

Idris Yanto Niode

# ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT

---

## *KONSEP & RISET*

ISBN : 978-979-1340-80-9



Penerbit:  
UNG Press (Anggota IKAPI)  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

# ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT

KONSEP & RISET

## Tentang Penulis

**Idris Yanto Niode.** Lahir di Gorontalo 26 Oktober 1978. Anak Kedua dari empat bersaudara dari Bapak Hi. Salim Niode dan Hj. Sariyanti Uno. Menikah dengan Anita Hubulo, S.Pd. Dikaruniai dua orang anak Nailah Qaniah Niode dan Kholil Dzaki Niode.



**Pendidikan:** Program Magister Manajemen (M.M) Jurusan Manajemen Konsentrasi Strategik ia rampungkan di Universitas Brawijaya Malang Tahun 2009, Program Sarjana (S.Pd) Jurusan Pendidikan Ekonomi Tata Niaga Fakultas Ilmu Sosial IKIP Negeri Gorontalo, Lulus tahun 2004.

**Pekerjaan dan Organisasi:** Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Ketua Divisi Bursa Kerja Online & Career Expo (CDC) Universitas Negeri Gorontalo 2012 – sekarang), Wakil Direktur Promosi dan Pemasaran Pariwisata Daerah Badan Promosi Pariwisata Daerah (BPPD) Provinsi Gorontalo 2013 – sekarang).

**Penghargaan:** Mahasiswa lulusan terbaik Universitas Brawijaya Malang (2009), Juara 3 Tingkat Provinsi Gorontalo Sayembara Nasional Penulisan Otonomi Daerah Tingkat S2, S3 dan Dosen Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indosenesia (APKASI) tahun 2013.

**Karya Tulis:** Selain kegiatan mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat, ia juga menulis sejumlah artikel yang diterbitkan di jurnal Nasional Terakreditasi dan Non-Akreditasi diantaranya Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) FEB – UNIBRAW, Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika – UNMER Malang, Media Informasi & Komunikasi Ilmiah Mahasiswa - Masyarakat (Formas) Sulawesi Utara, Jurnal BISMA FEB-UNESA, Jurnal Oikos-Nomos FEB – UNG.



Penerbit:  
UNG Press (Anggota IKAPI)  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: www.ung.ac.id

ISBN 978-979-1340-80-9



9 789791 340809

# **ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT**

## **KONSEP & RISET**

**Penulis: IDRIS YANTO NIODE**

**Editor: Dr. Arifin Tahir, M.Si**

*Buku ini Penulis Persembahkan Kepada Istri dan Anak-Anak*

**Anita Hubulo, Nailah Qaniah Niode, Kholil Dzaki Niode**

## KATA PENGANTAR

Perubahan lingkungan eksternal yang demikian cepat, sejumlah organisasi publik mencari solusi dengan melakukan reformasi agar dapat memberikan solusi dalam menghadapi tuntutan klien atau masyarakat secara keseluruhan. Salah satunya adalah melalui reformasi birokrasi, agar aspirasi dan kebutuhan masyarakat itu dapat dipenuhi oleh penyelenggara organisasi sektor publik. Bentuk paradigma pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat menghendaki terjadinya perubahan pelayanan sektor publik berdasarkan efisiensi, responsif, kejujuran, keadilan dan keterbukaan. Dengan demikian maka secara implisit organisasi pemerintah daerah dapat diarahkan berubah menjadi organisasi model *entrepreneurial*.

Menyikapi hal ini maka perlu sebuah konsep dimana seorang pejabat birokrasi maupun aparatur pemerintah dibawahnya harus perlu mencitrakan dirinya sebagai seorang pelayan masyarakat yang peduli, dan empatik, dengan kata lain bahwa perlu ditumbuhkan jiwa sebagai sosok seorang *entrepreneur* sehingga akan mendorong tumbuhnya sikap lebih proaktif, kreatif, dan berani mengambil inisiatif dari pada seseorang yang menunggu perintah, pekerja rutin dan loyal pada atasan dan peraturan secara membabi buta.

Buku ini memuat teori tentang *entrepreneurial government*, sistim kompensasi (TKD) sebagai wujud penerapan dari *entrepreneurial government* serta dampak dari penerapan *Entrepreneurial Government* berupa perbaikan kinerja aparatur/ pemerintah daerah. Dalam buku ini juga memuat rangkuman dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan teori tersebut. Fokus kajian studi adalah Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo serta beberapa penelitian lainnya yang relevan.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa buku ini masih dimungkinkan terdapat kekurangan. Untuk itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat membantu penulis dalam perbaikan di dalam penulisan buku ini dan buku lainnya dikesempatan selanjutnya.

Dalam kesempatan ini perkenankanlah saya menyampaikan/ mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan buku ini. Secara khusus saya mengucapkan terima kasih kepada: Rekan – rekan penulis yang ada di lingkungan kerja Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo (Sutrisno, Sinto, Nirmala, Evi) yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penulisan buku ini.

Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada kedua orang tua saya, Hi. Salim Niode dan Ibunda Hj. Sariyanti Uno tercinta, atas kebijaksanaan dan doanya, serta ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada Istriku tercinta (Anita Hubulo, S.Pd) dan Anak-anakku Nailah Qaniah Niode serta Kholil Dzaki Niode dalam memberikan semangat dalam penyusunan buku yang sederhana ini.

Gorontalo, Oktober 2014  
Penulis

**Idris Yanto Niode**

# Daftar Isi

PERSEMBAHAN		iii
KATA PENGANTAR		iv
DAFTAR ISI		vi
<i>BAB I</i>	<b>ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT</b>	1
1.1	Konsep Entrepreneurial Government	2
1.2	Reinventing Government David Osborne dan Ted Gaebler	6
<i>BAB II</i>	<b>KOMPENSASI</b>	16
2.1	Konsep Kompensasi	17
2.2	Sistem Kompensasi PNS di Indonesia	18
2.3	Tunjangan Kinerja Daerah (TKD)	20
2.4	Konsep Pengembangan Diri Pegawai	21
2.5	Peranan dan Pengertian Promosi Pegawai	23
<i>BAB III</i>	<b>KINERJA DAN DESAIN SISTIM PENILAIAN KINERJA PEMDA PROVINSI GORONTALO</b>	25
3.1	Konsep Kinerja	26
3.2	Pengukuran Kinerja Sektor Publik	27
3.3	Sistim Penilaian Kinerja di PEMDA Provinsi Gorontalo	30
3.4	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan/ Aparatur dan Organisasi	34
<i>BAB IV</i>	<b>PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH MELALUI IMPLEMENTASI ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING</b>	38
4.1	Latar Belakang Masalah	39
4.2	Model Penelitian dan Hipotesis	43
4.3	Metode Penelitian	44
4.4	Hasil Penelitian	45
4.5	Pengujian Hipotesis	51

4.6	Pembahasan	52
4.7	Diskusi	57
<i>BAB V</i>	<b>MODEL KONSEP STRATEGI MENCIPTAKAN KINERJA APARATUR YANG DITAWARKAN BAGI PEMDA PROV. GORONTALO</b>	61
5.1	Implikasi Penemuan	63
5.2	Implikasi yang bersifat empiris	63
5.3	Implikasi yang bersifat teoritis	64
5.4	Implikasi yang bersifat praktis	65
<i>BAB VI</i>	<b>MODEL FADEL UNTUK REINVENTING LOCAL GOVERNMENT</b>	67
6.1	Temuan Fadel Muhammad	67
6.2	Implikasi Bagi Penyelenggara Pemerintahan di Daerah	69
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		71
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		77



**BAB I****ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT**

---

**ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT**

Konsep Entrepreneurial Government  
Reinventing Government David Osborne dan Ted Gaebler

Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep *Entrepreneurial Government* dan Sepuluh Prinsip Reinventing Government David Osborne dan Ted Gaebler.

Pada bagian ini juga disajikan bagaimana Pendekatan manajerial modern memiliki banyak sebutan misalnya *managerialism, new public management, market-based public administration, post-bureaucratic paradigm, dan entrepreneurial government* sebagai bagian sejarah lahirnya NPM dan Konsep Reinventing Government.

## ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT

### 1.1 Konsep *Entrepreneurial Government*

Kewirausahaan dikenal sebagai suatu proses penciptaan nilai dengan menggunakan berbagai sumber daya tertentu untuk mengeksploitasi peluang (Lupiyoadi,1999). Konsep kewirausahaan telah mendapat perhatian yang sangat luas dan intensif dikalangan pakar akademis maupun dikalangan praktisi baik ekonomi, manajemen bisnis serta para pejabat yang bergerak disektor publik. Kewirausahaan dianggap sebagai obat yang mujarab dan sesuatu yang manjur pada saat produktifitas, kreatifitas dan performansi dipentingkan (Goodman,1993).

Dalam sejarah perkembangan konsep kewirausahaan selalu dikaitkan dengan persoalan ekonomi dan bisnis perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul *"The Management Challenge"* James M. Higin (Dalam Mutis,1995) telah menguraikan secara historis mengenai konsep kewirausahaan dan dianggap sebagai salah satu fungsi ekonomi. Menurut Hisrich (1986) yang dimaksud kewirausahaan adalah,

*"Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychological and time risks and receiving the resulting rewards financially and personal satisfaction"*

Selanjutnya Kao (1989) menyatakan bahwa,

"wirausaha adalah usaha untuk menciptakan nilai dengan mengenali peluang bisnis, pengelolaan atas pengambilan resiko peluang dan melalui komunikasi serta ketrampilan melakukan mobilitas manusia, finansial dan sumber-sumber yang dibutuhkan agar rencana dapat terlaksana dengan baik"

Kewirausahaan dalam pendefeniannya juga difokuskan pada aspek karakter seseorang yaitu, bahwa wirausaha adalah seorang inovator, pemberani dan kreatif. Kewirausahaan sebagai seseorang yang merasakan adanya peluang, mengejar peluang-peluang yang sesuai dengan situasi dirinya dan percaya bahwa kesuksesan merupakan sesuatu hal yang bisa dicapai Jose Carlos dan Jarillo Mossi (Mutis,1995).

Begitu pula Menurut Jeffrey A. Timmons (Lambing dan Charles Kuehl, 2000) *“The entrepreneurial mind is: Entrepreneurship is a human, creative act that builds something of value from practically nothing. It is the pursuit of opportunity regardless of resources, or lack of resources, at hand. It requires a vision and the passion and commitment to lead other in the pursuit of that vision. It also requires a willingness to take calculated risk”*. Kewirausahaan lebih dari sekadar tingkah laku individu. Lebih jauh Drucker (Osborne, 1996) mengatakan bahwa hampir setiap orang bisa menjadi wirausahawan, asalkan organisasinya disusun untuk mendorong kewirausahaan. Sebaliknya setiap wirausahawan bisa berubah menjadi pejabat, andaikan organisasinya mendorong perilaku pejabatis. Perkembangan selanjutnya kewirausahaan didefinisikan dalam konteks yang lebih luas, tidak saja menyangkut masalah ekonomi dan manajemen bisnis tetapi meluas ke sektor diluar bisnis (public sektor).

