Lancana ini terbuat dari logam, yang memiliki karakteristik, yaitu: berbentuk lingkaran, yang mana pada sisi bagian depan terdapat gambar setangkai kapas dan padi, yang masing-masing terdiri dari 17 daun beserta 8 bunga kapas dan 45 buah padi, di tengah-tengahnya terdapat gambar perisai pancasila yang di atasnya terdapat bintang persegi lima dan tulisan Karya Satya serta:

- a. Angka romawi X untuk masa kerja 10 tahun
- b. Angka romawi XX untuk masa kerja 20 tahun
- c. Angka romawi XXX untuk masa kerja 30 tahun

Sedangkan sisi bagian belakang tertera tulisan REPUBLIK INDONESIA. Karya Satya ini tergantung pada pita yang berwarna dasar biru dengan 5 lajur yang berwarna abu-abu.

Satyalancana Karya Satya ini dibagi dalam 3 kelas yang ditujukan sesuai dengan lamanya seorang Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut bekerja, yaitu 10 tahun, 20 tahun, 30 tahun. Dimana masing-masing warnanya berbeda, yaitu sebagai berikut:

- a. Lancana yang berwarna perunggu untuk masa kerja 10 tahun
- b. Lancana yang berwarna perak untuk masa kerja 20 tahun
- c. Lancana yang berwarna emas untuk masa kerja 30 tahun

## **2. Kriteria dan syarat-syarat Pegawai Negeri Sipil Daerah yang patut diberi penghargaan**

### **a. Penghargaan Fisik**

#### **1) Kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan**

##### **a) Kenaikan pangkat reguler**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, maka secara umum syarat-syarat Pegawai Negeri Sipil yang diberikan penghargaan kenaikan pangkat reguler adalah sebagai berikut:

1. Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu, termasuk Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu dan dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu
2. Kenaikan pangkat reguler diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya. Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil sampai dengan:
  - a. Pengatur Muda, golongan ruang II/a bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Dasar

- b. Pengatur, golongan ruang II/c bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah lanjutan Tingkat Pertama
  - c. Pengatur Tingkat I, golongan II/d bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat pertama
  - d. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Atas 3 Tahun, Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Atas 4 Tahun, Ijazah Diploma, atau Ijazah Diploma II
  - e. Penata, golongan ruang III/c bagi yang memiliki Ijazah Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa, Ijazah Diploma III, Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Penata Tingkat I, golongan ruang III/d bagi yang memiliki Ijazah Sarjana (S1), atau Ijazah Diploma IV
  - f. Pembinan, golongan ruang IV/a bagi yang memiliki Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker, dan Ijazah Magister (S2), atau Ijazah lain yang setara
  - g. Pembina Tingkat I, golongan IV/b bagi yang memiliki Ijazah Doktor (S3)
3. Kenaikan pangkat reguler dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan, sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir, setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

4. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang kenaikan pangkatnya mengakibatkan pindah golongan dari golongan II menjadi golongan III menjadi golongan IV, harus telah mengikuti lulus ujian dinas yang ditentukan, kecuali bagi kenaikan pangkat yang dibebaskan dari ujian dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kelengkapan administrasi kenaikan pangkat juga harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, yang antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Salinan/foto copy sah keputusan dalam pangkat terakhir
- b. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 2 tahun terakhir
- c. Foto copy sah Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah/Diploma bagi yang memperoleh peningkatan pendidikan
- d. Foto copy sah Surat Perintah Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas belajar, dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu

Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tersebut, Pemerintah Kabupaten memberikan penghargaan kenaikan pangkat regular kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah. Selain syarat-syarat tersebut, pemerintah kabupaten juga memberikan pertimbangan lain seperti penilaian dari atasan yang meliputi kinerja dan kedisiplinan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja tersebut meliputi kualitas dan mutu kerja yang selama ini dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

**b) Kenaikan pangkat pilihan**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, maka secara umum kriteria Pegawai Negeri Sipil yang diberikan penghargaan kenaikan pangkat pilihan adalah sebagai berikut:

1. Menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu
2. Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden
3. Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya
4. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara
5. Diangkat menjadi pejabat negara
6. Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar atau Ijazah
7. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu
8. Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar
9. Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tersebut diatas, terlihat bahwa secara umum kriteria Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan penghargaan berupa kenaikan pangkat pilihan cukup beragam, tetapi jika semua kriteria tersebut diukur dengan kemampuan pemerintah daerah dan kinerja yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah maka kriteria-kriteria tersebut tidak sesuai sehingga Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro memutuskan untuk lebih mempersempitnya, sehingga yang dipakai sebagai dasar keputusan pemberian penghargaan kenaikan pangkat pilihan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah sebagai berikut:

1. Menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu.

Hal ini dipertegas dengan hasil data yang diperoleh melalui wawancara peneliti dengan Dra. Lusia Yuni Krisnawati, selaku Ka. Sub. Bid. Mutasi Pegawai, yang mengatakan bahwa

“Untuk Pegawai Negeri Sipil Daerah kabupaten Bojonegoro, pemberian kenaikan pangkat pilihan hanya didasarkan pada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah menduduki jabatan struktural dan fungsional tertentu, karena di kabupaten Bojonegoro ini belum ada pegawai yang berhasil memenuhi syarat yang lain, seperti prestasi yang luar biasa baiknya, lalu adanya penemuan baru, dan yang lainnya”. (Wawancara pada hari Rabu tanggal 8 Maret 2006, jam 09.15 WIB)

Seperti yang telah dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 bahwa Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan struktural dan

pangkatnya masih 1 tingkat dibawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi apabila:

- a. Telah 1 tahun dalam pangkat terakhir
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya
- c. Setiap unsur Penilaian Prestasi Kerja/ DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diangkat dalam jabatan struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah untuk jabatan yang diduduki tetapi telah 4 tahun atau lebih dalam pangkat terakhir yang dimiliki, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkatnya setingkat lebih tinggi pada periode kenaikan pangkat setelah pelantikan apabila setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkat pilihan setingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir
- b. Setiap unsur Penilaian Prestasi Kerja/DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan fungsional tertentu dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 2 tahun dalam pangkat terakhir
- b. Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan
- c. Setiap unsur Penilaian Prestasi Kerja/DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Ketentuan mengenai angka kredit untuk kenaikan pangkat pilihan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan fungsional tertentu ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dengan memperhatikan usul dari Pejabat Pembina Kepegawaian yang bersangkutan setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara

Sedangkan pada syarat administrasinya adalah sebagai berikut:

- a. Foto copy sah Keputusan Pengangkatan dalam jabatan terakhir
  - b. Foto copy sah Keputusan dalam pangkat terakhir
  - c. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 2 tahun terakhir
  - d. Asli penetapan angka kredit bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan fungsional tertentu
2. Penilaian kinerja dan kedisiplinan pegawai dari atasan

Selain pada syarat-syarat diatas, yang paling menentukan apakah Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut berhak mendapatkan penghargaan kenaikan pangkat

pilihan adalah penilaian dari pimpinan terhadap kinerja dan kedisiplinan dari pegawai-pegawai yang ada pada jabatan struktural tersebut.

## 2) Pemberian kesempatan kepada pegawai dalam melaksanakan diklat

### a) Diklat kepemimpinan

Dalam melaksanakan diklat kepemimpinan, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dan Badan Kepegawaian Negara di Propinsi, sebagai penyelenggara diklat, memberikan syarat-syarat kepada para Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk diberikan kesempatan mengikuti diklat kepemimpinan. Syarat-syaratnya adalah sebagai berikut:

1. Syarat utama yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut agar bisa mengikuti diklat kepemimpinan, yaitu Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan harus menduduki jabatan eselon 2, 3, atau 4.
2. Syarat-syarat yang lain adalah penilaian atasan terhadap kinerja pejabat tersebut, baik itu meliputi kedisiplinan, kualitas kerja dan tanggungjawab yang dimiliki.

