

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi telah berjalan hampir duapuluh tahun, tetapi selama itu pula selain perubahan dan penataan kelembagaan politik, persoalan ekonomi dan sosial masih belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Masyarakat masih menghadapi tantangan berat, sebagai akibat perkembangan teknologi, integrasi ekonomi dunia serta kejenuhan pasar negara maju. Hal ini tentu saja menuntut Pemerintah untuk melakukan perubahan baik ekonomi, sosial, dan budaya kerjanya, termasuk yang harus dihadapi oleh birokrasi. Kinerja birokrasi mendapatkan sorotan yang tajam dari masyarakat, mulai dari kurang maksimalnya pelayanan sampai kepada kecenderungan kuatnya budaya kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Oleh karena itu, tuntutan agar aparatur pemerintah bekerja lebih profesional, bersih, berwibawa dan transparan tidak lagi dapat dibendung. Profesionalisme dibutuhkan tidak saja untuk menghadapi tantangan di tingkat lokal; dimana masyarakat ingin kecepatan tinggi dalam penyelesaian berbagai persoalan nasional, tetapi juga ketepatan dan kemampuan menghadapi persaingan di tingkat regional dan global.

Di Indonesia, peranan sumber daya manusia birokrasi dalam pembangunan sangat penting dan strategis, tetapi juga berat, karena mereka harus merencanakan, melaksanakan dan sekaligus memelihara keseimbangan pembangunan. Hal ini tidak dapat dipungkiri, sebab pihak yang paling aktif dalam kegiatan pengelolaan kekuasaan

negara sehari-hari adalah birokrasi, sebagai aparatur pelaksana dari keputusan-keputusan yang dirumuskan oleh pemimpin politik. Penilaian masyarakat terhadap ketidakberhasilan pemerintah dalam mengembangkan sistem penyelenggaraan negara dan pembangunan, adalah karena tidak mendasarkan diri pada prinsip-prinsip good governance (asas pemerintahan yang baik). Wibawa, S., (2005, p.331) mengatakan bahwa “Governance itu sendiri berarti penataan hubungan antara lembaga-lembaga tinggi negara, termasuk dalam hubungannya dengan masyarakat sebagai pihak yang memiliki kedaulatan dalam suatu negara demokrasi. Syarat-syarat bagi terciptanya good Governance adalah *satu*, adanya transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan; *dua*, pemerintah yang partisipatif bagi masyarakatnya; dan *tiga*, terselenggaranya akuntabilitas.”

Keberhasilan dari pelaksanaan suatu konsep kerja akan sangat tergantung pada sumber daya manusia pelaksana dalam birokrasi tersebut. Bendix (1962, pp. 423-426) menjelaskan bahwa:

Birokrasi modern menurut Max Weber, memiliki karakter yang kompleks dengan orientasi kualitas yang tinggi. Karakteristik birokrasi menurut Weber secara garis besar adalah: *satu*, mobilisasi yang sistematis dari energi manusia dan sumber-sumber daya material untuk mewujudkan tujuan-tujuan kebijaksanaan atau rencana-rencana yang secara eksplisit telah didefinisikan; *dua*, pemanfaatan tenaga-tenaga terlatih, yang menduduki jabatan dan yang batas-batas yurisdiksinya telah ditetapkan secara spesifik; dan *tiga*, spesialisasi keahlian dan pembagian kerja yang bertanggung jawab kepada sesuatu otoritas atau konstituensi.

Lebih lanjut Jackson, Morgan dan Paolillo (1986, p.105) menjelaskan bahwa: Dalam model yang diajukan Weber, birokrasi memiliki karakteristik ideal yang dapat dibagi menjadi enam kategori, yaitu: *satu*, impersonalitas hubungan.; *dua*, promosi jabatan.; *tiga*, spesialisasi kerja dan spesifikasi tanggung jawab.; *empat*, pengaturan perilaku pemegang jabatan; *lima*, hierarki wewenang.; *enam*,

pemisahan antara urusan dan hak milik organisasi dengan urusan dan hak milik pribadi.

Birokrasi seperti yang digambarkan Weber memiliki banyak kelebihan. Pembagian kerja akan menghasilkan efisiensi. Hierarki wewenang memungkinkan pengendalian atas berbagai ragam jabatan dan memudahkan koordinasi yang efektif. Dengan aturan yang ada menjamin kesinambungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, walaupun para pejabatnya berganti-ganti, dengan begitu akan menumbuhkan kematangan dalam perilaku. Impersonalitas hubungan menjamin perlakuan yang adil bagi semua masyarakat yang membutuhkan pelayanan dan mendorong timbulnya pemerintah yang demokratis. Kemampuan teknis menjamin bahwa hanya orang-orang yang ahli yang punya peluang untuk menduduki jabatan dalam instansi pemerintah.

Secara tegas model birokrasi Weber juga memuat asumsi bahwa birokrasi hanya menjalankan fungsi administrasi, yaitu menjalankan kebijakan publik yang dibuat melalui mekanisme proses politik yang dilakukan oleh pejabat politik. Dengan pemisahan administrasi dari proses politik, maka birokrat diharapkan bisa berkonsentrasi pada tugas administrasi dan bersikap netral dalam hal politik. Birokrat yang bersikap netral dalam politik diharapkan akan dengan patuh mengabdikan pada kepentingan rakyat dan sepenuhnya melayani rakyat.

Namun dalam praktiknya perjalanan birokrasi di Indonesia cenderung tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, Sulistiyani, ed., (2004, p. 10), menjelaskan bahwa “Pengalaman dan praktik birokrasi di Indonesia, seperti perilaku di masa Orde Baru di mana para birokrat memihak pada kepentingan kelompok politik tertentu dan

birokrasi dijadikan instrument paling ampuh dalam hal mobilisasi massa di dalam pemilihan umum.”

Dalam rangka untuk lebih menyempurnakan dan menyesuaikan bidang administrasi negara dengan tuntutan perkembangan, pemerintah telah melakukan langkah-langkah strategis dengan menerbitkan Undang-undang No. 8 Tahun 2005 tentang Pemerintah Daerah yang intinya memberikan kewenangan lebih besar kepada kepala daerah baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut pembangunan daerah (desentralisasi). Disamping itu, hal lainnya yang sangat penting adalah diterbitkannya UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dalam Pasal 14 dan Pasal 19 Undang-undang ini mengamanatkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) oleh kementerian negara/lembaga negara serta Rencana Kerja dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) oleh satuan kerja perangkat daerah disusun dengan pendekatan berdasarkan *prestasi kerja* yang akan dicapai.

Meskipun demikian, pemerintah harus terus melakukan berbagai upaya dalam rangka memperbaiki kinerja birokrasi baik sistem administrasi maupun personalianya. Karena profesionalisme birokrasi menuntut adanya penjenjangan struktur secara tertib, dengan pendelegasian wewenang yang jelas, serta tersedianya personil yang memiliki kecakapan dan kredibilitas yang memadai dalam bidang tugasnya, dan ini harus dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia yang matang yang memungkinkan dilakukannya sistem rekrutmen yang fair (adil) dan terencana dengan baik. Dalam proses pelaksanaannya untuk mencapai hasil yang maksimal, harus didukung dengan organisasi yang tepat, komitmen pimpinan dan seluruh pegawai. Namun demikian, hasil penelitian

Swasanani (1999) yang mengambil judul Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Sekretariat Jenderal DPR RI, menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, sejauh ini belum disusun secara efektif. Hal tersebut terlihat selain dari pendapat responden menyatakan tidak mengetahui adanya perencanaan pegawai, juga dapat dilihat dari kurangnya kualitas pelayanan pegawai kepada Anggota DPR RI. Rendahnya kualitas pelayanan disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang relatif kurang, mekanisme dan struktur organisasi yang kurang mendukung serta penempatan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan. Selain itu juga disebabkan oleh perencanaan sumber daya manusia dan struktur serta mekanisme kerja yang belum seiring dan terintegrasi dengan tuntutan tugas-tugas DPR RI.