Hal ini pernah diungkap oleh Good Man (1993) “Di Amerika Serikat kewirausahaan dapat berarti dua hal. Defenisi tradisional adalah *The owner manager of the company*, manajer pemilik. Di Amerika kini dikaitkan dengan perusahaan-perusahaan kecil. Selain itu kewirausahaan juga dilihat sebagai bagian dari sektor publik. Kewirausahaan merupakan bagian dari aktifitas ekonomi baik *for profit* maupun *for non-profit* seperti NGO (*Non Government Organization*) dan pemerintah”.

Kewirausahaan juga diartikan sebagai cara pandang baru seperti yang dikemukakan oleh Banfe (Arifuddin,1996) yang mengungkapkan bahwa wirausaha adalah pemikiran kembali paradigma konvensional, membuang cara-cara tradisional untuk melakukan sesuatu. Cara kuno dan tradisional mungkin telah terbukti berhasil, tetapi wirausaha memiliki cara baru yang lebih atau membuat produk baru atau yang telah dikembangkan.

Menurut J.B. Say (Osborne, 1996), “ Wirausahawan “ adalah memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar. Dengan kata lain, seorang wirausahawan menggunakan sumberdaya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektifitas”.

Kajian mengenai kewirausahaan saat ini sangat relevan mengingat sumberdaya manusia semakin dilihat sebagai sumber daya utama bagi kemampuan adaptif dan kompetisi organisasi. Kewirausahaan juga dinilai sebagai salah satu teknik manajemen yang baik untuk memperbaiki *performance* organisasi. *Performance* mampu mendorong motivasi para manajer (Godman,1993). Isu tentang perlunya birokrasi pemerintahan dikelola dengan prinsip kewirausahaan sebenarnya bukan hal baru dalam di dunia. Di Indonesiapun konsep dan gagasan tersebut mulai bergema diera tahun 95-an tatkala beberapa orang pemerhati masalah birokrasi menyuarakan perlunya birokrasi pemerintah merubah orientasi menjadi lembaga yang berjiwa wirausaha. Hal ini dikemukakan oleh Tjokrowinoto (1996)

“Tantangan yang harus dihadapi birokrasi adalah, bagaimana dapat memainkan perannya yang optimal didalam konteks, disatu pihak, menguatnya peranan sektor swasta sebagai akibat dari proses liberalisasi tadi, dan dipihak lain adanya tuntutan normative untuk mewujudkan keadilan sosial dan menanggulangi kemiskinan. Peranan ini akan dapat dilaksanakan apabila birokrasi memainkan

peranannya dalam kapasitas sebagai *entrepreneurial government* dan *empowering government*".

David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dengan karyanya yang monumental "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*" mencoba untuk menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*). Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran Osborne dan Ted tersebut berkaitan erat dengan birokrasi pemerintahan yang tidak lagi berorientasi pada budaya sentralisasi, strukturalisasi, formalisasi dan apatistik melainkan pada desentralisasi pemberdayaan, kemitraan, fungsionalisasi dan demokratisasi. Fungsi pemerintahan yang modren strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Selanjutnya Osborne (1996) mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan bahwa organisasi bisnis tidak bisa disamakan dengan lembaga pemerintah dan memang terdapat banyak perbedaan satu dengan yang lainnya. Pemerintah tidak dapat dijalankan seperti sebuah bisnis, tentu saja tidak berarti bahwa pemerintah tidak bisa bergaya wirausaha.

Menurut Mohammad (2006) bahwa pemerintah wirausaha adalah pemerintah yang mampu menghadirkan kebijakan yang berorientasi pada warga negara. Kebijakan tersebut memiliki nilai strategis karena akan menghasilkan dividen yaitu berupa dukungan dari warga negara. Untuk melakukan percepatan dan perbesaran deviden yang berupa dukungan dari konstituen adalah merupakan persaingan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan juga

menghadirkan *problem solving regulation* agar lembaga itu dapat memfokuskan pada tiga tugas utama yaitu: menanggapi keluhan warganegara dengan cepat, melakukan pemeriksaan rutin, serta menghukum para pelanggar aturan.

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas maka tekanan utama pada *entrepreneurial government* adalah bagaimana berfikir strategis, yaitu memperluas perspektif dan memanfaatkan kreativitas yang bertanggung jawab. Disamping itu wirausaha adalah pemerintah yang tidak sekedar mampu menghasilkan ide-ide yang cemerlang tetapi juga diiringi kemampuan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Pemerintah yang mampu dan mau mengambil resiko yang terukur dan mampu menjelaskan langkah yang dianggap aneh dan inovatif (Mohammad, 2006; Sumarhadi 2002 dan Tjokrowinoto *et al.* 2000)

## **1.2 Reinventing Government David Osborne dan Ted Gaebler**

Istilah *new Publik Management* pada awalnya dikenalkan oleh Cristopher Hood tahun 1991, ia kemudian menyingkat istilah tersebut menjadi NPM (Hughes, 1998) (Dalam Mahmudi, 2010). Ditinjau dari perspektif historis, pendekatan manajemen modern di sektor publik pada awalnya muncul di eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Penekanan NPM pada waktu itu adalah pelaksanaan desentralisasi, devolusi dan modernisasi pemberian pelayanan publik (Mwita, 2000).

Pada perkembangannya, pendekatan manajerial modern tersebut memiliki banyak sebutan, misalnya *managerialism*, *new public management*, *market-based public administration*, *post-bureaucratic paradigm*, dan *entrepreneurial government*. Istilah yang kemudian banyak dipakai untuk menyebut model manajemen publik modern tersebut adalah *New Public*

*Management*. Istilah *New Public Management* dan *Managerialism* atau *Entrepreneurial Government* sering saling menggantikan, namun istilah *New Public Management* yang kemudian banyak dipakai.

Konsep *New Public Management*, *entrepreneurial government* dan *manajerialisme* merupakan konsep manajemen publik yang muncul di Eropa. Konsep manajemen publik tersebut tidak saja berkembang di Eropa, akan tetapi juga berkembang di Amerika Serikat (Mahmudi 2010). Ketidakpercayaan yang meluas pada kinerja pemerintah dan kebangkrutan birokrasi di Amerika Serikat telah melahirkan konsep *Reinventing Government* sebagai model manajemen publik baru yang dikembangkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler, 1992 (Mahmudi, 2010)

David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dengan karyanya yang monumental "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*" mengungkapkan bahwa prinsip-prinsip pemerintahan wirausaha yaitu :

1. Pemerintahan Katalis (Mengarahkan Ketimbang Mengayuh).

Pemerintahan katalis menghendaki peran pemerintah sebagai aktor dan pelaksana urusan publik perlu dikurangi dan pemerintah sebagai pengarah serta memusatkan peranannya dalam membuat kebijakan, peraturan dan undang-undang. Redefenisi peran pemerintah perlu dilakukan karena selama ini pemerintah terlalu memonopoli semua urusan publik. Pembagian peran yang proporsional dan komplementer antara pemerintah, pasar dan masyarakat perlu dilakukan.

2. Pemerintahan Milik Masyarakat (Memberi Wewenang Ketimbang Melayani).

Pemerintahan milik masyarakat diartikan sebagai pengalihan wewenang kontrol pemerintah ketangan masyarakat dan adanya perubahan misi dari

pemerintah untuk pemberdayaan masyarakat dan bukan sebagai pelayanan sehingga fungsi utama dari pemerintah adalah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil kendali atas penyelenggaraan pelayanan publik. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dalam konsep ini masyarakat tidak dilihat semata-mata sebagai konsumen pelayanan publik yang pasif, tetapi juga dilihat sebagai produsen pelayanan publik yang potensial dan unggul. Dengan adanya kontrol dari masyarakat pejabat akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.

3. Pemerintahan Yang Kompetitif (Menyuntikkan Persaingan Ke Dalam Pemberian Pelayanan).

Pemerintahan kompetitif mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Pemerintah dikenal sangat monopolistik dalam menyelenggarakan urusan publik, akibatnya terjadi inefisiensi, kelambanan dan buruknya kualitas pelayanan. Untuk itu pemerintah harus mampu merangsang, mendorong dan menciptakan sistem kompetisi antar berbagai pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kompetisi disini tidak terbatas pada kompetisi antara pemerintah dengan swasta tetapi bisa juga antar swasta atau bahkan antara pemerintah dengan pemerintah. Kompetisi harus dipahami sebagai kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah dalam melakukan perbaikan.

4. Pemerintahan Yang Digerakkan Oleh Misi (Mengubah Organisasi Yang Digerakkan Oleh Peraturan).



Pemerintah yang berorientasi misi dilakukan dengan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan secara radikal menyederhanakan sistem administrasi. Disamping itu pemerintah hanya bisa adaptif dan responsif terhadap dinamika yang terjadi dalam masyarakat, kalau pemerintah berorientasi pada misi. Akuntabilitas lebih didasarkan pada pencapaian misi dan bukan kepatuhan pada aturan karena kenyataan menunjukkan bahwa peraturan selalu ketinggalan dibandingkan dengan dinamika masyarakat (Dwiyanto,2001). Ada beberapa cara untuk tidak mensakralkan peraturan; pertama, *Sunset Law* (undang-undang matahari terbenam) yaitu menetapkan tanggal kapan suatu program atau peraturan akan berakhir jika tidak disahkan kembali sehingga mengharuskan dilakukannya peninjauan kembali; kedua, *Review Commissions* (komisi peninjauan) yang memeriksa setiap peraturan atau kegiatan pemerintah yang tidak sesuai dengan dinamika yang terjadi; ketiga, *Zero Based Budget* (anggaran berbasis nol) mengharuskan birokrasi pemerintah memberikan alasan atas setiap elemen anggaran atau berdasarkan *out put* yang dihasilkan. Organisasi yang digerakkan oleh misi memberi kebebasan kepada karyawannya dalam mewujudkan misi organisasi dengan metode paling efektif dalam batas-batas legal. Hal ini memiliki keunggulan yang nyata antara lain:

1. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
2. Organisasi yang digerakkan misi juga lebih efektif ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
3. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih inovatif ketimbang yang digerakkan oleh peraturan.

4. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel ketimbang yang digerakkan peraturan.