Dengan melihat syarat utama itulah maka terlihat bahwa pemberian diklat kepemimpinan ini tidak diberikan pada semua pegawai, tetapi diklat ini hanya diperuntukan kepada para pejabat yang ada di eselon 2, 3 dan 4. Bahkan tidak semua pejabat yang ada di eselon 2, 3 dan 4 diberi kesempatan mengikuti diklat kepemimpinan, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan penilaian kinerja dan

tanggungjawab dari atasan kepada para pejabat-pejabat tersebut, sehingga secara otomatis pejabat dengan kinerja dan tanggungjawab yang baik akan dikirim untuk mengikuti diklat tersebut, selain itu setiap pejabat yang ada di eselon 2, 3, dan 4 hanya diberi kesempatan satu kali untuk mengikuti diklat kepemimpinan, karena diklat kepemimpinan itu dilaksanakan sesuai dengan eselon yang dimiliki pejabat pada waktu itu. Apabila eselon yang dimiliki sudah naik menjadi lebih tinggi maka pejabat tersebut bisa mengikuti diklat kepemimpinan lagi yang sesuai dengan eselon terbarunya.

Mengenai syarat administrasinya adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan diberi diklat kepemimpinan harus memberikan:

1. Foto copy sah keputusan pengangkatan dalam jabatan terakhir
2. Foto copy sah keputusan dalam pangkat terakhir
3. Foto copy kartu pegawai
4. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 1 tahun terakhir

**b) Diklat teknis fungsional**

Berbeda dengan diklat kepemimpinan, diklat teknis fungsional ini tidak memandang pangkat dan jabatan yang pegawai tersebut miliki, tetapi pihak penyelenggara hanya memperhatikan tugas atau bidang pekerjaan yang pegawai tersebut tangani.

Tujuan dari penyelenggaraan diklat teknis fungsional ini adalah untuk meningkatkan kompetensi dari pegawai-pegawai yang ada di bidangnya masing-masing, sehingga apabila ada suatu diklat teknis dengan bidang pekerjaan tertentu akan diselenggarakan, maka diusahakan semua pegawai dapat dikirim untuk mengikuti diklat teknis fungsional ini, karena hal itulah apabila ada suatu diklat akan diselenggarakan, maka pihak penyelenggara langsung memberikan informasi kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk mengirimkan personalnya tanpa mengirimkan biaya sedikitpun.

Masalah utama penyelenggaraan diklat teknis fungsional ini adalah besar kecilnya dana yang dimiliki oleh pihak penyelenggara. Dana yang dimiliki oleh pihak penyelenggara itu sangat terbatas, sehingga personel yang dikirim juga harus dibatasi. Dalam memilih personel, pihak Badan Kepegawaian Daerah harus memberikan syarat-syarat khusus kepada pegawai yang akan dikirim, hal ini dilakukan untuk melaksanakan penyeleksian sehingga pegawai yang dikirim benar-benar tepat. Syarat utama yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan dikirim untuk mengikuti diklat teknis fungsional adalah adanya penilaian yang baik dari atasan terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja itu meliputi, disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai, kualitas kerja dan mutu kerja yang dinilai oleh atasan lebih baik dibanding dengan pegawai-pegawai lainnya. Yang pada intinya

pegawai tersebut telah dinilai oleh atasan lebih kreatif dan lebih menguasai pekerjaannya dibanding dengan para pegawai lain pada bidang yang sama.

Apabila pegawai tersebut telah selesai mengikuti diklat teknis fungsional yang diselenggarakan, maka dia berkewajiban untuk menerapkan ketrampilan barunya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sehari-hari dan dia juga harus dapat membagi keterampilan barunya kepada pegawai-pegawai yang lain, sehingga semua pegawai dapat memperoleh manfaat dari pelaksanaan diklat teknis fungsional tersebut.

Mengenai syarat administrasinya, Pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan dikirim harus menyerahkan:

1. Foto copy sah keputusan pengangkatan dalam jabatan terakhir
2. Foto copy sah keputusan pangkat terakhir
3. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 1 tahun terakhir.
4. Foto copy kartu pegawai

#### **b. Penghargaan Nonfisik**

##### **1) Ucapan terima kasih**

Tidak ada persyaratan khusus bagi seseorang untuk mendapatkan ucapan terima kasih dari orang lain, karena ucapan terima kasih itu merupakan sesuatu yang lazim dan patut diucapkan bila seseorang itu telah menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, apalagi didukung dengan kebudayaan bangsa Indonesia yang selalu

menghargai jerih payah orang lain. Begitu juga pada Pegawai Negeri Sipil Daerah, apabila pegawai tersebut berhasil melaksanakan tugas dengan baik, maka mereka berhak untuk diberi ucapan terima kasih, baik itu oleh teman-teman sekerjanya maupun oleh atasannya.

## 2) Pujian

Begitu juga pada pemberian pujian, tidak ada persyaratan khusus untuk mendapatkan suatu pujian dari orang lain. Setiap Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah melaksanakan tugas dengan baik, maka berhak untuk diberi pujian, baik itu oleh teman-teman sekerjanya maupun oleh atasannya, karena pujian tersebut akan menambah semangat dari pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas selanjutnya.

## 3) Tanda kehormatan

Dalam memberikan tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah, pemerintah memberikan syarat-syarat, yang antara lain adalah sebagai berikut:

Syarat Umum pengajuan usulan pemberian Satyalancana:

1. Warga Negara Indonesia
2. Berakhlak dan berbudi pekerti baik

Syarat khusus pada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan:

1. Pengajuan usul tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya diperuntukkan bagi pegawai yang telah memiliki masa kerja kedinasan X, XX, XXX tahun.
2. Melaksanakan tugas secara terus menerus dan menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan serta telah mempunyai masa kerja yang disyaratkan
3. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
4. Selama masa kedinasan tidak pernah melaksanakan cuti diluar tanggungan negara.

Syarat administrasi:

1. Daftar riwayat hidup secara lengkap
2. Keterangan/uraian jasa yang luar biasa/besar/menonjol atau prestasi besar dari pegawai yang bersangkutan
3. Foto copy surat keputusan pengangkatan pertama (SK CPNS)
4. Foto copy surat keputusan pangkat terakhir
5. Foto copy Piagam atau Keppres penganugerahan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X dan XX tahun bagi yang sudah memiliki/mendapatkannya (untuk dilampirkan)

6. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai jabatan untuk melampirkan SK jabatannya
7. Masing-masing persyaratan harus dilegalisir oleh pimpinan instansinya.
8. Mengisi blanko data pribadi usul Satyalancana Karya Satya

### **3. Dampak pemberian penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil**

#### **Daerah Kabupaten Bojonegoro**

##### **a. Penghargaan Fisik**

##### **1) Kenaikan pangkat baik pilihan maupun reguler**

Berdasarkan hasil data penelitian dan proses pengamatan dari peneliti, maka pemberian penghargaan berupa kenaikan pangkat pilihan dan reguler itu telah berhasil memberikan motivasi kepada semua pegawai, baik itu yang telah mendapatkan penghargaan maupun yang tidak mendapatkannya.

Dari hasil pengamatan peneliti selama disana, terlihat bahwa Bapak Djoko Lukito, sebagai salah satu pegawai yang telah mendapat kenaikan pangkat, selalu berusaha mengerjakan tugasnya semaksimal mungkin, hal itu terlihat dengan keberadan beliau yang tepat waktu dan setiap harinya selalu berada dimeja kerjanya dan serius mengerjakan tugas yang dia miliki, bahkan dia menjadi andalan teman-temannya yang lain untuk meminta bantuan dan masukan saran dalam menyelesaikan tugas yang mereka tangani.