Oleh karena itu, dalam penataan organisasi, agar tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi, harus dilakukan dengan mengacu pada prinsip-prinsip organisasi modern, yaitu: *satu*, dengan menentukan perencanaan strategik, yang di dalamnya terkandung visi, misi dan sasaran organisasi; *dua*, memiliki bentuk organisasi yang mengacu pada bentuk organisasi modern. Organisasi modern adalah organisasi yang bersifat terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungan dan siap menghadapi perubahan lingkungan.

Oleh karena itu, seharusnya pelaksanaan manajemen dewasa ini perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian dengan penekanan pada rasionalitas, efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Suradinata (1997, p. 9) menerangkan bahwa, manajemen dalam era globalisasi perlu dilakukan secara rasional, efektif dan efisien, dengan memperhatikan: “*satu*, perubahan yang perlu terus diantisipasi; *dua*, memperkuat moral dan etika kerja; *tiga*, tujuan yang telah ditetapkan

konsisten untuk dilakukan sebagai kewajiban dan bukan karena merasa terpaksa, melainkan karena didorong oleh nilai kejuangan; *empat*, penyesuaian terhadap teknologi, keadaan lingkungan dan kebijaksanaan; *lima*, dalam menggunakan fasilitas, sarana dan prasarana, waktu dan norma merupakan dasar sebagai suatu proses manajemen.”

Adapun menyangkut manajemen pemerintah, Suradinata menjelaskan bahwa prinsip umum manajemen pemerintah dalam arti luas dapat dikelompokkan menjadi delapan prinsip, yaitu: adanya pembagian kerja; kewenangan dan tanggung jawab; mekanisme kerja yang jelas; penghargaan pada setiap anggota; etos kerja yang tinggi; penyesuaian; budaya kejuangan; dan antisipatif.

Secara khusus, dalam menganalisis organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI, dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada DPR RI, bentuk organisasinya tentu harus mengacu kepada fungsi, tugas dan wewenang DPR RI. Setelah penataan organisasi yang terpenting adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, karena setiap organisasi baik publik maupun swasta tentunya akan menghasilkan suatu barang atau jasa. Kualitas barang atau jasa ini sangat tergantung pada unsur manusiawinya. Sejalan dengan itu, penataan sumber daya manusia yang ada harus disesuaikan dengan tujuan organisasi agar dapat menghasilkan barang/jasa dengan kualitas maksimal untuk mendukung visi, misi dan sasaran organisasi.

Kondisi saat ini, mengisyaratkan akan makin tingginya tuntutan kuantitas dan kualitas kerja DPR RI, dan itu akan pula menuntut kinerja pegawai yang tinggi. Disamping itu, pada umumnya hasil Pemilihan Umum memperlihatkan bahwa sebagian anggota DPR RI yang terpilih adalah mereka yang sebelumnya belum pernah duduk di DPR RI, atau menjadi anggota DPR RI untuk pertama kalinya. Hal ini merupakan

tantangan lain yang perlu diperhatikan. Selain itu, usia, tingkat Pendidikan dan pengalaman anggota DPR RI juga mempengaruhi kualitas maupun kuantitas pelayanan kepada mereka. Sementara itu, tuntutan masyarakat luas terhadap DPR RI sebagai salah satu kekuatan penyeimbang pemerintah dituntut peranannya untuk selalu memihak pada kepentingan rakyat. Ini berarti bahwa DPR RI secara optimal harus melaksanakan semua tugas dan fungsi konstitusionalnya.

Kinerja DPR RI ini tentu saja sangat tergantung pada kondisi kualitas sumber daya manusia yang mendukungnya. Dalam melaksanakan tugasnya, kelembagaan DPR RI dibantu oleh Sekretariat Jenderal yang merupakan unsur aparatur negara (pegawai negeri). Persisnya, Sekretariat Jenderal DPR RI, sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 23 Tahun 2005 adalah aparatur pemerintah yang berbentuk Badan Kesekretariatan Lembaga Negara yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan DPR RI. Tugas pokok Sekretariat Jenderal adalah memberikan bantuan teknis dan pelayanan kepada DPR RI dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan teknis dan administratif terhadap seluruh unsur di lingkungan DPR RI. Dengan demikian, pegawai negeri sipil (PNS) yang ditempatkan di Sekretariat Jenderal memiliki tugas dan fungsi yang khas, karena disamping memberi pelayanan kepada anggota DPR RI, juga memberi pelayanan kepada sesama pegawai termasuk pada unit kerja yang berbeda maupun kepada setiap orang (masyarakat) yang ingin berhubungan dengan lembaga DPR RI. Disamping itu, harus menempatkan diri sebagai pelayan, fasilitator, dan membantu mempermudah pelaksanaan peran dan fungsi DPR RI.

Sekretariat Jenderal DPR RI dalam melaksanakan tugasnya dituntut untuk memiliki kemampuan dan kinerja yang tidak hanya mampu mengikuti irama tuntutan perkembangan dari tugas-tugas DPR RI sebagai lembaga wakil rakyat yang sekaligus dengan fungsi legislasinya, juga tuntutan lain sebagai pelayan masyarakat, dan negara yang harus terus meningkatkan kemampuan profesionalisme dengan sebaik-baiknya. Hal ini, sejalan dengan orientasi birokrasi yang harus dititikberatkan pada pelayanan (*service orientation*).

Berdasarkan pengamatan secara langsung, saat ini diantara pegawai Sekretariat Jenderal masih terdapat keberagaman. Keberagaman tersebut dapat dilihat, baik dari segi semangat kerja pegawai, dedikasi, loyalitas, disiplin, inisiatif, maupun dalam hal kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan serta prestasi kerjanya. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Jenderal dapat digolongkan dalam 4 (empat) kategori, yaitu *pertama*, kategori tinggi. Pegawai kategori ini selalu menunjukkan semangat kerja yang tinggi, penuh dedikasi dan cenderung berhasil dalam melaksanakan/menyelesaikan pekerjaannya. Selain memiliki kemampuan, pegawai dalam kelompok ini juga umumnya terampil dan mempunyai integritas yang tinggi. Faktor pemacu yang menyebabkan motivasi mereka tinggi antara lain adalah (a) kepemimpinan yang mendukung, (b) komunikasi yang terbuka, (c) adanya penghargaan terhadap pekerjaan, (d) pemberian kesempatan untuk berkembang, dan (e) adanya insentif yang memadai, dan penempatan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat.