5. Organisasi yang digerakkan oleh misi mempunyai semangat lebih tinggi ketimbang yang digerakkan oleh peraturan.

5. Pemerintahan berorientasi pada hasil

Pemerintahan yang *goal-oriented* mengubah fokus dari input menjadi akuntabilitas pada output atau hasil, mengukur kinerja organisasi publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada organisasi yang mencapai atau melebihi target. Alokasi anggaran dan sistem insentif harus didasarkan pada kinerja maupun output yang akan dihasilkan sehingga penentuan ukuran kinerja menjadi sangat penting dalam organisasi publik yang memiliki spirit kewirausahaan.

6. Pemerintahan berorientasi pada pelanggan.

Pemerintahan berorientasi pelanggan memperlakukan masyarakat yang dilayani sebagai pelanggan, menetapkan standar pelayanan, memberi jaminan. Dengan masukan dan insentif ini, mereka meredesain organisasinya untuk menyampaikan nilai maksimum kepada pelanggan. Banyak cara yang dapat dilakukan diantaranya mendengarkan suara dan keluhan masyarakat serta memberikan kebebasan pada masyarakat untuk memilih penyedia jasa. Selama ini pemerintah tidak responsif terhadap masyarakatnya karena nasib pemerintah tidak ditentukan oleh rakyat tetapi ditentukan oleh lembaga wakil rakyat yang terbentuk atas dasar distorsi representasi.

7. Pemerintahan Wirausaha.

Pemerintah wirausaha menfokuskan energinya bukan sekadar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar, menuntut *return of investmen*.

Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha dan dana inovasi untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional. Pemikiran ini menolak asumsi bahwa pemerintah itu seharusnya tidak mencari profit dari kegiatannya. Sebaliknya pemerintah harus didorong untuk bisa memperluas sumber-sumber pendapatannya, termasuk dari kegiatan-kegiatan pelayanan publik.

#### 8. Pemerintah Yang Antisipatif

Pemerintahan yang antisipatif adalah pemerintahan yang berpikir kedepan, mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan jalan untuk menyelesaikan masalah. Mengadopsi pemikiran Bryson (2001) bahwa salah satu cara mengantisipasi masa depan dengan menggunakan perencanaan strategis, penetapan visi dan misi masa depan dan berbagai metode lain untuk menetapkan masa depan.

#### 9. Pemerintahan Desentralisasi.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang desentralisasi perlu dikembangkan manajemen partisipatif. Kewenangan pembuatan keputusan harus didesentralisasikan kepada unit-unit lokal yang lebih menguasai masalah dan memahami aspirasi masyarakat. Birokrasi yang hirarkhis harus diganti dengan tim kerja. Birokrasi pemerintah pada umumnya sangat hirarkhis dan sentralistik, hal ini menyebabkannya menjadi tidak adaptif dan inovatif. Model birokrasi semacam ini tidak dapat lagi dipertahankan dalam menghadapi perubahan dan dinamika serta kompleksnya kebutuhan masyarakat saat ini.

#### 10. Pemerintah Berorientasi Pasar

Penyelenggaraan pelayanan publik pada umumnya lebih sering menggunakan mekanisme administratif daripada mekanisme pasar. Mekanisme administratif seringkali memiliki banyak kelemahan seperti

mahal, lamban dan tidak berkualitas. Sebaliknya mekanisme pasar karena sifatnya yang terbuka dan kompetitif cenderung lebih berhasil dalam menyediakan pelayanan yang murah, responsive dan inovatif. Namun mekanisme pasar juga memiliki kelemahan, yang utama adalah kecenderungannya menghasilkan ketimpangan dalam akses terhadap pelayanan. Karena itu orientasi terhadap pasar harus diikuti dengan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan alternatif sumber pelayanan dari masyarakat terutama kegiatan voluntir. Idenya disini membangun keseimbangan antara birokrasi, pasar dan masyarakat (Dwiyanto,1996).

Selanjutnya Osborne dan Plastrik (2000) dalam bukunya *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For reinventing Government* mengemukakan beberapa strategi yang harus diperhatikan untuk dapat menuju pemerintahan yang bergaya wirausaha.

#### 1. Strategi Inti

Untuk mengembangkan strategi inti dapat dilakukan dengan menentukan tujuan dan fungsi pemerintah yang jelas, adanya kejelasan peran dan arah dari pemerintahan. Strategi ini menghapus, memisahkan dan membersihkan fungsi-fungsi pemerintah yang tidak sesuai dan tidak sejalan dengan tujuannya.

#### 2. Strategi Konsekuensi

Berusaha mengembangkan sistem insentif yang merupakan konsekuensi kinerja yang dihasilkan seseorang ataupun organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah; pertama, persaingan yang terkendali dengan menerapkan mekanisme pasar sebagai pendorong berjalannya kompetisi dan konsekuensinya ditentukan oleh masyarakat. Alat yang

digunakan untuk pendekatan ini adalah *tender kompetitif* dan *benchmarking kompetitif*. Kedua, pendekatan manajemen perusahaan sebagai konsekuensi dari mekanisme pasar yang berjalan. Alat yang digunakan untuk pendekatan Manajemen Perusahaan adalah *korporatisasi*, *enterprise fund*, biaya pengguna, dan manajemen perusahaan internal. Ketiga adalah pendekatan manajemen kinerja ketika manajemen perusahaan maupun kompetisi teratur tidak cocok untuk diterapkan baik karena alasan rasional ataupun karena gangguan politis. Pendekatan ini menggunakan standar, pengukuran kinerja dan imbalan serta penalti untuk memotivasi organisasi pemerintah. Alat yang digunakan dalam pendekatan ini adalah penghargaan kinerja, pembayaran psikologis, bonus, bagi hasil, tabungan bersama, pembayaran kinerja, kontrak dan kesepakatan kinerja, deviden efisiensi dan penganggaran kinerja. Ketiga pendekatan ini tidak terpisah satu sama lain karena organisasi yang beroperasi sebagai perusahaan pemerintah atau yang berkompetisi untuk mendapatkan kontrak biasanya menggunakan banyak alat manajemen kinerja untuk memaksimalkan keunggulan kompetitifnya.

### 3. Strategi Pelanggan

Dalam strategi ini memusatkan pada akuntabilitas (pertanggungjawaban); kepada siapa seharusnya organisasi pemerintah bertanggung jawab? Apa yang harus dipertanggungjawabkan organisasi pemerintah? Strategi inti akan mendefinisikan yang harus dipertanggungjawabkan, strategi konsekuensi menjaga agar organisasi dapat bertanggungjawab, strategi pengendalian mempengaruhi orang yang akan bertanggungjawab dan strategi budaya akan membantu pegawai menginternalisasikan pertanggungjawaban. Strategi pelanggan memecah pola pertanggung-jawaban sebagian pada pelanggan (masyarakat) yang selama ini pada pejabat terpilih. Pendekatan yang

digunakan dalam strategi ini adalah, pertama memberi pilihan kepada pelanggan dengan melakukan sistem pilihan publik dan sistem informasi pelanggan. Kedua pilihan kompetisi, mengkombinasikan strategi pelanggan dengan konsekuensi, dengan memberi kesempatan kepada pelanggan untuk mengontrol sumberdaya dan membawanya sesuai pilihan untuk memaksa kompetisi. Ketiga pemastian mutu pelanggan yang dilakukan dengan *citizen's charter*. Alat yang digunakan dalam pendekatan ini adalah; standar pelayanan pelanggan, pengembalian pelanggan, jaminan mutu, inspeksi mutu, sistem keluhan pelanggan dan *ombudsmen*.

#### 4. Strategi Pengendalian

Pendekatan yang digunakan adalah pertama, pemberdayaan organisasi dengan menghapus banyak peraturan dan berbagai kontrol serta menerapkan strategi kontrol pada level organisasi, proses dan orang. Alat yang digunakan adalah desentralisasi kontrol administratif, deregulasi organisasional, manajemen berdasarkan tempat, pengecualian dan laboratorium pembaharuan, kebijakan pembebasan, *beta sites*, pembatasan waktu peraturan dan deregulasi intra pemerintahan. Kedua pendekatan pemberdayaan pegawai dengan mengurangi atau menghapus kontrol manajemen hirarkhis dalam organisasi dan mendorong wewenang turun kepegawai lini pertama. Dengan kata lain mengganti kontrol otoriter dengan pengendalian diri dan komitmen pegawai terhadap arah dan tujuan organisasi. Alat yang digunakan untuk pemberdayaan pegawai adalah pengurangan lapisan manajemen, desentralisasi organisasi, memecah kelompok fungsional, tim kerja, kemitraan pegawai-manajemen dan program saran pegawai. Pendekatan yang ketiga adalah pemberdayaan masyarakat dengan menggunakan beberapa alat yaitu; badan pemerintah-masyarakat,

perencanaan kolaboratif, dana investasi masyarakat, organisasi dikelola masyarakat, kemitraan pemerintah dan pembuatan peraturan serta penegakan ketertiban berbasis masyarakat.

#### 5. Strategi Budaya

Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah untuk membentuk kembali budaya baru dengan membentuk kebiasaan, perasaan dan pikiran organisasi yang baru. Beberapa pedoman dan petunjuk dalam menyikapi transisi budaya diantaranya pegawai jangan dikontrol tetapi dilibatkan, membuat model perilaku yang diinginkan, membuat diri anda agar visible, buat batasan yang jelas antara yang baru dan lama, beri kebebasan, masukkan darah segar, hilangkan rasa takut, juallah keberhasilan, komunikasikan, ubah sistem administrasi dan berkomitmen untuk tujuan jangka panjang.

**BAB II****KOMPENSASI**

---

**KOMPENSASI**

Konsep Kompensasi  
Sistem Kompensasi PNS di Indonesia  
Tunjangan Kinerja Daerah (TKD)  
Konsep Pengembangan Diri Pegawai  
Peranan dan Pengertian Promosi Pegawai

Pada bab ini akan dibahas mengenai Konsep kompensasi, Sistem Kompensasi PNS di Indonesia, Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), Konsep Pengembangan Diri Pegawai, dan Peranan dan Pengertian Promosi Pegawai.

Pada bagian ini akan diulas dimana dalam proses mengimplementasikan konsep *entrepreneurial* dalam tubuh birokrasi/ aparatur pemerintah bukanlah hal yang mudah. Hal tersebut perlu ditunjang dengan langkah strategis selanjutnya. Dwiyanto dalam Mohammad (2007) mengatakan bahwa untuk merubah seorang aparatur pemerintah yang memiliki *mindset* dan jiwa *entrepreneur* maka tentunya diperlukan sistim insentif (kompensasi) yang berbasis pada kinerja. Dimana salah satu kekuatan dari semangat kewirausahaan adalah insentif *financial* dan kejiwaan yang diperolehnya ketika mereka berhasil membangun kinerja yang baik. Insentif tersebut dapat menjadi *driving force*.