Data juga ditegaskan dengan adanya hasil wawancara peneliti dengan Ibu Dra. Lusia Yuni Krisnawati, selaku Ka. Sub Bid Mutasi Pegawai, pegawai yang telah mendapat penghargaan kenaikan pangkat tahun 2005, yang mengatakan bahwa:

“Saya sangat senang ketika diberitahu oleh atasan bahwa pangkat saya naik, itu berarti bulan berikutnya gaji yang saya terima akan bertambah, walaupun disamping itu juga tugas dan tanggungjawab saya akan semakin besar, tetapi saya akan berusaha agar kinerja saya tetap bagus dan semakin meningkat dikemudian hari karena dengan semakin meningkatnya kinerja itu membuktikan bahwa saya layak mendapatkan penghargaan ini. Sedangkan mengenai peningkatan kinerja pada setiap pegawai, menurut saya pribadi, seseorang yang diberi kenaikan pangkat belum tentu hasil pekerjaannya untuk kemudian hari bertambah baik, hal ini disebabkan karena dengan bertambahnya tugas dan pekerjaan mereka maka semakin beratlah beban yang mereka pikul, sehingga bisa-bisa kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka menurun dari yang biasanya, tetapi semua itu tergantung dari individunya masing-masing karena pada dasarnya sifat dan rasa tanggung jawab setiap pegawai itu berbeda-beda, apabila tanggungjawab yang dia punya besar, maka kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dia hasilkan juga akan bertambah tetapi kalau tidak, maka atasanlah yang berkewajiban menegurnya ”. (Wawancara pada hari Kamis tanggal 9 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Yuli Parawati, selaku Ka. Sub Bag Persuratan dan Rumah Tangga, pegawai yang tidak mendapat penghargaan kenaikan pangkat pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa:

“Setiap pegawai pasti juga menginginkan pangkatnya naik, selain dapat menambah besarnya gaji, hal itu juga membuktikan bahwa kinerjanya telah dinilai baik oleh atasan, hal itu pastinya sangat membanggakan, dan yang paling penting dengan dinaikkannya pangkat seseorang, maka orang tersebut akan semakin bersemangat untuk bekerja lebih giat, karena disamping pekerjaannya semakin banyak, tanggungjawabnya terhadap pekerjaan juga semakin besar. Untuk itu saya selama ini juga selalu berusaha untuk melaksanakan pekerjaan saya dengan sebaik-baiknya,

semaksimal yang bisa saya lakukan”. (wawancara pada hari Jumat tanggal 10 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa usaha pemerintah dalam memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah itu memberikan peningkatan kinerja mereka, baik itu pada kualitas, kuantitas maupun pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya pangkat dan jabatan, maka semakin meningkat pula tugas dan tanggungjawab mereka, jadi mereka harus bekerja secara optimal. Tetapi kembali lagi bahwa semua itu tergantung pada besarnya tanggungjawab masing-masing pegawai.

## **2) Pelaksanaan diklat baik diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dari peneliti, maka pemberian penghargaan yang berupa kesempatan mengikuti diklat telah berhasil memberikan motivasi kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil pengamatan peneliti selama ada disana, terlihat bahwa Bapak Drs. Ec. Boedi Rahardjo, sebagai salah satu pegawai yang telah mengikuti diklat teknis fungsional, selalu dipercaya membantu atasannya baik itu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu, diikutsertakan dalam rapat-rapat penting dan menjadi tangan kanan atasan untuk memberikan ide/saran dalam memecahkan masalah pekerjaan.

Data juga dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Djoko Lukito, S.Sos. MM, selaku Ka. Sub Bid Teknis Fungsional, pegawai yang menangani masalah diklat teknis fungsional, yang mengatakan bahwa

“Seorang pegawai diberi kesempatan mengikuti diklat yang sesuai dengan jenis pekerjaannya adalah untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dari pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya, jadi setelah diberi diklat maka pegawai diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan mutu kinerja yang lebih baik dari kemarin”. (Wawancara pada hari Rabu tanggal 15 Maret 2006, jam 09.30 WIB)

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Sujono, selaku Sekretaris, pegawai yang mendapat penghargaan mengikuti diklat kepemimpinan pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa

“Ketika saya dipilih sebagai salah satu peserta diklat kepemimpinan IV, saya sangat senang sekali, karena dengan mengikuti diklat tersebut maka pengetahuan dan ketrampilan saya akan bertambah sehingga kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan juga akan semakin meningkat dan sebagai realisasinya saya akan berusaha menerapkan pengetahuan dan ketrampilan saya, sehingga diklat tersebut juga dapat memberikan manfaat kepada pegawai-pegawai lainnya”.(Wawancara pada hari Rabu tanggal 15 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Hariyono, selaku Staff, pegawai yang diberi penghargaan mengikuti diklat teknis fungsional pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa

“Ketika mengikuti diklat teknis, saya digembleng dan diberi banyak pengetahuan dan ketrampilan, hal itu menjadikan saya lebih dapat menguasai bidang pekerjaan yang saya tangani sekarang, sehingga dengan pengetahuan dan ketrampilan saya tersebut akan semakin bisa mempercepat dan memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan dan tugas dikantor”. (Wawancara pada hari Jumat tanggal 15 Maret 2006, jam 10.15 WIB)

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Hartatik, S. Pd, selaku Ka. Sub Bid Pembinaan Personel dan Pengembangan Karier, pegawai yang tidak mendapat kesempatan mengikuti diklat kepemimpinan pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa:

“Ketika ada informasi akan ada penyelenggaraan diklat kepemimpinan, saya berharap saya yang akan dikirim untuk menjadi pesertanya, tetapi ternyata yang dikirim adalah Bapak Sujono dan Bapak Wahyudi, padahal pangkat dan golongannya sama, mungkin atasan menilai kinerja saya kurang maksimal, sehingga yang dipilih untuk mengikuti diklat kepemimpinan IV adalah orang lain, hal tersebut membuat saya bersemangat untuk lebih meningkatkan kinerja saya sehingga untuk mendatanginya saya yang akan dikirim sebagai pesertanya”. (Wawancara pada hari Rabu tanggal 15 Maret 2006, jam 11.00 WIB)

Dari hasil wawancara sumber-sumber tersebut dan pengamatan dari peneliti, maka dapat terlihat bahwa usaha pemerintah dalam menyelenggarakan diklat telah berhasil memberikan peningkatan kinerja, baik itu yang berupa peningkatan kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawainya. Hal ini terlihat bahwa dengan diberikannya diklat yang sesuai dengan bidang pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan, maka kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan akan semakin meningkat, sehingga waktu untuk menyelesaikannya juga akan semakin cepat, dan secara otomatis hasil pekerjaan yang mereka capai juga semakin meningkat.

## **b. Penghargaan Nonfisik**

### **1) Pemberian ucapan terima kasih**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dari peneliti, maka pemberian penghargaan yang berupa ucapan terima kasih itu tidak memberikan peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut dipertegas lagi dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Lis Dyah Astutik, selaku staf, yang mengatakan bahwa

“Setiap saya menyerahkan hasil kerja saya kepada Ibu Wulan selaku atasan saya, saya selalu diberi ucapan terima kasih oleh beliau. Hal itu tidak memberikan pengaruh apapun terhadap saya, tetapi yang memberikan pengaruh mengenai kinerja adalah rasa tanggung jawab saya terhadap tugas yang diberikan Ibu Wulan selaku atasan saya tersebut”. (Wawancara pada hari Jumat tanggal 24 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa, usaha pemerintah dalam memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berupa pemberian ucapan terima kasih tidak memberikan peningkatan kinerja pegawai itu sendiri, walaupun dengan pemberian ucapan tersebut pegawai yang bersangkutan merasa telah dihargai, tetapi sama sekali tidak memberikan semangat kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

### **2) Pujian**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dari peneliti, maka pemberian penghargaan yang berupa pujian tidak memberikan peningkatan kinerja pegawai, baik itu pada ketepatan waktu, kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai.

Data tersebut dihasilkan dari wawancara peneliti dengan Ibu Rinjana Ayu Fitriarisma, selaku staf, yang mengatakan bahwa

“Selama 2 tahun saya kerja disini, saya jarang mendapat pujian dari atasan saya, yaitu Ibu Hartatik, tetapi semua itu tidak mempengaruhi saya dalam melakukan pekerjaan saya, karena menurut saya pujian itu hanyalah suatu basa-basi atasan agar pegawai merasa dihargai, begitu juga mengenai jumlah pekerjaan yang seharusnya kita capai, itu tidak terpengaruh oleh pujian, karena jumlah pekerjaan itu tergantung dari pemberian atasan itu sendiri”. (Wawancara pada hari Jumat tanggal 24 Maret 2006, jam 11.00 WIB).