Kedua, kategori pegawai yang memiliki prestasi kerja sedang, yaitu pegawai yang pada dasarnya memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan dengan hasil yang memuaskan, tetapi pegawai golongan ini memiliki inisiatif yang rendah. Pekerjaan

hanya dapat diselesaikan apabila diperintah oleh atasannya dan berdasarkan petunjuk-petunjuk yang diberikan. Berdasarkan petunjuk-petunjuk inilah pekerjaan itu dilaksanakan. Pegawai kelompok ini memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, relatif sama dengan kelompok yang memiliki prestasi kerja tinggi, selalu hadir dan berada di tempat kerja pada jam-jam kerja. Namun karena, motivasi kerja pegawai kelompok ini semata-mata bekerja hanya didasarkan atas perintah atasan, maka pimpinannya harus menyusun rencana dan rincian tugas yang akan dilaksanakan, sehingga pegawai dalam kategori ini dapat dimanfaatkan.

Ketiga, adalah pegawai dengan kategori rendah. Pegawai kelompok ini memiliki tingkat kehadiran sedang, walaupun berada di tempat kerja cenderung untuk tidak mengerjakan apa-apa. Pegawai kelompok ini sebenarnya memiliki keterampilan yang cukup, tetapi tidak termotivasi untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Pekerjaan yang ditugaskan kepadanya selalu tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, walaupun diselesaikan hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kategori *keempat* adalah pegawai yang memiliki prestasi kerja yang sangat rendah. Pegawai dalam kelompok ini memiliki tingkat kehadiran yang sangat rendah, dan penyelesaian pekerjaan yang juga rendah. Kendatipun demikian, tidak semua pegawai dalam kelompok ini memiliki tingkat keterampilan yang rendah, ada yang memiliki keterampilan cukup memadai tetapi prestasi kerjanya sangat rendah. Mereka tidak memiliki gairah untuk bekerja dan sama sekali tidak termotivasi untuk bekerja maksimal dan selalu hadir pada jam kerja. Hal ini dapat disebabkan karena (a) kepemimpinan yang tidak mendukung, (b) tidak ada komunikasi yang terbuka antara atasan dengan bawahan, (c) pekerjaan yang dihadapi tidak sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, (d) tidak

memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui pekerjaan apa yang diberikan kepadanya, dan (e) insentif yang diberikan dinilai tidak memadai.

Keberagaman tingkatan pegawai ini perlu diseragamkan secara maksimal, yaitu pemberdayaan seluruh pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Hal ini dimungkinkan, karena sesungguhnya fungsi organisasi di dalam sistem adalah menghidupkan keseluruhan (the total system) agar hidup berkembang, subur, memberikan nilai yang berarti bagi para pegawainya. Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas, pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, jaminan kesejahteraan, pengawasan dan disiplin kerja pegawai sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut.

Dengan demikian, tantangan terbesar Sekretariat Jenderal DPR RI adalah adanya perencanaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja, yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan atau misi organisasi. Rendahnya kinerja pegawai ini dapat disebabkan oleh sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang kurang memadai, motivasi yang trendah, lingkungan kerja yang tidak kondusif, pengawasan yang tidak berjalan secara optimal, disiplin kerja yang kurang, atau bahkan jaminan terhadap kesejahteraan mereka yang belum terpenuhi.

Namun demikian, kondisi pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI tidak terlepas dari berbagai permasalahan/kelemahan yang ada di sekitar kepegawaian negeri sipil Indonesia. Kelemahan tersebut antara lain, *pertama* belum adanya perencanaan pegawai yang berdasarkan kebutuhan nyata sesuai dengan perencanaan strategik, yang ada hanya formasi berdasarkan alokasi anggaran tahunan. *Kedua*, rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh masing-masing kementerian, lembaga non kementerian, dan

pemerintah daerah tanpa adanya kriteria dan standar yang berlaku secara nasional. *Ketiga*, adanya kelemahan dan kesulitan dalam penilaian kinerja (performance appraisals) dari birokrasi publik.

Menurut Dwiyanto, et al., (2006, 48-49) kelemahan dan kesulitan tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

satu, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang selama ini dipergunakan untuk menilai kinerja pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator-indikator kinerja yang sebenarnya. Akibatnya, para birokrasi tidak memiliki inisiatif (dorongan) untuk menunjukkan kinerja sehingga kinerja birokrasi cenderung menjadi amat rendah; *dua*, kompleksitas indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Hal ini terjadi karena birokrasi publik memiliki stakeholders yang sangat banyak dan mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dan tidak seperti perusahaan swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana serta memiliki stakeholders yang jauh lebih sedikit dan kepentingannya relatif mudah diintegrasikan; *tiga*, Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas; *empat*, tujuan dan misi birokrasi publik sering kali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional.

Sementara itu, menurut Zainun (2004,p. 49), bahwa kelemahan penilaian dan pengukuran prestasi kerja sumber daya manusia melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) sebenarnya bukan terletak pada pedoman dan tata cara penilaiannya sendiri, akan tetapi lebih banyak terletak pada hal-hal berikut: “*satu*, ketegasan dan ketegaran dalam menerapkan pedoman-pedoman penilaian dan pengukuran prestasi kerja ini; *dua*, kesungguhan pengendalian pelaksanaan peraturan-peraturan kepegawaian; *tiga*, keyakinan tentang kegunaan hasil penilaian dan pengukuran ini secara benar dan obyektif; *empat*, kepatuhan para pelaksana penilaian dan pengukuran terhadap peraturan dan pedoman pelaksanaan peraturan ini.” Jadi, pada hakikatnya masalah pelaksanaan

DP3 sebagai satu sarana penilaian dan pengukuran prestasi itu terletak pada unsur manusia yang harus menilai, yang dinilai, atasan penilai, dan seluruh aparat yang tersangkut dengan manajemen sumber daya manusia.

Sejalan dengan pemikiran di atas, upaya untuk terus melakukan pembinaan dalam rangka meningkatkan motivasi, partisipasi dan prestasi kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI merupakan sesuatu yang harus menjadi perhatian serius. Pembinaan terhadap pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal diperlukan, mengingat setiap kegiatan anggota dan pimpinan DPR RI dalam menjalankan tugas dan fungsinya selalu mengikutsertakan staf Kesekretariatan sesuai dengan lingkup tugas masing-masing, maka dapat dikatakan bahwa keberhasilan anggota dan pimpinan DPR RI tidak terlepas dari peran dan kinerja seluruh unsur (pegawai) yang ada di lingkungan Sekretariat Jenderal. Atau dengan kata lain, bahwa kinerja anggota dan pimpinan DPR RI tidak terlepas atau banyak ditentukan oleh sejauhmana kinerja pegawai Sekretariat Jenderal sebagai staf pendukungnya.

Dalam bidang legislasi, keterlibatan staf kesekretariatan antara lain memberi pelayanan teknis dan administratif seperti membuat risalah pada waktu setiap pembahasan draft Undang-undang, menggandakan dan menyebarkan sesuai kebutuhan serta menyiapkan segala sesuatunya dalam kaitan dengan kelancaran pembahasan seperti menghadirkan setiap unsur yang ikut dalam pembahasan baik pihak pemerintah maupun anggota dewan, menyiapkan ruangan, dan alat pendukung lainnya. Dalam bidang anggaran, ikut dalam pembahasan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) seperti membuat risalah, mengundang pihak-pihak yang berkepentingan (pemerintah dan anggota dewan), menyiapkan ruangan dan alat pendukung lainnya.