## KOMPENSASI

### 2.1 Konsep Kompensasi

Perkataan kompensasi banyak digunakan dalam Psikologi, namun pengertiannya tidak sama dengan penggunaannya dalam manajemen. Dimana kompensasi adalah sistim pengupahan (gaji), yang harus dibayarkan oleh pemberi pekerjaan pada penerima pekerjaan atas jasa-jasa/ pekerjaan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, (Nawawi, 2005).

Raimond E. Miles dalam Casmiwaty (2004) menyebutkan kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur bagaimana imbalan didistribusikan. Sistim imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi keposisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi) serta lainnya.

Selanjutnya Menurut Mulyani (2002) mengemukakan kompensasi adalah sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya

Lebih jelasnya pengertian kompensasi sebagaimana dikemukakan oleh Gomes dalam Sulistiyani (2004) bahwa kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan konsep penggajian relatif dalam organisasi sedang konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi.

Selanjutnya menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, *et al.* (1999), Schermerhorn, *et al.* (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

## **2.2 Sistem Kompensasi PNS di Indonesia**

Mengacu pada definisi Bernardian & Russell dalam Casmiwaty (2004) jenis kompensasi terdiri yang diterima oleh PNS di Indonesia meliputi gaji, tunjangan, pensiun dan imbalan tidak langsung. Adapun penjelasan masing-

masing jenis kompensasi selanjutnya disampaikan dibawah ini.

### **1. Gaji Pokok**

Suatu hal yang menonjol dari jenis kompensasi yang diterima di lingkungan PNS Indonesia ialah gaji. Gaji pokok yang sering disebut gaji adalah bayaran yang diterima seseorang yang ditentukan atas dasar minggu, bulan dan bukan atas perhitungan jam atau hari serta tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya (Amstrong & Murlis (1995), Dessler (1997), Mathis & Jackson (2006))

### **2. Rumus Dinas dan Kendaraan Dinas**

PNS terutama yang bekerja di departemen, dinas keluar kota, dinas keluar negeri atau ke daerah-daerah terpelosok berhak mendapat rumah dinas. Rumah dinas ini bisa menjadi hal milik bagi PNS yang bersangkutan apabila dibayar. Adapun ketentuan yang berlaku mengenai pembayaran tersebut biasanya antar instansi jumlahnya tidak sama.

Adapun tunjangan berupa kendaraan dinas tidak semua PNS mendapat kendaraan dinas, baik berupa mobil maupun sepeda motor. Beberapa PNS mendapat kendaraan dinas mengingat pertimbangan bahwa mobilitas kerja mereka yang tinggi.

Untuk provinsi Gorontalo sendiri tunjangan kendaraan dinas di atur dengan Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 04 Tahun 2009 tentang kendaraan dinas operasional sewa di lingkungan pemerintah provinsi Gorontalo tahun anggaran 2009 dimana menyatakan bahwa kendaraan dinas operasional sewa yang selanjutnya disebut KDO adalah kendaraan sewa yang dipergunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kedinasan pada SKPD, tidak termasuk kendaraan seperti bus, pemadam kebakaran, kendaraan operasional bak terbuka, mobil patroli dan sejenisnya.

### 2.3 Tunjangan Kinerja Daerah (TKD)

Selain gaji pokok, PNS di Indonesia mendapat berbagai jenis tunjangan. Tunjangan keluarga bagi pegawai yang sudah berkeluarga, tunjangan jabatan, tunjangan pangan, serta khususnya bagi PNS di lingkungan Pemda Provinsi Gorontalo mendapatkan tunjangan kinerja daerah (TKD).

Kaitannya dengan hal tersebut di atas, dalam dunia pemerintahan khususnya di Provinsi Gorontalo, kompensasi yang diberikan disebut sebagai tunjangan yang dirumuskan atau dikenal dalam bentuk Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), tunjangan ini ditetapkan dalam bentuk Keputusan Gubernur Gorontalo No. 04 tahun 2014. Yang kemudian didefinisikan arti Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil dan calon Pegawai Negeri Sipil atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja.

Sebagai ilustrasi, dapat dilihat dasar perhitungan TKD untuk pejabat struktural yang harus dikeluarkan Pemerintah Provinsi Gorontalo untuk pos pembiayaan TKD seperti terlihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Dasar Perhitungan Tunjangan Kinerja Daerah.**

<b>Dasar Perhitungan Tunjangan Kinerja Daerah Pemda Provinsi Gorontalo Tahun 2014</b>		
<b>No</b>	<b>Nama Jabatan</b>	<b>Dasar Perhitungan/ Besaran</b>
1	Eselon I B	Rp. 17.500.000
2	Eselon II A (Asisten)	Rp. 9.500.000
3	Eselon II A	Rp. 8.250.000
4	Eselon II B	Rp. 6.250.000
5	Eselon III A (Kepala Kantor/Sek Badan/ Dinas/ Kabag Umum)	Rp. 4.000.000
6	Eselon III A	Rp. 3.750.000
7	Eselon III B	Rp. 3.100.000
8	Eselon IV	Rp. 2.600.000
8	Jabatan Fungsional Umum	Rp. 1.600.000
9	PNS di Kantor Perwakilan Jakarta dan	Masing-masing ditambah 25% dan

	Seksi Perhubungan Makassar	20% dari tarif dasar sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dan 2
--	----------------------------	-------------------------------------------------------------

**Sumber:** Peraturan Gubernur Gorontalo, Nomor 04 Tahun 2014. Tentang Tunjangan Kinerja Daerah Tahun Anggaran 2014

#### **2.4 Konsep Pengembangan Diri (Pegawai)**

Selain TKD sendiri juga menjadi perhatian adalah promosi jabatan, Pengembangan diri serta pengakuan atas prestasi kerja.

Pengembangan pegawai adalah proses peningkatan keterampilan konseptual, teknis dan semangat kerja pegawai. Pengembangan pegawai ini dapat dilakukan melalui pendidikan formal (sekolah), pendidikan non-formal (kursus, pelatihan, penataran) maupun pendidikan informal (autodidak, belajar sendiri, pengalaman kerja, dan lain-lain). Pengembangan pegawai ini harus terencana dan terarah, artinya sudah ada rencana untuk menempatkan pegawai yang bersangkutan ke posisi yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

Yang dimaksud pengembangan sumberdaya manusia dalam penelitian ini adalah suatu proses pengembangan pegawai melalui pendidikan formal, diklat dan pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kinerja para pegawai yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan adalah satu bagian yang utuh, tidak dapat dipisahkan. Pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Adapun pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan

tertentu. Hal ini berimplikasi bahwa pengembangan sumberdaya manusia tidak memusatkan perhatian pada pekerjaan saat ini atau tugas dimasa mendatang, melainkan lebih pada kebutuhan jangka panjang organisasi.

Nadler dalam Sulistiyani (2004) menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja

Hasibuan (2006) pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan

Sikula dalam Hasibuan (2006) pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistimatis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pada organisasi pemerintahan menurut peraturan pemerintah adalah suatu proses penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan jabatannya. Menurut PP no 14 tahun 1994 jenis diklat terdiri dari diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan.

1. Diklat prajabatan adalah diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan PNS dengan tujuan pembentukkan sikap mental, kemantapan fisik dan disiplin serta untuk memenuhi kebutuhan, kemampuan dan keahlian atau keterampilan bagi calon PNS yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan pegawai negeri sipil
2. Diklat dalam jabatan yang terdiri dari:

- a. Diklat struktural yaitu diklat yang dipersyaratkan bagi PNS yang akan diangkat dalam jabatan struktural terdiri dari: SPAMA, SPAMEN, SPATI
- b. Diklat fungsional yaitu diklat dipersyaratkan bagi PNS yang akan dan telah menduduki jabatan fungsional
- c. Diklat teknis yaitu diklat yang diselenggarakan untuk memberi keterampilan dan penguasaan pengetahuan di bidang teknis tertentu pada PNS sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai negeri sipil dirancang untuk memperbaiki kinerja pegawai yang sedang atau akan diangkat untuk menjabat pekerjaan tertentu. Sasaran dan tujuan pendidikan dan pelatihan adalah tersedianya pegawai negeri sipil yang memiliki kualitas tertentu, guna memenuhi persyaratan jabatan yang akan dipangkunya dan untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dilaksanakan.

## **2.5 Peranan dan Pengertian Promosi Pegawai**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu di nati-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*outhority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan obyektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan/ organisasi secara optimal dapat dicapai.

Menurut Andrew F. Sikula dan Edwin B. Filipo (dalam Hasibuan, 2006) pada prinsipnya bahwa promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi dan orientasi kewirausahaan adalah dimana seorang karyawan akan termotivasi dalam pekerjaan (kreatif/ inovatif) maka perlu dimotivasi dengan pemberian kompensasi ataupun insentif dalam bentuk ekonomi, non ekonomi dan semi ekonomi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hisrich *et al* (2008) dalam bukunya "*Entrepreneurship*"

"Bahwa perusahaan yang dikelola secara wirausaha berfokus pada pengejaran peluang untuk masuk ke pasar baru yang melambangkan nilai baru bagi perusahaan (dan juga bagi pihak lain, termasuk masyarakat secara keseluruhan) Tidaklah mengejutkan bahwa perusahaan yang dikelola secara kewirausahaan memiliki filosofi mengenai pemberian penghargaan yang memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka atas penemuan/ hasil dan eksploitasi peluang. (Hal, 59)"



**BAB III****KINERJA DAN DESAIN SISTIM  
PENILAIAN KINERJA DI PEMDA  
PROV. GORONTALO****KINERJA DAN DESAIN SISTIM PENILAIAN KINERJA PEMDA PROVINSI  
GORONTALO**

Konsep Kinerja  
Pengukuran Kinerja Sektor Publik  
Sistim Penilaian Kinerja di PEMDA Provinsi Gorontalo  
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan/ Aparatur dan Organisasi

Pada bab ini akan dibahas mengenai Konsep Kinerja, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Sistim Penilaian Kinerja di PEMDA Provinsi Gorontalo dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan/ Aparatur dan Organisasi

Sudah menjadi tuntutan pada era globalisasi ini pemerintah harus tampil sebagai pelayan yang baik dan memuaskan, untuk mendukung hal tersebut maka diperlukan sebuah konsep dimana pemerintah daerah dituntut untuk menjadi lebih aktif, kreatif, imajinatif, serta inovatif, dengan kata lain bahwa pemerintah daerah diharapkan mampu menyerap dan menjalankan "*semangat kewirausahaan*" (*reinventing government*) dalam penyelenggaraan pemerintahannya yang tentunya hal tersebut harus dibarengi dengan sistim pemberian kompensasi yang berbasis kinerja sehingga secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kinerjanya aparatur maupun kinerja kelembagaan.