Tetapi pendapat ibu Rinjana berbeda dengan pendapat ibu Lis Dyah, , selaku staf, yang mengatakan bahwa “Saya sangat senang apabila Ibu Wulan memberikan pujian kepada saya, walaupun itu diselingi dengan bercanda, karena secara tidak langsung itu menandakan bahwa atasan saya itu merasa puas dengan pekerjaan saya”. (wawancara pada hari Jumat tanggal 24 Maret 2006 jam 09.45 WIB)

Dari hasil wawancara kedua sumber diatas, maka dapat dapat disimpulkan bahwa, usaha pemerintah dalam memberikan pujian kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut tidak memberikan peningkatan kinerja pegawai dalam ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaannya, walaupun ada dari mereka yang merasa terpacu dengan adanya pujian yang telah diterimanya, tetapi hal itu masih belum cukup membuat mereka meningkatkan kinerjanya.

### 3) Pemberian tanda kehormatan

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dari peneliti, maka pemberian penghargaan yang berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya telah berhasil memberikan peningkatan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Dari hasil pengamatan peneliti selama berada disana terlihat bahwa kinerja pegawai yang telah menerima penghargaan lebih tinggi daripada pegawai yang lain. Salah satu yang membuktikan adalah dengan melihat kinerja dari ibu Yuli Parawati yang berhasil menjadi pegawai andalan atau tangan kanan dari atasan untuk menyelesaikan tugas-tugas dan pemasukan saran.

Data ini juga dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Mulyadi, S.Pd, selaku Ka. Sub Bid Informasi Data, pegawai yang telah mendapat penghargaan Satyalancana Karya Satya pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa

“Kalau menurut saya pribadi, pemberian tanda kehormatan ini sangat mempengaruhi saya dalam meningkatkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu, kalau mengenai jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan setelah adanya tanda kehormatan, saya rasa itu tidak dapat diukur, karena jumlah pekerjaan itu tergantung dari atasan, yang terpenting apabila diberi tugas tambahan oleh atasan maka saya akan berusaha melaksanakan dengan sebaik-baiknya, hal ini disebabkan karena dengan diberikannya tanda kehormatan itu saya merasa selalu diperhatikan dan dibuat contoh oleh teman-teman sejawat saya, sehingga saya selalu ingin melakukan tugas secara maksimal, walaupun setiap pegawai yang telah bekerja lebih dari 10, 20 maupun 30 tahun juga banyak yang telah mendapatkan tanda kehormatan tersebut, tetapi saya nyakin tidak semua pegawai yang telah bekerja selama itu mendapatkannya, karena selain masa kerja juga ada penilaian-penilaian lain yang sifatnya berupa peningkatan kinerja dari pegawai itu sendiri”. (Wawancara pada hari Jumat tanggal 17 Maret 2006, jam 09.00 WIB)

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Subaktiningsih, selaku Staff, pegawai yang tidak mendapat penghargaan Satyalancana Karya Satya pada tahun 2005, yang mengatakan bahwa

“Walaupun saya sudah bekerja selama 13 tahun, tapi saya belum mendapatkan penghargaan Satyalancana Karya Satya, sebenarnya saya juga menginginkan penghargaan tersebut, karena dengan diberikannya penghargaan tersebut ada suatu kebanggaan tersendiri. Mungkin selama ini atasan saya menilai kinerja saya masih kurang maksimal, jadi pada intinya saya harus lebih dapat meningkatkan kinerja saya secara keseluruhan”.(Wawancara pada hari Jumat tanggal 17 Maret 2006, jam 10.15 WIB)

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti, maka dapat terlihat bahwa usaha pemerintah dalam memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah telah berhasil memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan, walaupun itu tidak terjadi pada semua Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ada di kabupaten tersebut, hal ini disebabkan karena adanya rasa kebanggaan yang berbeda-beda dari setiap pegawai yang telah diberi penghargaan tersebut, ada yang sangat bangga sehingga dapat memacu mereka dalam meningkatkan kinerja, tetapi ada yang meremehkan karena tidak memberikan keuntungan finansial apapun, sehingga kinerja mereka juga sama saja baik itu sebelum maupun sesudah diberi penghargaan.

#### **4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro**

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan melalui DP3 dan proses pengamatan dan penilaian atasan terhadap pegawai itu sendiri. Dari hasil penilaian kinerja itulah maka atasan dapat menindaklanjuti dan membuat kebijakan baru, dengan tujuan untuk dapat mengontrol dan meningkatkan kinerja pegawai-pegawai tersebut.

Secara umum kinerja dapat diukur melalui kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dari para Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan. Pengukuran kualitas pegawai dapat diukur melalui mutu pekerjaan, baik itu mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan maupun kemampuan pegawai tersebut dalam memberikan ide-ide kepada atasan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka. Sedangkan pengukuran kuantitas dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan, baik dalam jumlah unit maupun aktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan pada ketepatan waktu dapat diukur melalui kedisiplinan jam kerja maupun ketepatan waktu pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dari tahun 2001 sampai tahun 2005 dapat terlihat pada tabel dibawah ini,

**Tabel 8**  
**Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah**  
**di BKD Kabupaten Bojonegoro**

<b>NO</b>	<b>PARAMETER</b>	<b>TAHUN 2001</b> (%)	<b>TAHUN 2005</b> (%)
1	Kualitas Pekerjaan	62,5	86,37
2	Kuantitas Pekerjaan	85	92
3	Ketepatan Waktu	67,66	93,05

*Sumber: Data Primer Yang Telah Diolah*

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa dari tahun 2001 sampai tahun 2005 terdapat peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Dalam tabel tersebut terlihat bahwa kualitas pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Daerah dari tahun 2001 sampai 2005 mengalami peningkatan sebesar 23,87 %, sedangkan pada kuantitas pekerjaan mengalami peningkatan sebesar 7 %, begitu juga pada ketepatan waktu pegawai mengalami peningkatan sebesar 25,39 %.

#### **D. Analisis dan Interpretasi Data**

##### **1. Sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh pemerintah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro**

###### **a. Penghargaan Fisik**

###### **1) Kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji**

Pelaksanaan sistem pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat, baik itu kenaikan pangkat regular maupun kenaikan pangkat pilihan didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 yang sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Sistem pemberian penghargaan yang berupa kenaikan pangkat inilah yang paling signifikan dalam memberikan motivasi kepada para Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk meningkatkan kinerjanya, hal ini disebabkan karena penghargaan ini akan memberikan keuntungan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, yang paling penting penghargaan ini akan sangat mempengaruhi besarnya gaji yang diterima dan jabatan yang dimiliki.

Dengan adanya sistem ini, maka akan tercipta persaingan antara pegawai-pegawai, dalam hal ini pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah, bahkan terkadang ada beberapa pegawai yang berusaha mendekati atasan hanya untuk mendapatkan simpati, hal itu menimbulkan adanya kecemburuan dan prasangka dari

pegawai yang lain. Sebenarnya munculnya persaingan yang kotor itu bisa dicegah oleh atasan dengan bersikap netral dan selalu bersikap obyektif dalam melaksanakan penilaian kinerja para bawahannya, sehingga dapat tercipta image bahwa perbuatan kotor itu tidak akan berhasil.

## **2) Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk melaksanakan diklat**

Pelaksanaan diklat untuk para Pegawai Negeri Sipil Daerah memiliki tujuan agar para pegawai-pegawai yang ada di pemerintahan Kabupaten Bojonegoro tersebut akan selalu dapat meningkatkan kompetensinya sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, sehingga hasilnya pelayanan yang diberikan untuk masyarakat dapat berjalan dengan lancar dan dapat memuaskan seluruh anggota masyarakat.