Sedangkan dalam menjalankan fungsi pengawasan oleh DPR RI, keterlibatan pegawai Sekretariat Jenderal adalah ikut dalam rapat-rapat dengar pendapat (hearing) dengan lembaga-lembaga pemerintah baik kementerian maupun non kementerian yang tugasnya antara lain membuat risalah rapat, mengundang pihak-pihak terkait, menyiapkan ruangan dan alat pendukung lainnya serta membantu kelancaran kunjungan kerja Komisi-komisi ke daerah-daerah sebagai bagian dari unsur pengawasan. Selain itu, tugas staf kesekretariatan adalah membantu pimpinan DPR RI dan Fraksi-fraksi dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta memberi pelayanan kepada masyarakat yang berhubungan dengan tugas dan fungsi Dewan. Tugas pegawai sekretariat lainnya adalah memberi pelayanan dalam hal keamanan, kenyamanan dan kelancaran pengurusan administrasi anggota Dewan termasuk kelancaran pengurusan administrasi bagi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal itu sendiri.

Atas pertimbangan demikianlah, maka penelitian ini dilakukan sebagai upaya mengkaji sejauh mana kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai unsur pendukung utama (supporting system) bagi kelancaran dan keberhasilan DPR RI dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Di antara faktor-faktor tersebut adalah faktor individu pegawai yang bersangkutan yang meliputi tingkat pendidikan dan pelatihan yang diikuti, tingkat kecerdasan, motivasi, pengetahuan organisasi dan manajemen, disiplin kerja, sistem pengawasan dan faktor lingkungan organisasi yang meliputi antara lain ukuran organisasi, struktur organisasi, budaya

organisasi, serta sistem kompensasi. Disamping itu, masih terdapat banyak faktor lainnya manakala dibahas secara komprehensif.

Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti ingin melihat lebih jauh tentang kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI). Penelitian difokuskan secara korelasional guna melihat hubungan dan pengaruh antara kompensasi, pengawasan, serta disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Dengan mengetahui hubungan dan pengaruh antara unsur-unsur tersebut dalam suatu penelitian, diharapkan diperoleh gambaran dan informasi tentang kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, yang pada gilirannya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia sehingga sebagai supporting staff mampu memberikan pelayanan optimal kepada lembaga dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat dalam menjalankan fungsinya yang meliputi fungsi legislasi, fungsi anggaran dan fungsi pengawasan.

Dalam Pasal 24 Undang-undang No. 22 Tahun 2003 disebutkan bahwa DPR RI merupakan lembaga perwakilan rakyat yang berkedudukan sebagai lembaga negara. Selanjutnya dalam Pasal 20A ayat (1) UUD 1945 dijelaskan bahwa DPR RI memiliki fungsi legislasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan. Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut dan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas DPR RI dibentuk Sekretariat Jenderal yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden No. 23 Tahun 2005 tentang Sekretariat Jenderal DPR RI yang selanjutnya disempurnakan dengan Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2015 tentang Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian dimana personalianya terdiri atas pegawai negeri sipil. Dalam hal ini, Sekretariat Jenderal

berfungsi sebagai lembaga yang memberi dukungan penuh terhadap pelaksanaan tugas DPR RI sehingga mencapai hasil optimal. Keberhasilan dan kelemahan DPR RI tidak terlepas dari dukungan dan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki Sekretariat Jenderal.

Berdasarkan laporan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal DPR RI (2017) bahwa Jumlah pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI per Desember 2017 sebanyak 1.338 orang. Dari jumlah tersebut, pegawai didistribusikan ke dalam berbagai unit pelayanan, antara lain pelayanan administrasi, persidangan, informasi, hubungan masyarakat dan pemberitaan, serta pemeliharaan. Khusus pelayanan keahlian sesuai dengan Perpres No. 27 Tahun 2015 ditangani langsung oleh Badan Keahlian. Setiap anggota DPR RI sekarang didampingi oleh 5 orang Tenaga Ahli dan 2 orang tenaga administrasi. Ditambah dengan Tenaga Ahli yang ditempatkan di Komisi-komisi, Badan-badan, Fraksi dan pimpinan DPR RI.

Dalam rangka memperlancar fungsi pelayanan kepada DPR RI, upaya yang dilakukan adalah dengan menempatkan pegawai Sekretariat Jenderal sebagai supporting staff pada berbagai Komisi, Badan, dan Fraksi. Dengan demikian, diharapkan pelayanan kepada anggota Dewan dapat diberikan secara langsung dan optimal.

Berangkat dari latar belakang di atas, dapat dikemukakan beberapa pertanyaan di antaranya bagaimanakah kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI? Apakah kompensasi dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai? Begitu juga apakah dengan sistem pengawasan yang diberlakukan telah mampu mendorong para pegawai menjalankan tugas dengan baik, dalam arti pelaksanaan tugas dijalankan sesuai dengan rencana yang ditetapkan, hasil pelaksanaan tugas rata-rata mencapai standar yang

dikehendaki yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerja masing-masing pegawai? Dan upaya apa saja yang telah dilakukan untuk membangun sistem pengawasan serta masalah-masalah yang dihadapi dalam menegakkan sistem pengawasan? Pertanyaan selanjutnya apakah disiplin kerja pegawai dapat menunjang kinerja pegawai menjadi lebih optimal? Apa saja upaya yang dilakukan dalam membangun disiplin kerja pegawai? Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan disiplin pegawai lemah?

Sebagaimana uraian di atas, terdapat sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI, faktor-faktor yang ikut mempengaruhinya, dan hubungan antar faktor-faktor tersebut.

Pertanyaan yang menyangkut kinerja pegawai adalah: bagaimana kinerja pegawai sekarang ini? Apakah kinerja pegawai sekarang ini sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku terhadap lembaga negara dalam menjalankan fungsinya? Apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan standar yang diinginkan? Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja seorang pegawai? Apakah faktor kompensasi memiliki hubungan dengan kinerja pegawai? Sekiranya kompensasi ada hubungannya dengan kinerja pegawai, sejauhmana hubungan tersebut? Apakah kompensasi yang berlangsung selama ini sudah memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarganya untuk hidup secara layak, termasuk dilihat dari pemenuhan kebutuhan fisik minimum (KFM) pegawai? Bagaimana pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai? Selain kompensasi, apakah faktor pengawasan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai? Jika terdapat hubungan, jenis/model pengawasan apa saja yang sudah dijalankan dan bagaimana keterkaitannya dengan kinerja pegawai? Jenis/model pengawasan apa saja

yang baik untuk diterapkan bagi pengembangan pegawai dan organisasi Sekretariat Jenderal? Adakah pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja pegawai?

Faktor lainnya adalah disiplin pegawai. Apakah faktor disiplin mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai? Sejauhmana pengaruh disiplin pegawai terhadap penyelesaian tugas-tugas Dewan? Bagaimana kondisi disiplin pegawai sekarang ini? Upaya apa saja yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai? Bagaimana pengaruh langsung disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai?

C. Pembatasan Masalah

Masih banyak faktor lainnya yang diduga memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, namun demikian pada penelitian ini hanya dibatasi pada aspek-aspek yang berhubungan langsung dengan kinerja pegawai, diantaranya kompensasi, pengawasan, serta disiplin kerja.

D. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif antara Kompensasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
2. Terdapat pengaruh positif antara Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
3. Terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
4. Terdapat pengaruh positif antara Kompensasi (X_1) melalui Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
5. Terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja (X_3) melalui Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y);

6. Terdapat pengaruh positif antara Kompensasi (X_1) melalui Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

E. Tujuan Penelitian

Secara operasional penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara Kompensasi (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y);
2. Untuk mengetahui pengaruh antara Pengawasan (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y);
3. Untuk mengetahui pengaruh antara Disiplin Kerja (X_3) dengan Kinerja Pegawai (Y);
4. Untuk mengetahui pengaruh antara Kompensasi (X_1) melalui Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
5. Untuk mengetahui pengaruh antara Disiplin Kerja (X_3) melalui Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y);
6. Untuk mengetahui pengaruh antara Kompensasi (X_1) melalui Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

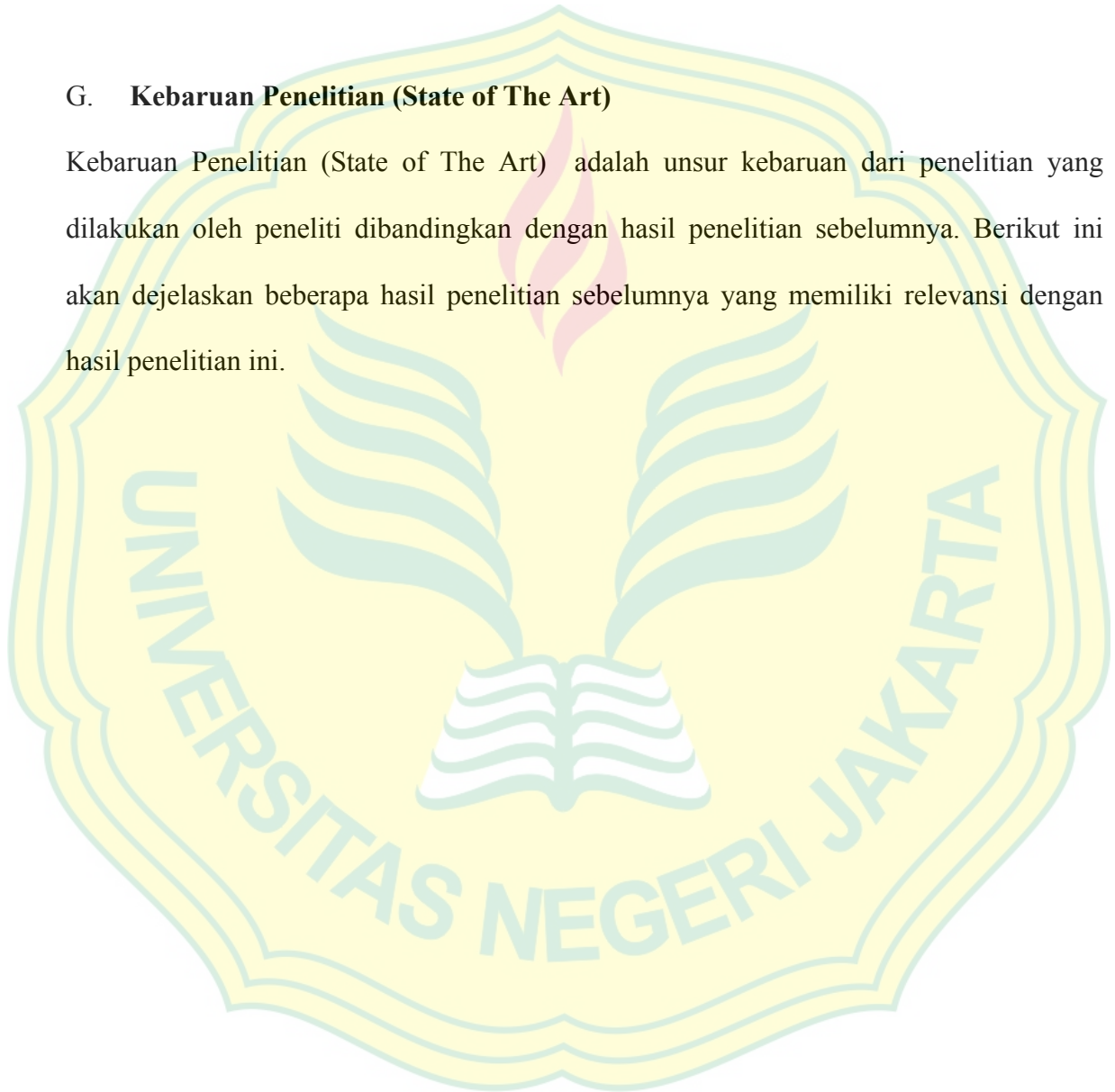
F. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai hasil pengujian model yang diusulkan berdasarkan data empiris yang diperoleh dari lapangan. Hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya wawasan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi para pimpinan lembaga pelayanan publik dan pengambil kebijakan pada lembaga pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dalam memberikan pelayanan

kepada masyarakat secara optimal. Penelitian ini juga akan memberi manfaat kepada peneliti lainnya dalam mengembangkan konsep dasar tentang kinerja pegawai di sektor publik.

G. Kebaruan Penelitian (State of The Art)

Kebaruan Penelitian (State of The Art) adalah unsur kebaruan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya. Berikut ini akan dijelaskan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan hasil penelitian ini.



Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Penelitian Relevan

Penulis	Publikasi	Relevan
Swasanani	<p>Penelitian berjudul <i>“Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Sekretariat Jenderal DPR RI”</i>, diterbitkan oleh Universitas Indonesia, 1999.</p>	<p>Perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, sejauh ini belum disusun secara efektif. Hal tersebut terlihat selain dari pendapat responden menyatakan tidak mengetahui adanya perencanaan pegawai, juga dapat dilihat dari kurangnya kualitas pelayanan pegawai kepada Anggota DPR RI. Rendahnya kualitas pelayanan disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang relatif kurang, mekanisme dan struktur organisasi yang kurang mendukung serta penempatan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan. Selain itu juga disebabkan oleh perencanaan sumber daya manusia dan struktur serta mekanisme kerja yang belum seiring dan terintegrasi dengan tuntutan tugas-tugas DPR RI.</p>
Wardhani	<p>Penelitian berjudul <i>“Evaluasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI: Studi terhadap Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai”</i>, diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, 1998.</p>	<p>Bahwa ada perbedaan yang signifikan antara penilaian kinerja pegawai swasta dengan pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang ternyata bersifat abstrak dan tidak aplikatif. Akibatnya, antara pegawai berprestasi dan pegawai yang malas tidak dapat dibedakan, sehingga wajar saja jika kualitas pelayanan yang diberikan rendah.</p>

Sambungan Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Penelitian Relevan

Penulis	Publikasi	Hasil Penelitian
Reni Amir	<p>Penelitian berjudul “<i>Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai: Studi Kasus Pegawai di Lingkungan Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal DPR RI</i>”, diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, 1999).</p>	<p>Bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI masih rendah. Dalam hal ini, peneliti dengan menempatkan kompensasi sebagai variabel bebas menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, karena pegawai merasa berhak untuk mendapatkan kompensasi tersebut.</p>
Sumargono	<p>Penelitian berjudul “<i>Hubungan Faktor-faktor Motivasi dan Pemberian Kompensasi dengan Kualitas Pelayanan Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI</i>”, Tesis pada Program Studi Magister Manajemen Agribisnis, Institut Pertanian Bogor, 2004.</p>	<p>Adanya hubungan positif antara kompensasi dengan kualitas pelayanan. Bermaknanya hubungan (korelasi) antara variabel Kualitas Pelayanan dan Kompensasi, berarti bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara Y dan X₂, meskipun hubungan yang terjadi lebih kecil dibandingkan dengan hubungan antara Kualitas Pelayanan (Y) dan Faktor Motivasi (X₁). Namun demikian, hubungan positif disini juga dapat diartikan bahwa jika pemberian kompensasi semakin baik, maka kualitas pelayanan pegawai juga akan semakin baik. Sementara adanya hubungan (korelasi) antara variabel Y dan X₁ yang positif dan signifikan, antara Y dan X₂ relatif cukup kuat. Hal ini menyiratkan, bahwa jika faktor motivasi pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI semakin tinggi, maka kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI akan semakin baik.</p>