## KINERJA DAN DESAIN SISTIM PENILAIAN KINERJA PEMDA PROVINSI GORONTALO

### 3.1 Konsep Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan (presentasi pencapaian misi) instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja diperlukan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2006) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti out-put, efisiensi serta efektifitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2006) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Simamora (2004) berpendapat bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi kerja tertentu.

Disisi lain Bernardin dan Russel mengartikan kinerja sebagai “....*the record of outcomes produced on specified job function or activity during a time period...*” (1997:379).

Secara konseptual Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat mencerminkan dari out-put yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya selama kurun waktu tertentu (Bernardin *et al*,1993 dalam Sedarmayati, 2008; Nawawi, 1997;)

Hal yang sama dikatakan oleh Widodo (2006) dimana kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

### **3.2 Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran ini merupakan upaya konkrit dalam memformulasikan tujuan strategis organisasi sehingga lebih berwujud dan terukur (Mahsun, 2006; Mahmudi, 2007)

Menurut Mahmudi (2007) pengembangan indikator kinerja pada organisasi pemerintah daerah paling tidak meliputi dua tingkatan, yaitu: ukuran kinerja tingkat kabupaten/ kota dan ukuran kinerja tingkat unit kerja. Ukuran kinerja tingkat kabupaten/ kota digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja Pemda dalam mengimplementasikan strategi dalam mencapai misi, visi daerah yang dituangkan dalam dokumen rencana strategis daerah. Ukuran kinerja tingkat unit kerja digunakan untuk mengukur kinerja unit kerja dalam memberikan

pelayanan kepada *customer* yang secara spesifik terdapat dalam rencana strategi unit kerja.

Selanjutnya menurut Mahsun (2006) oleh karena sifat dan karakteristik yang unik, maka organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya tingkat laba, efisiensi dan finansial. Pengukuran kinerja sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (*output*) adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*).
4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Menurut Lenvine *et al.* (dalam nawawi 2005) Ukuran kinerja organisasi pelayanan publik ada dua hal, produktivitas dan kualitas pelayanan. Untuk mengukur kinerja organisasi pelayanan publik, mengusulkan tiga konsep yang bisa digunakan dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu

1. *Responsivitas* yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan

masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program layanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

2. *Responsibilitas* yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang baik.
3. *Akuntabilitas* yaitu menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat dengan asumsi karena para pejabat politik itu telah dipilih oleh rakyat, mereka merepresentasikan kepentingan rakyat.

Senada dengan konsep pengukuran kinerja tersebut, Bernardin (1995) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan tingkat sejauh mana jumlah yang dihasilkan.
3. *Timeless*, merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. *Cost-effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pekerja memelihara

diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan

Selanjutnya dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Secara umum dapat dikatakan bahwa dalam pengukuran kinerja akan diukur: (1) kelompok *input*; (2) pencapaian kinerja; (3) kelompok *output*; (4) kelompok *outcome*; (5) kelompok manfaat; dan (6) kelompok dampak

### **3.3 Sistim Penilaian Kinerja Aparatur di Pemda Provinsi Gorontalo**

Rosemaryati (Mohammad, 2008) mengemukakan bahwa sebenarnya, tidak suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian kinerja. Namun dengan melihat fungsi penilaian kinerja yang begitu besar, maka hampir semua organisasi di manapun mempunyai sistim penilaian kinerja.

Khusus pemerintah Daerah Prov. Gorontalo sejak diterapkannya Tunjangan Kinerja Daerah pada tahun 2004 sistim penilaian kinerja sudah masuk tahap keempat. Pada saat pertama kali diterapkan kinerja pegawai dinilai berdasarkan disiplin dengan unsur-unsur pengurangan sebagai berikut: terlambat masuk kantor, pulang lebih cepat kerumah, tidak masuk kerja, meninggalkan tugas selama jam kerja tanpa izin, tidak mengikuti kegiatan kenegeraan, di kenakan sanksi sesuai PP 30 tahun 1980.

Masing-masing unsur pengurangan tersebut diberi bobot. Dengan sistem tersebut terhadap pegawai yang tidak melakukan pelanggaran sebagaimana dimaksud pada poin a sampai f kinerjanya 100%. Dengan sistim tersebut disiplin pegawai meningkat.

Pada tahap kedua yang mulai diterapkan tahun 2005 besar TKD untuk suatu masa kinerja dihitung atas dasar komponen disiplin dengan bobot 60% dan komponen pencapaian kinerja 40%. Unsur-unsur pengurangan disiplin tidak

menalami perubahan. Komponen pencapaian kinerja unsur-unsurnya terdiri dari: (a) Pemahaman atau tufoksi, (b) inovasi, (c) kecepatan kerja, (d) keakuratan kerja, dan (e) kerjasama.

Mulai tahun 2006 nilai komponen pencapaian kinerja dinaikkan menjadi 60% sehingga disiplin tinggal 40%.

Pada akhir tahun 2007 dilakukan perubahan atas penilaian kinerja. Penilaian kinerja untuk status masa kinerja didasarkan pada komponen prestasi aksi dan prestasi hasil. Komponen prestasi aksi memiliki bobot 40% terdiri dari: disiplin, ketaatan terhadap peraturan, tanggung jawab, dan kerjasama. Adapun komponen prestasi hasil memiliki bobot 60% terdiri dari: produktivitas, efektivitas, efisiensi, inovasi, dan manfaat.

Dengan penerapan sistem tersebut penilaian kinerja untuk satu masa kinerja dilakukan oleh:

- a. Atasan langsung bobot 50%,
- b. Dua orang rekan kerja masing-masing bobot 15%, dan
- c. Pegawai yang dinilai 20%

Untuk memberikan motivasi dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi setiap masa kinerja (setiap bulan) Baperjakat berdasarkan usulan dari masing-masing SKPD menilai dan menetapkan PNS dan tenaga honorer yang memiliki prestasi kerja sangat baik masing-masing 1 orang untuk kelompok eselon III, IV, dan staf dan tenaga honorer. Pegawai yang terpilih akan memperoleh tambahan tunjangan kinerja satu bulan.

Selanjutnya pada tahun 2014 sistim penilaian kinerja mengalami sedikit perubahan dimana penilaian penerima Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) dilakukan oleh atasan langsung secara berjenjang. Sistim penilaian/ perhitungan kinerja juga mengalami perkembangan, khusus yang menduduki jabatan

struktural dinilai berdasarkan indikator kinerja dengan bobot masing-masing yakni disiplin 20%, tanggung jawab sebesar 20%, kepemimpinan sebesar 20%, inovasi 10% serta produktivitas sebesar 30%.

Perhitungan kinerja bagi jabatan staf dinilai berdasarkan indikator kinerja dengan bobot masing-masing yakni disiplin 30%, tanggung jawab sebesar 20%, kerjasama sebesar 15%, inovasi 5% serta produktivitas sebesar 30%.

Berikut adalah jabaran dari variabel-variabel yang digunakan untuk melakukan penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil.

1. Disiplin

Kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas, kepatuhan jam kerja, menghadiri kegiatan-kegiatan yang diwajibkan oleh Pemerintah Provinsi Gorontalo

2. Tanggung jawab

Melaksanakan tugas pokok sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku disertai dengan hasil kerja

3. Kerjasama

Kemampuan menjalin hubungan kerja yang baik dalam unit kerjanya atau dengan unit kerja yang lain atau dengan pihak lain di luar organisasi dalam melaksanakan tugas.

4. Inovasi

Mampu menemukan ide/ gagasan, cara dan prosedur kerja yang lebih baik dalam menunjang tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien sehingga lebih optimal.

5. Produktivitas

Pencapaian target fisik dari hasil pekerjaan yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas dibandingkan dengan realisasi anggaran dan waktu yang telah



direncanakan.

#### 6. Kepemimpinan

Kemampuan memimpin bawahan dan tim kerjanya untuk bekerjasama dalam pelaksanaan tugas.

### 3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan/ Aparatur dan Organisasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi dapat ditelusuri dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dan teori tentang kinerja itu sendiri.

Kinerja individu perorangan (*Individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh kelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Menurut Prawirosentono (1999) adalah: pertama, efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, dan inisiatif (kreatif).

Menurut Widodo (2006) dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja lembaga (organisasi) atau sekelompok manusia dalam menjalankan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, faktor tersebut dibagi menjadi dua macam, yaitu faktor individu (pelaku) dan organisasi.

Hal serupa dikemukakan oleh Quinn (1990) bahwa untuk menilai kinerja perorangan dipengaruhi oleh interaksi antara dua faktor yaitu kemampuan dan motivasi

$$\text{Performance} = \text{Ability (or capacity)} \times \text{Motivation}$$

Teori ini banyak dikritik karena ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja tetapi tidak diperhitungkan dalam model tersebut. Salah satu kritikan yang merupakan penyempurnaan teori tersebut diajukan oleh Blumberg & Pringle (1982), yang menyatakan bahwa kinerja tidak saja dipengaruhi oleh kapasitas dan motivasi tetapi juga oleh kesempatan yang diberikan oleh suatu situasi atau lingkungan. Kedua penulis mengidentifikasi faktor kesempatan sebagai *the missing dimension* dalam teori kinerja. Dicontohkan kedua penulis ini bahwa dalam suatu pekerjaan pertambangan, meski ditempatkan para buruh yang sangat mampu dan bersemangat kerja tinggi, belum tentu mereka berkinerja baik kalau terowongan tempat mereka bekerja terganggu atau membahayakan. Dengan demikian kapasitas dan motivasi hanya dapat berfungsi mempengaruhi kinerja apabila ada kesempatan yang diberikan oleh situasi atau lingkungan.

Karena itu rumusan teori yang diajukan oleh Blumberg & Pringle (1982) adalah sebagai berikut:

$$\text{Performance} = f (\text{Opportunities} \times \text{Capacity} \times \text{willingness})$$

Menurut rumusan ini, kinerja merupakan fungsi dari interaksi tiga faktor yaitu kesempatan, kapasitas atau kemampuan, dan kemauan (motivasi). Faktor kesempatan ini disebut sebagai *situational factors*. Faktor merupakan suatu kekuatan diluar kontrol seorang pegawai atau pekerja yang dapat mendorong atau menghambatnya untuk meraih prestasi. Hal ini berbeda dengan kemauan (*willingness*) atau motivasi yang merupakan suatu kekuatan dari dalam diri seorang pegawai atau pekerja yang menghambat atau mendorongnya untuk bekerja.