Secara umum pelaksanaan diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional itu hampir sama, yang membedakan antara kedua diklat tersebut adalah program dan sasaran dari tiap diklat tersebut, untuk diklat kepemimpinan sasarannya adalah peningkatan kinerja untuk para pejabat yang ada di eselon 2, 3 dan 4, sedangkan untuk diklat teknis fungsional adalah peningkatan kinerja untuk para pegawai staf yang ada di pemerintahan kabupaten tersebut.

Dengan adanya sistem ini akan tercipta persaingan tapi tidak seperti persaingan dalam memperoleh promosi kenaikan pangkat dari atasan, persaingan disini lebih sehat karena lebih tertuju pada peningkatan kinerja masing-masing

pegawai. Hal ini ditujukan agar dapat terpilih untuk mengikuti diklat yang akan diselenggarakan, karena dengan dikirim menjadi salah satu peserta diklat, maka dia akan lebih banyak mempunyai peluang untuk mendapat promosi dari atasan.

## **b. Penghargaan Nonfisik**

### **1) Ucapan terima kasih**

Pelaksanaan sistem pemberian penghargaan yang berupa pemberian ucapan terima kasih itu tidak didasarkan pada suatu peraturan dari pemerintah, penghargaan ini merupakan suatu upaya menghargai hasil kerja keras orang lain. Pemberian pujian tersebut tidak memberikan keuntungan finansial apapun kepada pegawai yang bersangkutan, walaupun seperti itu pada kenyataannya ucapan terima kasih itu sangat diperlukan oleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya, apalagi pekerjaan tersebut dilakukan untuk keperluan orang lain atau keperluan yang sepenuhnya tidak untuknya. Dengan adanya ucapan terima kasih tersebut maka orang yang bersangkutan itu merasa telah dihargai oleh orang-orang disekitarnya termasuk pula atasannya.

### **2) Pujian**

Pelaksanaan sistem pemberian penghargaan yang berupa pemberian pujian secara tidak tertulis ini tidak didasarkan pada peraturan dari pemerintah. Penghargaan ini merupakan suatu inisiatif dari atasan untuk mendorong para pegawainya agar merasa dihargai olehnya sebagai pimpinan.

Penghargaan ini merupakan jenis penghargaan dalam bentuk yang sederhana, tidak memberikan keuntungan finansial apapun kepada pegawai yang bersangkutan, walaupun seperti itu banyak dari Pegawai Negeri Sipil Daerah kabupaten Bojonegoro yang merasa senang dan puas setelah diberi penghargaan ini oleh atasannya, hal ini disebabkan oleh adanya rasa dihargai oleh atasan dan munculnya kepuasan tersendiri dari pegawai melalui pemberian pujian tersebut, kepuasan tersebut bervariasi tergantung individu pegawai dan tidak dapat disamakan oleh pegawai lainnya.

### 3) Pemberian tanda kehormatan

Pelaksanaan sistem pemberian penghargaan yang berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1999.

Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah mengabdikan kepada negara selama 10, 20, atau 30 tahun berhak untuk mendapatkan penghargaan yang berupa Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya sebagai rasa terima kasih negara atas pengabdian mereka selama ini.

Sistem pelaksanaan pemberian penghargaan ini rumit, terutama ketika para calon penerima penghargaan harus melalui tahap penyaringan oleh Tim Penilai, sebagai penanggungjawab atas ketepatan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang harus diberi penghargaan tersebut. Tim penilai tersebut terdiri atas banyak anggota yang

setiap anggotanya menduduki jabatan yang penting dalam pemerintahan termasuk pula Sekretaris Daerah sebagai ketuanya.

Dalam proses penyeleksian tersebut, Tim Penilai berusaha melakukan penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah diajukan oleh Kepala setiap unit kerja di pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Penilaian itu melihat kinerja dari pegawai itu sendiri yang meliputi kesetiaan, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinannya selama dia bekerja. Apabila ada seorang Pegawai Negeri Sipil Daerah yang terbukti pernah melakukan pelanggaran maka Tim Penilai menggugurkan namanya sebagai calon penerima penghargaan.

Dengan adanya tahap penyeleksian dari Tim Penilai tersebut maka Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah dinyatakan berhak oleh Tim Penilai untuk diberi penghargaan berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya tersebut benar-benar tepat dan terseleksi dengan benar.

## **2. Kriteria dan syarat-syarat Pegawai Negeri Sipil Daerah yang patut diberi penghargaan**

### **a. Penghargaan Fisik**

#### **1) Kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan**

Secara umum persyaratan pemberian kenaikan pangkat reguler maupun kenaikan pangkat pilihan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.

Pada kenaikan pangkat reguler, Pegawai Negeri Sipil Daerah harus memenuhi persyaratan yang telah dijelaskan di Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, yang secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

1. Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.
2. Kenaikan pangkat reguler diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.
3. Kenaikan pangkat reguler dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan, sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir, setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

4. Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang kenaikan pangkatnya mengakibatkan pindah golongan dari golongan II menjadi golongan III menjadi golongan IV, harus telah mengikuti lulus ujian dinas yang ditentukan.

5. Penilaian dari atasan terhadap kinerja dan kedisiplinan para pegawai staff yang bersangkutan

Selain syarat-syarat yang ada di Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002, pemerintah kabupaten juga menggunakan pertimbangan yang lain yaitu penilaian dari atasan, dengan dibantu oleh pejabat-pejabat yang ada di eselon 2, 3, dan 4, mengenai kinerja dan tingkat kedisiplinan pegawai-pegawai staff yang bersangkutan. Jadi atasan juga punya andil dalam menentukan pegawai yang berhak diberi kenaikan pangkat reguler, jika dilihat dari faktor mutu kinerja dan tingkat kedisiplinan pegawai yang bersangkutan.

Berbeda pada kenaikan pangkat reguler, pada kenaikan pangkat pilihan persyaratan yang ada di Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 terlalu beragam sehingga pemerintah kabupaten memutuskan hanya menerapkan beberapa persyaratan yang ada di peraturan tersebut, yaitu

1. Pegawai Negeri Sipil Daerah harus menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu.

Seperti yang telah dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 bahwa Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan struktural

dan pangkatnya masih 1 tingkat dibawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi apabila:

- a. Telah 1 tahun dalam pangkat terakhir
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya
- c. Setiap unsur Penilaian Prestasi Kerja/ DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diangkat dalam jabatan struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah untuk jabatan yang diduduki tetapi telah 4 tahun atau lebih dalam pangkat terakhir yang dimiliki, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkatnya setingkat lebih tinggi pada periode kenaikan pangkat setelah pelantikan apabila setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkat pilihan setingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir

- b. Setiap unsur Penilaian Prestasi Kerja/DP3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir
2. Penilaian dari pimpinan terhadap kinerja dan kedisiplinan pegawai-pegawai yang ada pada jabatan struktural tersebut.

Selain pada syarat-syarat diatas, yang paling menentukan apakah Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut berhak mendapatkan penghargaan kenaikan pangkat pilihan adalah penilaian dari atasan terhadap kinerja dan kedisiplinan dari pegawai-pegawai yang ada pada jabatan struktural tersebut.