Sambungan Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Penelitian Relevan

Penulis	Publikasi	Hasil Penelitian
Tri Joko, Razak Munir, Nur Fatta	Pengaruh pengembangan karir, pengawasan dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di dinas pengendalian penduduk dan keluarga berencana kabupaten bantaeng. Diterbitkan oleh YUME: Journal of Management, Volume 2, No.2, 2019.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh: (1) pengembangan karir terhadap kinerja pegawai; (2) pengawasan terhadap kinerja pegawai dan (3) komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana. Jumlah Responden 55 orang pegawai. Hasil penelitian: (1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (2) pengawasan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) komitmen pegawai berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) pengembangan karir, pengawasan dan komitmen pegawai secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Nuraini Firmandari	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). Diterbitkan oleh Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 1 Desember 2014	Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kompensasi (gaji, tunjangan, dan bonus) dengan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Jumlah responden 79 orang karyawan Bank Syariah Mandiri kantor Cabang Yogyakarta. Menggunakan Teknik analisis regresi linear berganda moderating. Hasil penelitian menjelaskan: (1) variabel gaji, tunjangan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) variabel bonus tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) variabel gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) variabel tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) variabel bonus dimoderasi motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sambungan Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Penelitian Relevan

Penulis	Publikasi	Hasil Pnelitian
M Harlie	Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung, Kalimantan Selatan, 2010	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis seberapa besar pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung, Kalimantan Selatan. Sampel dalam penelitian ini adalah 112 dari 1,197 populasi, Alat Analisis yang digunakan SPSS dengan menggunakan Regresi Linear Berganda. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: (1) disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja; (2) pengembangan karier berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja; (3) motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja; serta (4) disiplin kerja, motivasi serta pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja memiliki nilai korelasi parsial tertinggi yaitu 0,990 sedangkan motivasi 0,872 dan pengembangan karier 0,986
Ahmad Badawi Saluy, Yuwinta Treshia	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT. IE). Magister Management Universitas Mecu Buana, Jakarta. (Conference Paper). January 2018	Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Jumlah responden 90 orang karyawan. Metode analisa menggunakan Analisa Statistik Koefisien determinasi dan analisis regresi berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa :(1) Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, (2) Disiplin Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan (3) Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. (4) Secara simultan atau bersama-sama antara variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Sambungan Tabel 1.1 Perbandingan Hasil Penelitian Relevan

Penulis	Publikasi	Hasil Penelitian
Muchzen, Hasmin Tamsah, Gunawan Bata Ilyas	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong, Kabupaten Barru, dan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Pare-Pare. Diterbitkan oleh YUME: Journal of Management, Volume 2, No.1, 2019.	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru. Jumlah sampel sebanyak 93 orang, yang diambil dari seluruh populasi pegawai kantor. Hipotesis di uji dengan menggunakan Analisa jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara: (1) Kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai; (2) Kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai; (3) Kompensasi terhadap kinerja pegawai; (4) Motivasi terhadap kinerja pegawai; (5) Disiplin terhadap kinerja pegawai; (6) Kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai; (7) Kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya diatas, dapat digambarkan sejauhmana tingkat kebaruan (State of The Art) dari penelitian ini. Gambaran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Penelitian Winantuningtyastuti Swasanani**

Penelitian yang dilakukan Swasanani yang memfokuskan pada perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI belum disusun secara efektif. Hal tersebut dapat diketahui dari pendapat responden yang mengatakan tidak mengetahui adanya perencanaan pegawai. Disamping itu, dijelaskan juga bahwa masih kurangnya kualitas pelayanan pegawai kepada Anggota DPR RI. Rendahnya kualitas pelayanan

disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang relatif kurang (kondisi sumber daya manusia Sekretariat Jenderal DPR RI tahun 2018 adalah 53,3 % berpendidikan SLTA ke bawah, D-II/D-III sebesar 8 %, S1/D-IV sebanyak 29 % dan S2 sebanyak 9,7 %). Persoalan lain yang timbul akibat dari belum adanya perencanaan yang efektif adalah penempatan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan.

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa perencanaan sebagai salah satu unsur utama dari fungsi manajemen dalam organisasi belum dijalankan dengan baik. Hal ini merupakan salah satu kelemahan sistem manajemen yang dijalankan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI. Kelemahan berupa belum efektifnya perencanaan akan menyebabkan terganggunya fungsi manajemen lainnya seperti Pengawasan, termasuk sistem penganggaran dan pelaksanaan disiplin kerja.

Jika perencanaan belum dilakukan dengan baik, secara otomatis akan berpengaruh kepada fungsi lainnya. Fungsi perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan fungsi pengawasan. Menurut (Kinard, 1988) “fungsi pengawasan dimulai ketika kegiatan perencanaan mulai berjalan. Fungsi pengawasan, dapat berjalan dengan baik atau sebaliknya dapat diketahui melalui unsur waktu yang digunakan, jumlah keluaran, kualitas keluaran, dan biaya-biaya yang dikeluarkan.” Jadi, apabila fungsi perencanaan belum berjalan dengan baik maka akan sangat berpengaruh pada jalannya fungsi pengawasan dan fungsi-fungsi lain dalam organisasi.

Oleh karena itu, berkenaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Swasanani dapat dikatakan bahwa cakupan penelitiannya masih terbatas pada aspek perencanaan sumber daya manusia. Padahal untuk mengetahui kualitas pelayanan pegawai harus dikaji dari berbagai aspek, diantaranya adalah aspek pengawasan, kompensasi dan juga disiplin

pegawai. Atas kekurangan itulah, maka penelitian ini dilakukan, disamping sebagai penyempurnaan bagi kekurangan hasil penelitian tersebut, juga dimaksudkan untuk pembaharuan (state of the art) bagi pengembangan model penelitian selanjutnya

2. **Penelitian Rahayu Setya Wardhani**

Penelitian Wardhani berjudul Evaluasi Penilaian Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI: Studi terhadap Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3). Hasil kajian yang ditemukan adalah rendahnya kualitas pelayanan pegawai Sekretariat Jenderal terhadap Anggota DPR RI, penilaian kinerja pegawai negeri sipil dengan menggunakan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) ternyata bersifat abstrak dan tidak aplikatif. Akibatnya, antara pegawai berprestasi dan pegawai yang malas tidak dapat dibedakan. Sehingga hal ini berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan menjadi rendah.