Konsep lain yang mengkritisi Teori Quin adalah Campbell (1990) dalam Mahmudi (2007) bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh kemampuan dari setiap pegawai serta motivasi juga dipengaruhi oleh *knowledge* (pengetahuan).

Persamaan tersebut dinotasikan sebagai berikut:

$$\text{Performance} = f (\text{knowledge, skill, and motivation})$$

*Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *Skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), motivasi sendiri adalah dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan.

Selanjutnya menurut Mathis dan John Jackson (2006) bahwa tiga faktor yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja adalah (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diskui secara luas dalam literatur manajemen sebagai berikut:

$$\text{Kinerja (Performance - P)} = \text{Kemampuan (Ability - A)} \times \text{Usaha (Efort - E)} \times \text{Dukungan (Suport - S)}$$

Teori diatas dalam perkembangannya juga mendapat kritikan oleh para peneliti lainnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Fadel Mohammad dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa kapasitas manajemen, budaya organisasi, dan dukungan lingkungan baik makro maupun mikro (faktor endowment daerah) harus menjadi faktor yang diperhitungkan apabila ingin meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

$$\text{Kinerja} = f (\text{Kapasitas Manajemen Kewirausahaan, Lingkungan Makro, Faktor endowment Daerah serta Budaya organisasi})$$

Selanjutnya menurut Mahmudi (2007) Kinerja sendiri merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/ individu, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*) , kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional). Meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Suyadi Prawirosentono dalam bukunya “Kebijakan kinerja karyawan” menerangkan bahwa hal-hal yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja meliputi:

1. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
3. Mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan.
4. Tingkat produktivitas karyawan.
5. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan. Karena ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Kemandirian (*self confidence*), dalam artian tidak tergantung pada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.
7. *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seseorang

dalam menyesuaikan dan menilai tugasnya.

8. Kemampuan berkomunikasi dan membangun kerjasama.
9. Apakah terdapat bidang kerja yang harus diubah sistemnya sehingga karyawan dapat melaksanakan dengan cara yang lebih baik? Lalu bagaimana sistem kerja yang baru harus diselenggarakan, sehingga karyawan dapat menjalankannya secara lebih baik agar kinerja lebih meningkat?
10. Menat memperbaiki kemampuan diri sendiri menjadi faktor lain untuk menilai kinerja seseorang karyawan.

## BAB IV

# STUDI EMPIRIS: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Implementasi Entrepreneurial Governmen Sebagai Variabel Intervening

### PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH MELALUI IMPLEMENTASI ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Latar Belakang Masalah  
 Model Penelitian dan Hipotesis  
 Metode Penelitian  
 Analisis Data  
 Pengujian Hipotesis  
 Diskusi

Pada bab ini akan diulas hasil penelitian yang dilakukan penulis berdasarkan teori-teori pendukung yang dibahas pada bab sebelumnya. Fokus studi adalah Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo yang telah mengadopsi sistem kerja *Entrepreneurial Government/ Reinventing Government*.

Tujuan penelitian ini adalah 1). untuk menganalisis apakah Kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap implementasi *entrepreneurial government*; 2). Untuk menganalisis apakah penerapan sistem kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; 3). untuk menganalisis apakah implementasi *entrepreneurial government* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; 3). Menguji secara empiris apakah kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap Kinerja aparatur pemerintah, melalui implementasi *entrepreneurial government* sebagai variabel intervening.

## **PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP IMPLEMENTASI *ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT* DAN KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH**

### **4.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Reformasi birokrasi pada hakekatnya berpijak pada upaya perbaikan kinerja dalam rangka peningkatan produktivitas organisasi pemerintah (Turner & Hulme, 1997). Reformasi birokrasi publik menghendaki terjadinya perubahan paradigma pelayanan sektor publik berdasarkan efisiensi, responsif, kejujuran, keadilan, keterbukaan, (Mayer, 2002; UNDP, 2002; Thoha, 2003).

Menyikapi hal ini maka perlu sebuah konsep dimana seorang pejabat birokrasi maupun aparatur pemerintah dibawahnya harus perlu mencitrakan dirinya sebagai seorang pelayan masyarakat yang peduli, dan empatik, dengan kata lain bahwa perlu ditumbuhkan jiwa sebagai sosok seorang *entrepreneur* sehingga akan mendorong tumbuhnya sikap lebih proaktif, kreatif, dan berani mengambil inisiatif dari pada seseorang yang menunggu perintah, pekerja rutin dan loyal pada atasan dan peraturan secara membabi buta.

Sebagaimana Tjokrowinoto (2004) dikatakan bahwa pemerintah yang akan datang tentu dituntut untuk mengevaluasi dan mengembangkan metode kerja dan cara kerja yang efisien sekaligus memerlukan *public servicer* yang memiliki jiwa *entrepreneur*, bukan hanya menghabiskan anggaran fiskal yang ada.

*Entrepreneurship professionalism* ditandai oleh kemampuan melihat peluang, keberanian mengambil risiko dalam memanfaatkan peluang dan kemampuan menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktifitas rendah ke kegiatan yang berproduktifitas tinggi (Moeljarto: 1996 dalam Widodo:

2006)

Disamping itu untuk dapat mengimplementasikan konsep *entrepreneurial* dalam tubuh birokrasi/ aparaturnya pemerintah bukanlah hal yang mudah. Hal tersebut perlu ditunjang dengan langkah strategis selanjutnya. Dimana menurut Dwiyanto dalam Mohammad (2007) dikatakan bahwa untuk merubah seorang aparaturnya pemerintah yang memiliki *mindset* dan jiwa *entrepreneur* maka tentunya diperlukan sistem insentif (kompensasi) yang berbasis pada kinerja. Dimana salah satu kekuatan dari semangat kewirausahaan adalah insentif *financial* dan kejiwaan yang diperolehnya ketika mereka berhasil membangun kinerja yang baik. Insentif tersebut dapat menjadi *driving force*.

David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dengan karyanya yang monumental "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*" mencoba untuk menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*). Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran Osborne dan Ted tersebut berkaitan erat dengan birokrasi pemerintahan yang tidak lagi berorientasi pada budaya sentralisasi, strukturalisasi, formalisasi dan apatistik melainkan pada desentralisasi pemberdayaan, kemitraan, fungsionalisasi dan demokratisasi. Fungsi pemerintahan yang modern strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Menurut Mohammad (2006) bahwa pemerintah wirausaha adalah pemerintah yang mampu menghadirkan kebijakan yang berorientasi pada warga negara. Kebijakan tersebut memiliki nilai strategis karena akan menghasilkan dividen yaitu berupa dukungan dari warga negara. Untuk melakukan percepatan



dan perbesaran deviden yang berupa dukungan dari konstituen adalah merupakan persaingan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan juga menghadirkan *problem solving regulation* agar lembaga itu dapat memfokuskan pada tiga tugas utama yaitu: menanggapi keluhan warganegara dengan cepat, melakukan pemeriksaan rutin, serta menghukum para pelanggar aturan.

Jika dilihat dari beberapa definisi di atas maka tekanan utama pada *entrepreneurial government* adalah bagaimana berfikir strategis, yaitu memperluas perspektif dan memanfaatkan kreativitas yang bertanggung jawab. Disamping itu wirausaha adalah pemerintah yang tidak sekedar mampu menghasilkan ide-ide yang cemerlang tetapi juga diiringi kemampuan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Pemerintah yang mampu dan mau mengambil resiko yang terukur dan mampu menjelaskan langkah yang dianggap aneh dan inovatif (Mohammad, 2006; Sumarhadi 2002 dan Tjokrowinoto *et al.* 2000)

Di Provinsi Gorontalo sendiri sebagai provinsi baru, Gorontalo dengan cepat dikenal sebagai salah satu provinsi yang dinamik karena berbagai terobosan inovasi yang telah dilakukan. Dibiidang kepegawaian sendiri pemerintah provinsi Gorontalo melakukan inovasi yang cukup radikal. Konsep pengembangan sumber daya aparatur diarahkan agar pegawai itu inovatif, mampu bekerja secara *team work*, dapat dipercaya, mampu bekerja cepat dan akurat serta dapat menciptakan kemakmuran daerah. Terobosan yang dilakukan adalah menciptakan nilai-nilai kerja untuk membangun *entrepreneurial spirit* dalam birokrasi pemerintahan yang mengutamakan pada: inovasi, *team work*, *trustworthiness*, *prosperity dan speed*. Ini adalah inovasi pertama yang dilakukan oleh pemerintah provinsi di Indonesia yaitu menciptakan semacam *corporate culture* seperti yang ada pada sektor swasta (Mohammad, 2008).

Disamping itu terobosan lain yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi

Gorontalo adalah melakukan perbaikan sistim insentif yang dilakukannya dengan mengembangkan tunjangan kinerja daerah (TKD) sering menjadi *pilot project* dari setiap daerah lain dalam membenahi kinerja aparat pemerintah. TKD tersebut diberikan kepada pejabat negara, PNS, dan tenaga kontrak sebagai bonus atas kinerja yang dicapainya. Besaran TKD sendiri dapat melampaui gaji dan tunjangan struktural sehingga dapat menjadi sumber motivasi bagi aparat birokrasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik.

Berkaitan dengan hal tersebut, Landasan yuridis yang mendasari kebijakan tersebut adalah Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang perubahan atas Permendagri No 13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah serta Pasal 29 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 105 tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan daerah selanjutnya dipertegas kembali melalui pasal 63 ayat (2) Peraturan Pemerintah no. 58 tahun 2005 dimana intinya adalah bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan berdasarkan pertimbangan yang obyektif yang disesuaikan dengan kemampuan daerah serta atas persetujuan DPRD.

Berdasarkan payung hukum tersebut maka diterbitkan Peraturan Gubernur Gorontalo No. 04 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) tahun anggaran 2014

“Tunjangan Kinerja Daerah atau TKD adalah tunjangan yang diberikan sebagai insentif atau bonus atas Pencapaian Kinerja kepada Pejabat Negara, Pegawai Negeri Sipil, Tenaga Kontrak di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo sesuai prestasi kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, motivasi dan inovasi.

Dari uraian tersebut di atas terlihat hubungan yang saling terkait antara konsep sifat (jiwa) entrepreneurial spirit dalam lingkungan pemerintah daerah

provinsi Gorontalo dan pemberlakuan sistim insentif yang berbasis kinerja. Hal diatas diperkuat lagi dengan visi pemerintahannya yang mengarahkan pada “*entrepreneurial government system*”. Dimana pendekatannya adalah dengan melakukan *reengineering* terhadap *Mind-set personalia* (budaya kerja dan pola pikir), *system* (perbaikan struktur, mekanisme serta prosedur kerja), *performance* kelembagaan pemerintah, dan Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD).