Secara umum syarat administrasi kenaikan pangkat yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan, baik itu pada kenaikan pangkat pilihan maupun kenaikan pangkat regular adalah sebagai berikut:

1. Salinan/foto copy sah keputusan dalam pangkat terakhir
2. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 2 tahun terakhir
3. Foto copy sah Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah/Diploma bagi yang memperoleh peningkatan pendidikan
4. Foto copy sah Surat Perintah Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang melaksanakan tugas belajar, dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu

Dengan melihat persyaratan yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam mendapatkan kenaikan jabatan baik itu kenaikan jabatan regular maupun kenaikan jabatan pilihan, maka dapat disimpulkan bahwa persyaratan yang ada di Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 itu tidak semuanya diterapkan oleh pemerintah kabupaten. Hal ini disebabkan karena pemerintah berusaha menyesuaikan persyaratan yang ada di Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 dengan kondisi yang ada dilapangan. Hal ini dikarenakan selama ini belum ada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menghasilkan prestasi yang luar biasa, rata-rata prestasi mereka bernilai standart. Sedangkan mengenai penemuan baru, di Badan Kepegawaian Daerah belum pernah ada karena tugas pokok dari Badan Kepegawaian Daerah adalah menyelesaikan masalah administrasi. Begitu juga mengenai adanya persamaan pangkat karena peningkatan tingkat pendidikan itu memerlukan waktu yang lama dan tidak dapat diperkirakan. Maka untuk mempermudah pemerintah kabupaten dalam memberikan penghargaan yang berupa kenaikan pangkat ditentukan oleh mutu dan kualitas dari kinerja dan kedisiplinan pegawai-pegawai tersebut. Penilaian itu dilakukan oleh atasan langsungnya masing-masing, sedangkan syarat lainnya adalah sebagai pendukung untuk memastikan tepat tidaknya pegawai yang diberi penghargaan kenaikan pangkat tersebut.

## **2) Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk melaksanakan diklat**

Pemberian penghargaan yang berupa kesempatan melaksanakan diklat teknis fungsional ini seharusnya dapat diberikan pada semua Pegawai Negeri Sipil Daerah, tanpa syarat apapun. Hal ini disebabkan karena tujuan utama dari pelaksanaan diklat teknis fungsional adalah untuk peningkatan kompetensi yang meliputi wawasan, semangat pengabdian, pengetahuan, keahlian dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi dalam pelaksanaannya, diklat teknis fungsional ini menghadapi masalah dengan biaya yang diperlukan, hal itu menyebabkan pihak penyelenggara selalu membatasi pegawai-pegawai yang ikut dalam pelaksanaan diklat. Hal ini menyebabkan Badan Kepegawaian Daerah selaku pengurus pelaksanaan diklat harus menyeleksi pegawai-pegawai untuk mengikuti diklat. Penyeleksian tersebut menerapkan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk dapat ikut serta dalam penyelenggaraan diklat yang akan berlangsung, antara lain:

1. Bidang pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai tersebut harus sesuai dengan diklat yang akan diadakan.
2. Pegawai yang bersangkutan dinilai paling layak mengikuti diklat dibanding dengan teman-teman sekerjanya, hal ini dapat dinilai dari kinerjanya selama ini yang lebih unggul dibanding dengan pegawai yang lain.

3. Penilaian atasan terhadap kedisiplinan kerjanya cukup memuaskan.

Dalam diklat teknis fungsional ini, apabila pegawai yang dikirim telah selesai mengikuti diklat maka secara otomatis dia memiliki kewajiban untuk menerapkannya dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari sehingga pengetahuan dan ketrampilan yang diperolehnya melalui diklat dapat juga diterapkan oleh teman-teman sekerjanya yang lain.

Berbeda lagi dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan, pada diklat ini syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk dapat mengikuti diklat adalah

1. Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut harus menduduki jabatan pada eselon 2, 3, atau 4. Hal ini disebabkan karena diklat ini memang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi kalangan pejabat-pejabat pada eselon tersebut. Jadi yang dapat mengikuti diklat kepemimpinan hanyalah pejabat-pejabat yang telah menduduki eselon 2, 3 atau 4.
2. Adanya penilaian yang baik dari atasan kepada pejabat tersebut dalam hal kedisiplinan, baik itu kedisiplinan waktu maupun kedisiplinan kerja.
3. Tanggungjawab yang dimiliki oleh pejabat dalam eselon tersebut lebih besar dibanding dengan pejabat pada eselon yang sama.

4. Adanya penilaian yang baik dari atasan terhadap kinerja yang dihasilkan pejabat itu selama ini, baik itu pada kualitas pekerjaannya maupun pada ketepatan terselesainya pekerjaan tersebut.

Melihat dari syarat-syarat tersebut, maka tidak semua pejabat yang ada di eselon 2, 3, atau 4 tersebut dapat mengikuti diklat kepemimpinan, bahkan ada lagi persyaratan yang menyebutkan bahwa pejabat yang ada di eselon-eselon tersebut hanya memiliki satu kali kesempatan selama eselon yang dimilikinya tidak berubah.

Jadi apabila melihat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk mengikuti diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional, maka pegawai-pegawai yang dikirim untuk mengikuti diklat-diklat tersebut adalah pegawai-pegawai yang terpilih dan telah dinilai berkualitas oleh atasan.

Mengenai syarat administrasinya, secara umum Pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan dikirim untuk mengikuti diklat baik itu diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional adalah sebagai berikut:

1. Foto copy sah keputusan pengangkatan dalam jabatan terakhir
2. Foto copy sah keputusan pangkat terakhir
3. Foto copy sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja/DP3 dalam 1 tahun terakhir.
4. Foto copy kartu pegawai

## **b. Penghargaan Nonfisik**

### **1) Ucapan terima kasih**

Tidak ada persyaratan khusus untuk mendapatkan ucapan terima kasih, demikian juga syarat administrasi. Ucapan terima kasih itu merupakan sesuatu yang lazim dan patut diucapkan bila seseorang itu telah menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Begitu juga pada Pegawai Negeri Sipil Daerah, apabila pegawai tersebut berhasil melaksanakan tugas dengan baik, maka mereka berhak untuk diberi ucapan terima kasih, baik itu oleh teman-teman sekerjanya maupun oleh atasannya.

### **2) Pujian**

Begitu juga pada pemberian pujian, tidak ada persyaratan khusus untuk mendapatkan suatu pujian dari orang lain. Hal ini disebabkan karena setiap Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah melaksanakan tugas dengan baik sehingga menciptakan kepuasan dari orang yang memberikan tugas tersebut berhak untuk diberi pujian, baik itu oleh teman-teman sekerjanya maupun oleh atasannya. Pujian tersebut akan menambah semangat dari pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas selanjutnya.

### **3) Pemberian tanda kehormatan**

Dalam proses pemberian tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah, pemerintah memberikan berbagai persyaratan, tetapi yang paling utama adalah lamanya masa bakti dari Pegawai Negeri Sipil Daerah yang

bersangkutan. Dalam hal ini masa bakti yang akan diberi penghargaan adalah masa bakti 10, 20, dan 30 tahun atau lebih.

Berhubung jumlah dari pada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang telah mempunyai masa bakti yang minimal 10 tahun itu sangat banyak, maka pemerintah melengkapi syarat tersebut dengan menambah penilaian terhadap tingkat kedisiplinan dan tingkat kinerja dari pegawai yang bersangkutan. Tingkat kedisiplinan itu maksudnya bahwa pegawai yang pernah dikenai hukuman sedang apalagi hukuman berat tidak akan diikutkan sebagai salah satu pegawai yang diberi penghargaan Satyalancana Karya Satya tersebut. Mengenai penilaian tingkat kinerja, pemerintah dalam hal ini Tim Penilai selaku penyeleksi dari pegawai-pegawai yang akan diberi penghargaan, akan menilai apakah pegawai yang bersangkutan telah melaksanakan tugas secara terus menerus juga telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, dan selama masa kedinasan tidak pernah melaksanakan cuti diluar tanggungan negara.

Mengenai syarat administrasinya, Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut harus menyerahkan:

1. Mengisi blanko data pribadi usul Satyalancana Karya Satya
2. Daftar riwayat hidup secara lengkap
3. Keterangan/uraian jasa yang luar biasa/besar/menonjol atau prestasi besar dari pegawai yang bersangkutan

4. Foto copy surat keputusan pengangkatan pertama (SK CPNS)
5. Foto copy surat keputusan pangkat terakhir
6. Foto copy Piagam atau Keppres penganugerahan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X dan XX tahun bagi yang sudah memiliki/mendapatkannya (untuk dilampirkan)
7. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai jabatan untuk melampirkan SK jabatannya
8. Masing-masing persyaratan harus dilegalisir oleh pimpinan instansinya.