Menurut peneliti, bahwa penelitian yang dilakukan wardhani baru terbatas dari satu aspek kajian yaitu menyangkut evaluasi kinerja pegawai dalam rangka pemberian pelayanan kepada Anggota DPR RI dilihat dari pelaksanaan kebijakan yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3). Penggunaan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) sebagai dasar kajian, sebenarnya belum mewakili secara keseluruhan unsur objektif dari penilaian itu sendiri, karena untuk mengkaji Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) tidak hanya cukup dilihat dari kebijakan DP3 itu sendiri. Sebagai sebuah kebijakan yang bersifat umum dan berlaku bagi seluruh PNS disemua instansi pemerintah, DP3 sangat bergantung pada aspek pelaksanaannya di masing-masing instansi. Misalnya, apakah rencana program kerja instansi (Sekretariat Jenderal DPR RI) telah disusun sesuai dengan prosedur yang ada, termasuk penyusunan rencana anggaran, apakah pelaksanaan program kerja sudah berjalan sesuai harapan, dan

apakah sistem pengawasan yang diberlakukan telah memenuhi standar. Jika jawabannya sudah memenuhi standar, dimana letak kelemahannya sehingga kemudian ditemukan adanya kelemahan dalam pemberian pelayanan pegawai kepada Anggota DPR RI. Namun demikian, jika jawabannya bahwa pada tingkat implementasi di mana Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) belum dijabarkan secara terperinci sehingga mampu menjawab pertanyaan di atas, maka kelemahannya tidak terletak pada kebijakan DP3-nya, akan tetapi kelemahan tersebut diakibatkan oleh manajemen atau pimpinan Sekretariat Jenderal yang belum membuat peraturan secara teknis dan terperinci dari kebijakan DP3 dimaksud. Hal demikianlah yang menurut peneliti kajian Wardhani masih dianggap lemah dan dangkal.

Oleh karena itu, peneliti mencoba membuat kajian yang lebih luas untuk melihat kinerja pegawai dari aspek kompensasi, pengawasan dan disiplin kerja. Dan kajian demikian, menurut penulis merupakan suatu pembaruan dari penelitian ini (state of the art).

3. **Penelitian Reni Amir**

Hasil penelitian Amir menemukan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI masih rendah. Dalam hal ini, peneliti dengan menempatkan kompensasi sebagai variabel bebas menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, karena pegawai merasa berhak untuk mendapatkan kompensasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian Amir yang dilakukan pada tahun 1999 sudah terbantahkan dengan hasil penelitian dari peneliti ini yang dilaksanakan tahun 2017/2018. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI. Sebesar 23,7 % variasi yang terjadi dalam kecenderungan meningkat atau menurunnya kinerja pegawai

dapat dijelaskan oleh kompensasi. Meskipun pengaruh variable kompensasi terhadap kinerja pegawai menempati urutan nomor dua dibandingkan variabel lainnya yaitu variable pengawasan (nomor urut satu) dan disiplin kerja (nomor urut tiga). Selanjutnya, dalam penelitian ini besarnya sampel/responden yang ditetapkan cukup representatif yaitu sebanyak 308 responden (23,02%) dari 1.338 jumlah populasi ASN di Sekretariat Jenderal. Gambaran tersebut, memberi arti bahwa hasil penelitian ini yang menerangkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai adalah dapat dipertanggungjawabkan. Jadi, bantahan atau penolakan terhadap hasil penelitian Amir dapat dikatakan sebagai pembaharuan (state of the art) dari penelitian ini.

4. Penelitian Ahmad Sumargono

Hasil penelitian Sumargono menjelaskan bahwa adanya hubungan positif antara kompensasi dengan kualitas pelayanan, dan juga terdapat hubungan positif antara faktor motivasi dengan kualitas pelayanan. Hanya saja berdasarkan hasil penelitian Sumargono, dilihat dari kekuatan hubungan antara keduanya ternyata faktor motivasi menduduki urutan pertama dalam mempengaruhi kualitas pelayanan, sementara faktor kompensasi berada di urutan kedua. Hal ini berarti faktor motivasi lebih kuat pengaruhnya dibandingkan faktor kompensasi dalam mempengaruhi kualitas pelayanan di Sekretariat Jenderal DPR RI.

Kondisi demikian, menunjukkan hasil yang sama dengan hasil penelitian ini. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai berada di urutan kedua dibandingkan dua faktor lainnya yaitu pengawasan (urutan pertama) dan disiplin kerja (urutan ketiga). Jadi, kedua penelitian ini menunjukkan hasil yang sama, terutama yang berkaitan dengan faktor kompensasi, termasuk dilihat dari kekuatan hubungannya.

Kelemahan penelitian Sumargono dapat dilihat dari penggunaan variable bebas yang hanya terdiri dari dua variable bebas yaitu kompensasi dan motivasi. Jadi, kelemahannya terletak dari penggunaan jumlah variabel yang hanya terdiri dari dua variabel, meskipun ke dua-duanya menunjukkan nilai positif dalam mempengaruhi kualitas pelayanan. Dibandingkan dengan penelitian ini, yang penggunaan variabelnya bebasnya sejumlah tiga variabel bebas (kompensasi, pengawasan dan disiplin kerja) dan ketiga-tiganya menunjukkan nilai positif dalam mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini melengkapi dan memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sumargono. Nilai kebaruannya (state of the art) dari penelitian ini dapat dilihat dari jumlah penggunaan sampel/responden hingga mencapai 23,02 % dari total populasi pegawai, sehingga hasil penelitiannya lebih representatif dan lebih menunjukkan terdapatnya hubungan yang lebih kuat antara variabel bebas dengan terikat. Disamping itu, penggunaan jumlah variabel bebas (tiga variabel) dibandingkan dengan penelitian Sumargono yang hanya menggunakan dua variabel bebas menunjukkan indikasi bahwa penelitian ini lebih lengkap dan lebih sempurna.

5. Penelitian Tri Joko, Razak Munir dan Nur Fattah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier, pengawasan dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Mengingat jumlah populasi

relatif kecil, sehingga semua populasi dijadikan sampel yang jumlahnya sebesar 55 orang, sehingga jumlah sampel pada penelitian ini 55 responden

Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara: pengembangan karir terhadap kinerja pegawai; pengawasan terhadap kinerja pegawai; dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai; pengembangan karir, pengawasan dan komitmen pegawai secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian Joko et al., memfokuskan pembahasannya pada aspek pengembangan karier, pengawasan dan komitmen pegawai sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel pengawasan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, selanjutnya diikuti oleh variabel pengembangan karier pada urutan kedua dan variabel komitmen pegawai pada urutan terakhir.

Dari gambaran tersebut di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian Joko et al. sama dengan hasil penelitian ini yang menempatkan variabel pengawasan sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling kuat diantara variabel lainnya dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Meskipun kedua penelitian ini menggunakan variabel yang berbeda, namun jumlah variabelnya adalah sama yaitu tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Dan ketiga variabel bebas yang digunakan dalam kedua penelitian ini memberi pengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Kelemahan penelitian Joko et al. adalah: *pertama*, terletak pada jumlah sampel yang kecil, sebagai akibat dari jumlah populasi pegawai yang kecil jumlahnya. Besar sampel sama dengan besarnya jumlah populasi pegawai sebanyak 55 orang; *kedua*, penggunaan variabel komitmen pegawai sebagai alat ukur guna mengkaji pengaruh

terhadap kinerja pegawai, sebenarnya kurang tepat. Hal ini, karena komitmen pegawai secara aplikatif sulit untuk mengukurnya. Sebagai contoh, pejabat negara ketika akan memangku jabatan terlebih dahulu mengucapkan janji dengan cara disumpah, namun dalam perjalanannya selama memangku jabatan banyak ditemukan melakukan penyalahgunaan wewenang. Jadi, sumpah yang begitu sakral dan suci saja bisa disalahgunakan, apalagi itu hanya sekedar ucapan komitmen yang tidak memiliki kekuatan apa-apa.