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teoritis dan empiris dirumuskan hipotesis dan dikonstruksi model konseptual penelitian (gambar 1) yaitu (1) Kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap implementasi *entrepreneurial government*; (2) Kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; (3) Implementasi *entrepreneurial government* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; (4) Kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap Kinerja aparatur pemerintah, melalui implementasi *entrepreneurial government* sebagai variabel intervening.

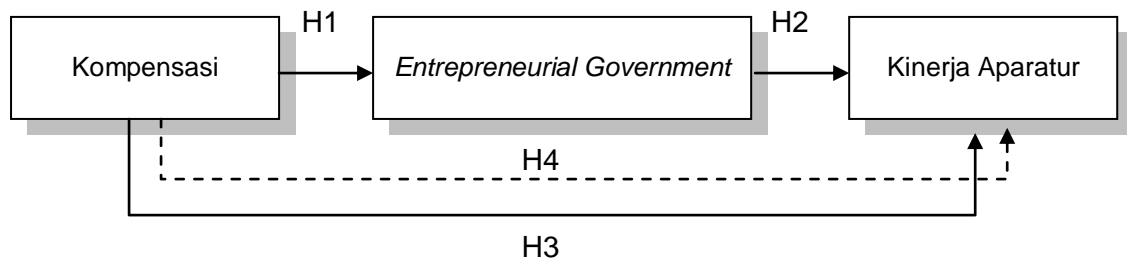
#### **4.2 MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

Pemerintah pada hakikatnya hadir untuk melayani kepentingan masyarakat dan menciptakan serta menjaga kondisi yang memungkinkan pelayanan dapat berlangsung dan berjalan dengan baik. Sudah menjadi tuntutan pada era globalisasi ini pemerintah harus tampil sebagai pelayan yang baik dan memuaskan, untuk mendukung hal tersebut maka diperlukan sebuah konsep dimana pemerintah daerah dituntut untuk menjadi lebih aktif, kreatif, imajinatif, serta inovatif, dengan kata lain bahwa pemerintah daerah diharapkan mampu menyerap dan menjalankan “*semangat kewirausahaan*” (*reinventing*

**government)** dalam penyelenggaraan pemerintahannya yang tentunya hal tersebut harus dibarengi dengan sistim pemberian kompensasi yang berbasis kinerja sehingga secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kinerjanya aparatur maupun kinerja kelembagaan.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dan landasan teori, maka dibuat model penelitian dan kerangka hipotesis yang menjadi landasan dalam penelitian ini.

**Gambar 1. Model Penelitian**



Keterangan :   
 ———▶ Pengaruh Langsung   
 - - - ▶ Pengaruh Tidak Langsung

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Diduga Kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap implementasi *entrepreneurial government*.
- 2) Diduga kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.
- 3) Diduga implementasi *entrepreneurial government* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.
- 4) Diduga kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap Kinerja aparatur pemerintah daerah melalui implementasi *entrepreneurial government* sebagai variabel intervening.

#### 4.3 METODE PENELITIAN

Penelitian ini di kategorikan sebagai *explanatory research* dengan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang dibatasi pada eselonisasi pada lingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) Provinsi Gorontalo yang berjumlah 534 orang, sedangkan sampel dibatasi 84 orang dengan criteria Seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki jabatan struktural (eselon), seluruh PNS yang menduduki jabatan struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dianggap berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat, seluruh pejabat struktural yang memahami konsep *entrepreneurial government*, dilihat dari keikutsertaan pejabat pemda dalam pelatihan dan kursus yang berhubungan dengan penerapan kewirausahaan sektor publik.

Untuk menguji pengaruh antara variabel Kompensasi, *Entrepreneurial Government*, dan kinerja aparatur, serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*Path Analisis*). Serta digunakan analisis faktor (CFA) untuk analisis deskriptif pada setiap variabel dan indikator.

#### 4.4 HASIL

##### Variabel Kompensasi

Tabel 1.

Hasil Loading Faktor Indikator Kompensasi

Indikator	Loading Factor
Tunjangan Kinerja daerah	0,786
Pengakuan	0,714
Promosi	0,710
Kendaraan Dinas	0,670
Pengembangan Diri	0,607

Sumber: Data primer diolah

Tabel 1 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor lebih dari 0,50, artinya kompensasi bisa terukur dari kelima indikator. Loading

factor berkisar antara 0,607 – 0,786 dengan nilai terbesar pada indikator tunjangan kinerja daerah (TKD) dan terkecil pada pengembangan diri. Gambaran dari loading factor adalah kompensasi di nilai baik apabila tunjangan kinerja daerah di berikan secara layak (sesuai). Urutan indikator berdasarkan loading faktor mewakili informasi terhadap struktur permasalahan yang ada di variabel kompensasi. Terdapat 3 hal utama dalam kompensasi yaitu (1) tunjangan kinerja daerah, (2) pengakuan dan (3) promosi.

### **Vaiabel *Enterpreneurial Government***

Tabel 2.

Hasil Loading Faktor indikator *Enterpreneurial Government*

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>
Efisiensi	0,817
Kompetitif	0,680
Team Work	0,665
Inovasi/ kreatif	0,607
Pelayan Masyarakat	0,525

Sumber: Data primer diolah.

Tabel 2 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading faktor lebih dari 0,50, artinya *Entrepreneurial Government* bisa terukur dari kelima indikator. Loading factor berkisar antara 0,525 – 0,817 dengan nilai terbesar pada indikator efisiensi dan terkecil pada indikator pelayan masyarakat. Gambaran dari loading faktor adalah *entrepreneurial government* di nilai baik apabila apabila setiap aparatur (pegawai) bekerja selalu berorientasi pada produktivitas dan hasil. Urutan indikator berdasarkan loading factor mewakili informasi terhadap struktur permasalahan yang ada di variabel *entrepreneurial government*.

## Variabel Kinerja Aparatur

Tabel 3.

Hasil Loading Faktor Indikator Kinerja Aparatur Pemerintah

Indikator	Loading Factor
Timeless	0,873
Cost-effectiveness	0,850
Quality, Quantity	0,824
Need for supervision	0,675

Sumber: Data primer diolah.

Tabel 3 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor lebih dari 0,50, artinya kinerja aparatur pemerintah daerah bisa terukur dari kelima indikator. Loading faktor berkisar antara 0,675 – 0,873 dengan nilai terbesar pada indikator *timeless* dan terkecil pada *need for supervision*. Dari hasil diatas jika dilihat dari loading factor maka mengindikasikan bahwa ukuran kinerja aparatur di nilai baik apabila mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Urutan indikator berdasarkan loading factor pada tabel diatas mewakili informasi terhadap struktur permasalahan yang ada di variabel kinerja aparatur pemerintah daerah.

Disamping itu jika dilihat urutan indikator diatas maka Terdapat 3 hal utama dalam yang harus diperhatikan dalam kinerja aparatur pemerintah yaitu (1) *timeless*, (2) *cost-effectiveness* dan (3) *quality dan quantity*.

## Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### Koefisien Jalur Kompensasi Terhadap *Enterpreneurial Government*

Pendugaan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh dari variabel-variabel kompensasi terhadap *enterpreneurial government* dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Koefisien jalur diperoleh dari hasil koefisien regresi yang distandarkan (beta), maka dapat diperoleh persamaan  $X_2 = 0,652 X_1$  ;  $R^2 = 42,6\%$ . Hasil uji ini menjelaskan bahwa secara simultan diperoleh adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap

*entrepreneurial government* dengan kontribusi sebesar 42,6.

Pengaruh secara parsial dari variabel kompensasi (X1) dengan koefisien jalur sebesar 0,652 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial government*. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung = 7,796 yang lebih besar dari t tabel = 1,999 atau nilai sig.t = 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka secara statistik koefisien jalur dari kompensasi terhadap *entrepreneurial government* adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman *entrepreneurial government* dapat dijelaskan oleh kompensasi.

Sementara pendugaan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh dari variabel-variabel kompensasi dan *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Koefisien jalur diperoleh dari hasil koefisien regresi yang distandarkan (beta), maka dapat diperoleh persamaan  $Y = 0,227X1 + 0,605X2$  ;  $R^2 = 59,7\%$ . Hasil pengujian secara simultan diperoleh adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur dengan kontribusi sebesar 59,7%.

Pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel kompensasi dan *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur dilakukan dengan uji-t. Hasil uji-t untuk seluruh koefisien jalur pada persamaan ini adalah signifikan (sig.t < 0,05). Koefisien jalur terkuat terhadap kinerja birokrasi bersumber dari *entrepreneurial government* dengan koefisien jalur sebesar 0,605.

Kompensasi (X1) dengan koefisien jalur sebesar 0,605 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung = 2,437 yang lebih besar dari t tabel = 1,999 atau nilai sig.t = 0,017 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka secara statistik koefisien jalur



dari kompensasi terhadap kinerja aparatur adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman kinerja birokrasi dapat dijelaskan oleh kompensasi.

*Entrepreneurial government* (X2) dengan koefisien jalur sebesar 0,605 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung = 6,500 yang lebih besar dari t tabel = 1,999 atau nilai sig.t = 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka secara statistik koefisien jalur dari *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman kinerja aparatur pemerintah daerah dapat dijelaskan oleh *entrepreneurial government*.