### **3. Dampak pemberian penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro**

Dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah, pemerintah telah melakukan salah satu cara yaitu memberikan penghargaan. Penghargaan-penghargaan tersebut didasarkan pada suatu peraturan, dimana untuk mendapatkannya Pegawai Negeri Sipil Daerah harus memenuhi berbagai persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan yang ada di dalam peraturan-peraturan tersebut tidak bersifat mutlak, tetapi dapat disesuaikan dengan keadaan yang ada dilapangan. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan mengukur kemampuan dari Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam mendapatkan penghargaan-penghargaan tersebut.

Berdasarkan data yang telah diperoleh, terlihat bahwa selama ini Pemerintah Daerah Kabupaten telah memberikan penghargaan-penghargaan yang berupa kenaikan pangkat baik itu kenaikan pangkat pilihan maupun reguler, pemberian kesempatan pegawai untuk mengikuti diklat baik itu diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional, pemberian ucapan terima kasih secara tidak formal, pemberian pujian secara tidak tertulis, pemberian tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya, dan ternyata penghargaan-penghargaan tersebut memberikan motivasi dengan tingkat yang berbeda-beda, hal ini dikarenakan adanya perbedaan penilaian tiap pegawai terhadap penghargaan-penghargaan tersebut, apakah penghargaan tersebut memberikan keuntungan dan kebanggaan yang berarti pada dirinya atau tidak.

#### **a. Penghargaan Fisik**

##### **1) Kenaikan pangkat**

Penghargaan pemerintah yang berupa kenaikan pangkat, baik itu kenaikan pangkat pilihan maupun kenaikan pangkat reguler, memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai yang telah berhasil mendapatkannya. Motivasi itu dapat tercipta karena selain masih menginginkan ada kenaikan pangkat yang lebih tinggi lagi, mereka juga berusaha untuk mempertahankan kinerja sebagai bagian dari tanggungjawab kepada diri sendiri, atasan maupun teman-teman yang seprofesi dengannya.

Pemberian penghargaan ini juga memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai-pegawai lain yang belum mendapatkannya. Motivasi tercipta karena adanya keinginan dari pegawai-pegawai tersebut untuk bisa mendapatkan penghargaan yang sama.

Hal inilah yang akhirnya menciptakan adanya persaingan antar sesama pegawai, baik pegawai yang sudah mendapatkannya maupun pegawai yang belum mendapatkannya. Pegawai-pegawai yang ada didalam organisasi tersebut berlomba-lomba untuk mendapatkan promosi dari pimpinan. Perlombaan tersebut mereka lakukan dengan berbagai cara, baik itu cara yang legal maupun cara yang ilegal. Cara legal dapat dilihat pada usaha mereka untuk lebih meningkatkan kinerja dalam arti meningkatkan mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan dan ketepatan waktunya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sedangkan cara ilegal dapat dilihat pada usaha mereka yang berusaha mendekati atasan untuk mendapatkan simpatinya, menjelek-jelekan teman sekerja didepan atasan, menyuap atasan agar dapat lebih cepat mendapat promosi, dan lain sebagainya. Hal-hal yang ilegal itulah yang dapat menciptakan persaingan yang tidak sehat antar sesama pegawai, sehingga timbulah rasa curiga-mencurigai, yang pada akhirnya hubungan antar pegawai menjadi buruk dan hilang rasa kebersamaan.

Adanya persaingan yang tidak sehat itu dapat dinetralisir oleh atasan, apabila atasan bisa menempatkan dirinya sebagai atasan yang adil, yang selalu bertindak

obyektif bila menilai kinerja pegawai-pegawainya, sehingga penilaian itu benar-benar didasarkan pada kinerja dan kedisiplinan yang pegawai tersebut hasilkan.

## 2) **Kesempatan melaksanakan diklat**

Penghargaan pemerintah yang berupa pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk mengikuti diklat, baik itu diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional, memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Melihat tujuan utama dari pelaksanaan diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi, berarti dengan diberikannya kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk mengikuti diklat, maka pegawai yang bersangkutan akan diberi pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Dengan semakin bertambahnya pengetahuan dan ketrampilan, kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas yang dibebankan akan semakin meningkat. Sehingga semakin cepat juga mereka menyelesaikan tugas tersebut, dan pada akhirnya jumlah pekerjaan yang berhasil mereka selesaikan juga akan semakin bertambah.

Sedangkan pada Pegawai Negeri Sipil Daerah yang belum diberi kesempatan untuk mengikuti diklat yang sedang diselenggarakan, juga akan mendapat pengetahuan dan ketrampilan seperti yang telah didapat oleh pegawai yang telah mengikuti diklat. Hal ini terjadi karena pegawai yang telah selesai mengikuti diklat,

diwajibkan untuk membagi pengetahuan dan ketrampilannya kepada pegawai-pegawai lain. Hal ini bertujuan agar manfaat diklat dapat dirasakan oleh semua pegawai.

Walaupun manfaat diklat dapat dirasakan oleh semua pegawai, tetapi persaingan untuk menjadi peserta diklat tetap muncul diantara para pegawai, hal ini disebabkan karena dengan dikirimnya mereka menjadi peserta diklat maka semakin besar pula kesempatan untuk dipromosikan oleh atasan, selain itu pengiriman menjadi peserta diklat mempunyai rasa kebanggaan tersendiri, karena itu berarti pegawai yang telah dikirim dinilai paling layak dibanding dengan pegawai-pegawai yang lain. Tetapi persaingan disini masih dalam taraf rendah, dan dengan adanya persaingan tersebut, maka secara tidak langsung semua pegawai akan berusaha saling meningkatkan kinerjanya agar lebih unggul dari teman-teman sekerjanya yang lain.

## **b. Penghargaan Nonfisik**

### **1) Ucapan terima kasih**

Penghargaan pemerintah yang berupa ucapan terima kasih, memberikan motivasi yang rendah kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga hanya sedikit orang yang merasa termotivasi. Hal ini disebabkan karena banyak pegawai yang menganggap bahwa ucapan terima kasih hanyalah suatu budaya yang diterapkan oleh masyarakat luas untuk menghargai seseorang, bahkan terkadang ucapan tersebut hanya sebuah basa-basi dari atasan ketika menerima hasil pekerjaan

dari bawahannya, jadi tidak ada keistimewaan bila seseorang mendapat ucapan terima kasih. Hal lain yang menyebabkan banyak pegawai yang tidak terlalu termotivasi dengan adanya ucapan terima kasih adalah tidak diperolehnya keuntungan apapun baik itu uang, kedudukan maupun rasa bangga.

Hal-hal tersebutlah yang menyebabkan tidak pernah munculnya persaingan antar pegawai dalam mendapatkan ucapan terima kasih baik dari atasan maupun dari teman sekerjanya, karena ucapan terima kasih itu datang dengan sendirinya.

## 2) Pujian

Penghargaan pemerintah yang berupa pujian, memberikan motivasi kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Tinggi rendahnya tingkat motivasi yang diperoleh pegawai melalui pujian tergantung pada sifat dan kepribadian atasan. Apabila atasan sering memberikan pujian kepada setiap bawahannya tanpa ada penilaian khusus, maka nilai pujian yang diberikan tidak terlalu membanggakan, tetapi apabila atasan jarang bahkan tidak pernah memberikan pujian kepada bawahannya selain pada pegawai-pegawai yang terpilih, maka nilai pujian tersebut sangat tinggi dan dapat menimbulkan rasa kebanggaan bagi pegawai yang menerimanya.

Dengan adanya nilai tersendiri dari pujian itulah yang membuat pegawai akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya, dan bahkan akan tercipta suatu persaingan antar pegawai untuk mendapat pujian dari atasan. Tetapi walaupun atasan

tidak menerapkan sistem seperti itu, sebagai manusia maka seorang pegawai pasti akan merasa bahagia bila diberi pujian oleh atasannya, dan hal itu akan memberikan semangat dalam menyelesaikan tugasnya.