Karena itu, penggunaan variabel komitmen ini dianggap sebagai kelemahan dari penelitian Joko et al. Oleh karena itu, penelitian ini mempunyai kelebihan dibandingkan dengan penelitian Joko et al. Dan kelebihan itulah sebagai nilai kebaruannya (state of the art) dari penelitian ini.

6. **Penelitian Nuraini Firmandari**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kompensasi (gaji, tunjangan, dan bonus) dengan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Jumlah responden 79 orang karyawan Bank Syariah Mandiri kantor Cabang Yogyakarta. Menggunakan Teknik analisis regresi linear berganda moderating. Hasil penelitian menjelaskan bahwa: (1) gaji, tunjangan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) bonus tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) bonus dimoderasi motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Firmandari ini dijelaskan bahwa gaji dan tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan bonus tidak

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga gaji dan tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terjadi sebaliknya bahwa bonus dimoderasi motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian Firmandari, dimana dalam penelitian ini gaji, tunjangan dan bonus serta insentif lainnya dijadikan satu kesatuan dalam ujud yang bernama kompensasi. Dan dalam penelitian ini, kompensasi (gaji, tunjangan dan bonus serta insentif lainnya) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sejatinnya, bonus merupakan kompensasi dalam bentuk insentif yang diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa, sehingga tingkat produksi yang baru bisa terlampaui Kadarisman (2012) dalam Firmandari (2014). Jadi, bonus diberikan dalam bentuk tunai, diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi kerja individual atau perusahaan. Pemberian bonus ini biasanya diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji pada periode tersebut.

Menurut pandangan penulis, karena penelitian Firmandari dilakukan pada perusahaan swasta yaitu Bank Mandiri Syariah sehingga kompensasi dalam bentuk bonus atau insentif dianggap oleh karyawan kurang memberi pengaruh terhadap peningkatan kesejahteraan mereka. Akibatnya, berimplikasi kepada hasil penelitian yang menyebutkan bahwa bonus tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini, berbeda dengan apa yang dialami oleh pegawai negeri. Bagi pegawai negeri, bonus itu bisa berbentuk materi (uang) dan bisa juga berbentuk non materi. Dalam non materi, bonus bisa berbentuk pengakuan atas prestasi, penghargaan, dan dapat juga berbentuk fasilitas yang diterima pegawai karena jabatannya, misalnya fasilitas rumah,

kendaraan, tempat parkir, fasilitas olah raga, fasilitas Kesehatan, dan pemberian bintang jasa atas pengabdianya terhadap negara.

Jadi, penelitian ini dapat menjadi pelengkap dan penyempurna terhadap penelitian terdahulu dan hal ini bisa menjadi kekuatan dan kelebihan atau dengan kata lain dapat dijadikan sebagai nilai kebaruannya (state of the art) dari penelitian ini.

7. **Penelitian M Harlie**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis seberapa besar pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung, Kalimantan Selatan. Sampel dalam penelitian ini adalah 112 dari 1,197 populasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disamping itu, disiplin kerja, motivasi, pengembangan karier secara bersama-sama juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa disiplin kerja menempati urutan pertama dalam memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kemudian pada urutan kedua adalah pengembangan karier dan motivasi pada urutan ketiga.

Penelitian Harlie ini menempatkan disiplin kerja sebagai variabel yang memiliki pengaruh positif paling kuat dibandingkan dengan variabel lainnya. Sementara dalam penelitian ini, variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang paling lemah (urutan ketiga) dibandingkan variabel pengawasan (urutan pertama) dan variabel kompensasi pada urutan kedua dalam memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kelemahan penelitian Harlie terletak pada penentuan jumlah sampel. Jumlah sampel terlalu kecil. Jika mengacu pada ketentuan rumus Slovin, maka jumlah sampel

minimum untuk populasi sebesar 1.197 orang seharusnya adalah sebesar 300 responden. Oleh karena itu, dengan adanya kekeliruan dalam penentuan sampel/responden ini, maka hasil penelitiannya menjadi kurang baik. Sementara dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus yang sama (Slovin) dengan jumlah populasi ASN di Sekretariat Jenderal DPR RI sebanyak 1.338 menghasilkan sampel/responden minimum sebanyak 308 responden.

Menurut Kerlinger (2002) menjelaskan bahwa “statistik yang dihitung berdasarkan sampel besar adalah lebih tepat dari pada yang dihitung dari sampel kecil, jika semua hal lainnya tetap sama. Dengan kata lain, disebutkan bahwa penggunaan bilangan besar dianjurkan guna memberikan peluang pada kaidah randomisasi untuk ‘bekerja.’ Jika sampelnya kecil, probabilitas terpilihnya sampel yang menyimpang adalah lebih besar dari pada jika sampelnya besar.”

Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi pelengkap dan sekaligus meluruskan hasil penelitian M. Hardie. Untuk itu, nilai kebaruan (state of the art) dari penelitian ini terletak pada penentuan jumlah sampel/responden.

8. **Penelitian Ahmad Badawi Saluy, Yuwinta Treshia**

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Jumlah responden 90 orang karyawan. Metode analisa menggunakan analisa statistik koefisien determinasi dan analisis regresi berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa: motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, secara simultan atau bersama-sama antara variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Penelitian Saluy dan Treshia hampir sama dengan penelitian ini di mana jumlah variabel bebas yang digunakan sebanyak tiga variabel bebas. Namun yang berbeda adalah dalam penelitian Saluy dan Treshia menggunakan variabel motivasi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel pengawasan. Hal lainnya yang berbeda adalah penggunaan jumlah sampel/responden. Jumlah responden dalam penelitian Saluy dan Treshia sebanyak 90 orang. Kecilnya jumlah sampel/responden ini merujuk pada jumlah populasi karyawan hotel yang juga kecil. Hal lainnya yang berbeda antara kedua penelitian ini adalah dalam penggunaan alat analisis. Penelitian terdahulu hanya menggunakan analisa statistik koefisien determinasi dan analisis regresi berganda. Sedangkan dalam penelitian ini, tahap-tahap analisis data menggunakan statistika deskriptif, kemudian melakukan uji persyaratan analisis, dan selanjutnya melakukan analisis infrensial. Selain itu, dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Disamping itu juga menggunakan analisis regresi dan korelasi sederhana dan regrasi jamak serta korelasi jamak dan parsial.

Jadi kelebihan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu terletak dari penggunaan alat analisisnya yang merupakan nilai kebaruan (state of the art) dari penelitian ini.

9. **Penelitian Muchzen, Hasmin Tamsah, Gunawan Bata Ilyas**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru. Jumlah sampel sebanyak 93 orang yang merupakan jumlah seluruh populasi pegawai kantor. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Analisa jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara: (1) Kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai; (2) Kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai; (3) Kompensasi terhadap kinerja pegawai; (4) Motivasi terhadap kinerja pegawai; (5) Disiplin terhadap kinerja pegawai; (6) Kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai; (7) Kompensasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan alat analisis yang digunakan dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Muchzen, et al. adalah tidak berbeda dengan alat analisis dan hasil penelitian ini. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai pendukung dan pelengkap hasil penelitian terdahulu. Oleh karena penelitian ini memiliki relevansi yang kuat sehingga dapat berperan sebagai pendukung dan pelengkap bagi penelitian terdahulu, maka hal ini dapat dianggap sebagai nilai kebaruan (state of the art) dari penelitian ini.