### 3) Pemberian tanda kehormatan

Penghargaan pemerintah yang berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya, memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Motivasi ini timbul karena proses penyeleksian dalam mendapatkan penghargaan ini cukup ketat bahkan ada tim penilai khusus yang bertugas menyeleksi pegawai-pegawai yang berhak mendapatkan penghargaan tersebut. Penyeleksian itu meliputi penilaian terhadap lamanya masa bakti, tingkat kinerja, dan juga tingkat kedisiplinan dari pegawai yang bersangkutan. Hal ini memberikan rasa kebanggaan tersendiri kepada pegawai yang telah menerimanya, karena dengan menjadi penerima, berarti bahwa tim penilai menganggapnya layak untuk mendapatkan penghargaan tersebut, hal itulah yang memacu mereka untuk selalu menjaga tingkat kinerjanya.

Dengan adanya penghargaan ini tercipta adanya persaingan antar para pegawai untuk mendapatkan tanda kehormatan tersebut, baik pada pegawai yang pernah mendapatkan salah satu tanda kehormatan maupun pegawai yang sama sekali belum pernah mendapatkan penghargaan, baik untuk masa bakti 10 tahun, 20 tahun

maupun 30 tahun, sehingga secara otomatis peningkatan kinerja akan diusahakan oleh setiap pegawai, baik itu pada mutu, kualitas maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan data-data yang telah dihasilkan oleh peneliti dengan teknik wawancara dan observasi, maka peneliti dapat menganalisa bahwa penghargaan-penghargaan yang telah diberikan oleh pemerintah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah kabupaten Bojonegoro semua memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah kabupaten Bojonegoro dalam usaha meningkatkan kinerjanya, tetapi motivasi yang dihasilkan oleh setiap pemberian penghargaan tersebut berbeda-beda, ada yang tingkatannya rendah, dan ada yang tingkatannya tinggi. Dari perbedaan tingkat motivasi itulah yang menyebabkan perbedaan tampak tidaknya perubahan kinerja kearah yang lebih meningkat dari pegawai-pegawai tersebut.

Ada yang perlu diperjelas oleh peneliti bahwa penghargaan belum tentu memberikan pengaruh terhadap peningkatan pada setiap bagian/unsur kinerja itu sendiri, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tanggungjawab dari masing-masing pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perbedaan itu mencakup ketepatan waktu, mutu maupun jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

#### **4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro**

Dari hasil data primer yang telah didapat oleh peneliti mengenai kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, maka dapat terlihat adanya peningkatan kinerja dari tahun 2001 sampai tahun terakhir yaitu tahun 2005. Peningkatan kinerja secara umum dapat diukur melalui kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dari para Pegawai Negeri Sipil Daerah secara keseluruhan. Secara umum kinerja dapat diukur melalui kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dari para Pegawai Negeri Sipil Daerah yang bersangkutan. Pengukuran kualitas pegawai dapat diukur melalui mutu pekerjaan, baik itu mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan maupun kemampuan pegawai tersebut dalam memberikan ide-ide kepada atasan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka. Sedangkan pengukuran kuantitas dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan, baik dalam jumlah unit maupun aktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan pada ketepatan waktu dapat diukur melalui kedisiplinan jam kerja maupun ketepatan waktu pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada Bab IV mengenai pemberian penghargaan sebagai upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro pada Badan Kepegawaian Daerah, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro, maka pemerintah baik itu Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah berusaha memberikan motivasi, yang salah satunya adalah pemberian penghargaan, yang meliputi kenaikan pangkat baik itu kenaikan pangkat pilihan maupun kenaikan pangkat reguler, kesempatan mengikuti diklat baik itu diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional, pemberian ucapan terima kasih secara tidak formal, pemberian pujian secara tidak tertulis, pemberian tanda kehormatan.
2. Sistem pemberian penghargaan didasarkan pada peraturan yang berlaku, baik itu Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah, Keputusan Presiden, Keputusan Bupati, maupun kebijakan dari pimpinan disetiap unit kerja pada pemerintahan kabupaten Bojonegoro.

3. Dalam mendapatkan penghargaan-penghargaan tersebut, Pegawai Negeri Sipil Daerah harus memenuhi persyaratan seperti yang tercantum dalam peraturan. Tetapi dalam hal ini peraturan-peraturan tersebut hanya memuat persyaratan secara umum, jadi berdasarkan kebijakan Bupati, pimpinan di setiap unit kerja dapat menambahkan dengan persyaratan-persyaratan lain yang sifatnya lebih spesifik, sehingga persyaratan tersebut dapat disesuaikan dengan kemampuan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ada di Kabupaten Bojonegoro.
4. Secara umum pemberian penghargaan berhasil memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam meningkatkan kinerjanya, tetapi tingkat motivasinya berbeda-beda sesuai dengan jenis penghargaan yang diterima oleh masing-masing pegawai.
5. Terlepas dari semua jenis penghargaan yang diberikan oleh pemerintah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro, peningkatan kinerja itu sangat dipengaruhi oleh besarnya rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing Pegawai Negeri Sipil Daerah terhadap pekerjaannya dan orang-orang disekitarnya.
6. Proses peningkatan kinerja dari Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah, sudah termasuk berhasil, hal ini terlihat dari besarnya tanggungjawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimilikinya, termasuk pula ketika

berhubungan dengan masyarakat, mereka selalu terlihat ramah dan dan berusaha melayani dengan baik. Tetapi peningkatan kinerja tersebut hanya tampak pada beberapa Pegawai Negeri Sipil Daerah yang ada di Badan Kepegawaian Daerah pada khususnya dan Pemerintahan Kabupaten pada umumnya, hal ini terutama berkaitan dengan kedisiplinan, yaitu masih adanya pegawai-pegawai yang keluar pada saat jam kerja.

### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti dapat memberikan saran kepada pemerintah terutama pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Bojonegoro hendaknya lebih memperbesar anggaran dana dalam melaksanakan sistem pemberian penghargaan, hal ini terutama ditujukan dalam pelaksanaan diklat maupun tugas belajar, karena dengan adanya program tersebut maka kemampuan dan pengetahuan pegawai dapat ditingkatkan.
2. Perlu adanya penerapan sistem penghargaan yang berupa uang dari Pemerintah Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Bojonegoro. Uang dalam hal ini bukan dalam bentuk gaji bulanan tetapi berupa bonus atau rapelan, yang akan diberikan kepada setiap pegawai yang berhasil melaksanakan suatu pekerjaan secara baik dan memuaskan. Dengan adanya uang tambahan tersebut,

akan memberikan semangat kepada para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan atasan kepada mereka.

3. Mengenai pelanggaran Pegawai Negeri Sipil Daerah yang keluar pada jam kerja, seharusnya pimpinan setiap unit kerja harus tegas menindaklanjuti pegawai-pegawai yang mangkir tersebut, dengan memberikan sanksi atau teguran, karena walaupun tidak ada pekerjaan tetapi mereka harus tetap menaati jam kerja. Hal ini penting karena kedisiplinan itu merupakan bagian dari tanggungjawab Pegawai Negeri Sipil Daerah terhadap pekerjaannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak & Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV Rajawali.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja (Falsafah, Teori dan Penerapannya)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hagemann, Gisela. 1993. *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hariandja, Efendi, Tua, Marihat. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasan, Iqbal, M. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, S. P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Bupati Kabupaten Bojonegoro Nomor 59 tahun 2001 Tentang *Tugas Pokok dan Fungsi Badan dan Kantor Kabupaten Bojonegoro*. Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur.
- Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang *Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil* Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002. 2002. Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur.
- Maslow, H, Abraham. 1994. *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Mckenna, Eugene & Beech Nic. 1995. *The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Budi, Santoso, Toto. 2000. Andi & Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Miles & Huberman. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moenir, S. A. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Moleong, J, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 21 Tahun 2000 Tentang *Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*.
- Peraturan Pemerintah Tahun 2003 Tentang *Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Citra Umbara.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Husnan, Suad. 1989. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Siagian, P, Sondang. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyani, Teguh, Ambar & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974. Nomor 55.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*. Bandung: Citra Umbara
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGravindo Persada.