Pendugaan terhadap seluruh koefisien jalur yang dimodelkan pada penelitian ini dapat diringkas pada tabel 4

Tabel 4.  
Ringkasan Koefisien Jalur

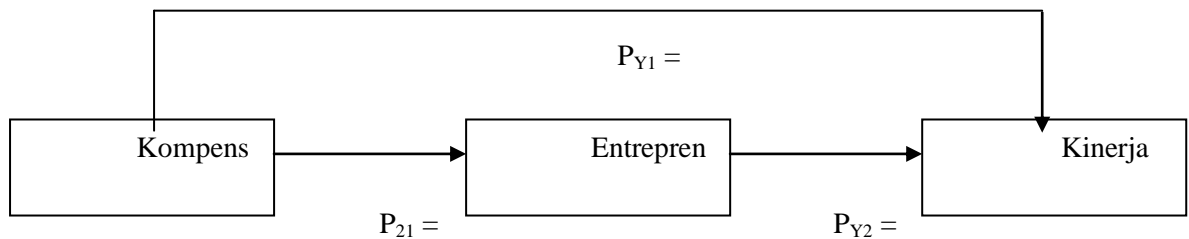
Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Beta	Sig,t
X1.Kompensasi	X2. Entrepreneurial government	0,652	0,000
X2.Kompensasi	Y.Kinerja birokrasi	0,227	0,017
X2.Entrepreneurial government kerja karyawan	Y.Kinerja birokrasi	0,605	0,000

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 4 di atas menjelaskan bahwa dari ketiga jalur pada model hipotesis terdapat 2 hasil penting yaitu (1) hubungan kompensasi orientasi terhadap *entrepreneurial government* dengan koefisien sebesar 0,652 dan (2) hubungan *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur dengan koefisien sebesar 0,605, Kedua jalur ini akan menghasilkan suatu besaran hubungan tidak langsung yang kuat. Untuk lebih jelasnya hasil analisis jalur secara keseluruhan

dapat disajikan pada Gambar 2

Gambar 2. Hasil Analisis Jalur



### Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan dua koefisien determinasi ( $R^2$ ) di kedua persamaan. Pada persamaan pertama diperoleh nilai sebesar 0,426 ( $R^2_1$ ) dan 0,597 ( $R^2_2$ ) pada persamaan kedua.

Hasil ketepatan model adalah :

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,426)(1 - 0,597) \\
 &= 1 - 0,231 \\
 &= 0,769 \text{ atau } 76,9\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 86,74% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan kausal dari ketiga variabel yang diteliti.

### Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Gambar analisis jalur sebelumnya menerangkan besar koefisien jalur pada setiap hubungan dua variabel. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap *entrepreneurial government* dan *entrepreneurial goverment* terhadap kinerja aparatur. Dan kompensasi berpengaruh langsung pada kinerja aparatur. Sehingga terdapat pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja aparatur melalui *entrepreneurial goverment*. Untuk lebih jelasnya hasil

perhitungan besaran pengaruh langsung dan tidak langsung yang ada dalam model hipotesis penelitian ini dapat disajikan pada tabel 5.

Tabel 5.  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel independen	Variabel dependen	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung
X1.Kompensasi	X2.Entrepreneurial goverment	0,652	-
X1.Kompensasi	Y.Kinerja aparatur	0,227	$(0,652 \times 0,605) = 0,395$
X2.Entrepreneurial goverment	Y.Kinerja aparatur	0,605	-

Sumber : Data Primer Diolah.

#### 4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS

##### Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa diduga kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap implementasi *entrepreneurial government*. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,652 (sig,t = 0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1 bahwa kompensasi yang baik akan meningkatkan *entrepreneurial government*.

##### Pengujian Hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa diduga kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,227 (sig,t = 0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1 bahwa kompensasi yang baik akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

### **Pengujian Hipotesis H3**

Hipotesis H3 menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial government* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,605 (sig,t = 0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1 bahwa implementasi *entrepreneurial government* dilingkungan pemerintah daerah akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

### **Pengujian Hipotesis H4**

Hipotesis H4 menyatakan bahwa diduga kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap Kinerja aparatur pemerintah daerah melalui *entrepreneurial government* sebagai variabel intervening. Hasil uji-t terhadap koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,652 (sig,t = 0,000) dan 0,605 (sig.t = 0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H4 bahwa kompensasi berorientasi tugas akan meningkatkan kinerja birokrasi melalui implementasi *entrepreneurial government*.

## **4.6 PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap *Entrepreneurial Government***

Pengujian empiris sudah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap implementasi *entrepreneurial governmen*. Hasil pengujian terhadap *entrepreneurial governmen* menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan. Dengan kata lain dimensi-dimensi tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan dan kendaraan dinas operasional mempengaruhi secara signifikan terhadap implementasi *entrepreneurial government*. Hal ini berarti bahwa implementasi ataupun penerapan jiwa kewirausahaan dalam tubuh pemerintah daerah dapat

dijalankan dengan baik apabila dibarengi dengan sistim pemberian kompensasi yang baik.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari beberapa indikator diatas diantaranya tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan dan kendaraan dinas operasional taraf signifikansi terbaik dimiliki oleh indikator Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). Hal ini dikarenakan ukuran materi (insentif) masih sangat dominan untuk dijadikan sebagai pengukuran kepuasan seseorang (pegawai).

Hal lain yang menjadi perhatian adalah sistim pemberlakuan pemberian TKD tidak hanya dibatasi pada kalangan PNS saja akan tetapi pemberlakuan tersebut melibatkan para tenaga honorer daerah. Disamping itu untuk mendapatkan tunjangan tersebut harus melewati sistim penilaian yang sangat ketat. Di mana penilaian kinerja untuk status masa kinerja didasarkan pada komponen prestasi aksi dan prestasi hasil. Komponen prestasi aksi memiliki bobot 40% terdiri dari (a) disiplin, (b) ketaatan terhadap peraturan, (c) tanggung jawab, (c) kerja sama. Komponen prestasi hasil sendiri memiliki bobot 60% terdiri dari: (a) produktivitas, (b) efektivitas, (c) efisiensi, (d) inovasi dan (e) manfaat.

Adapun sistim penilaian kinerja untuk satu masa kinerja dilakukan oleh: (a) atasan langsung dengan bobot 50%, (b) dua rekan kerja masing-masing bobot 15% dan, (c) pegawai yang dinilai sebesar 20%. Dengan sistim penilaian demikian maka setaip pegawai (apartur pemerintah) merasa termotivasi untuk selalu kreatif, inovatif sehingga berdampak pada kinerja individu dan kelembagaan.

Taraf signifikansi yang kedua adalah indikator pengakuan. Setiap pegawai merasa puas dengan kebiasaan yang dibudayakan oleh setiap

pimpinan dalam mendukung keberhasilan dari setiap pekerjaan bawahannya. Oleh pegawai sendiri ini merupakan sebuah *spirit* tersendiri untuk meningkatkan kreativitasnya, oleh karena pengakuan tersebut dapat berdampak kepercayaan yang diberikan pimpinan dalam setiap program yang dijalankan oleh SKPD yang bersangkutan seperti halnya adalah diberikan kepercayaan sebagai kepanitiaan dalam beberapa kegiatan juga sebagai koordinator dari masing-masing program yang ada di SKPD tersebut.

Taraf signifikansi yang ketiga adalah indikator promosi. Setiap aparatur merasa puas dengan sistim promosi dimana dalam kelayakan menduduki suatu jabatan di lingkungan PEMDA Prov. Gorontalo tentunya berdasarkan aturan dan penjangiran serta penilaian dari BAPERJAKAT.

Taraf signifikansi yang terakhir adalah indikator kendaraan dinas operasional dan pengembangan diri. Dimana keterbatasan anggaran daerah dalam pengadaan mobil dinas dapat dipenuhi dengan menyewa kendaraan dari pihak kedua. Selanjutnya kesempatan bagi setiap PNS untuk melanjutkan studi kejenjang lebih tinggi baik formal maupun non formal sangat terbuka sehingga hal ini dapat meningkatkan kreativitas serta menumbuhkan jiwa kewirausahaan di tubuh pemerintah daerah.

Melalui pendidikan formal ini 3 aspek *intelegenssi* (kecerdasan) yang merupakan potensi dasar pegawai dapat dikembangkan lebih maksimal sehingga menghasilkan pegawai yang berkualitas yaitu memiliki pengetahuan dan wawasan luas, serta memiliki pribadi yang baik sebagai aparatur negara serta berjiwa *entrepreneur* trampil dalam bekerja yang akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, ternyata variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur/ pegawai. Apabila kompensasi yang diterima oleh pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan memiliki unsur keadilan maka tentunya akan meningkatkan kinerja dari setiap aparatur tersebut.

Unsur keadilan yang dimaksud adalah sistem pemberian kompensasi didasari oleh hasil pekerjaan dari setiap aparatur yang tentunya dinilai secara obyektif, dan pemberian kompensasi tentunya sesuai dengan besar tidaknya tanggung jawab dalam pekerjaan serta beberapa unsur yang menjadi indikator penilaian kinerja.

### **Pengaruh *Entrepreneurial Government* Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Pengujian empiris telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh *entrepreneurial government* terhadap kinerja aparatur (pegawai). Hasil pengujian terhadap kinerja aparatur menunjukkan bahwa implementasi *entrepreneurial government* mempunyai pengaruh yang signifikan. Kalangan PNS yang ada di lingkungan Pemda Prov. Gorontalo merasa yakin dan optimis dengan menanamkan semangat kewirausahaan dalam tubuh birokrasi maka akan mendukung kinerja aparatur dan kinerja pemerintah daerah secara kelembagaan.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektifitas dan efisiensi dari sisi pekerjaan mendapatkan taraf signifikansi yang cukup baik. Hal ini disebabkan oleh karena sebagian besar (80%) penempatan pegawai dan jabatan sudah disesuaikan dengan disiplin pendidikan dan kompetensi ilmu yang dimiliki. Disamping itu dana yang dialokasikan lebih banyak diarahkan/ dialokasikan pada beberapa program yang sangat mendesak dalam artian lebih

banyak berhubungan dengan kebutuhan masyarakat. Taraf signifikansi selanjutnya diikuti oleh indikator kompetitif, team work, inovatif/ kreatif, serta pelayan masyarakat.

Usaha untuk mengenalkan konsep *entrepreneurial government* di lingkungan Pemda Prov. Gorontalo tidaklah mudah. Keberhasilan Provinsi Gorontalo dalam mengimplementasikan hal ini didukung oleh adanya *political will* yang kuat dari pimpinan daerah (Gubernur), wakil gubernur dan sekretariat daerah serta jajarannya.

Dalam mengenalkan konsep tersebut dilakukan dengan seminar-seminar, lokakarya maupun pelatihan yang berhubungan dengan *entrepreneurial government*, serta memberlakukan sistim pemberian kompensasi berbasis kinerja (TKD). Upaya untuk mengaitkan insentif dengan kinerja menjadi contoh bagaimana manajemen kewirausahaan dapat diterapkan dalam kehidupan birokrasi pemerintah di daerah. Pemberian insentif sebagai *driving force* untuk perubahan dalam birokrasi publik.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Secara Tidak Langsung Melalui Implementasi *Entrepreneurial Government***

Pengujian empiris sudah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparatur pemerintah melalui implementasi *entrepreneurial government*. Hasil pengujian terhadap kinerja aparatur pemerintah menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan melalui *entrepreneurial government*. Dengan kata lain dimensi-dimensi tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan, dan kendaraan dinas operasional mempengaruhi secara signifikan kinerja aparatur pemerintah daerah melalui implementasi *entrepreneurial government*. Hal ini berarti bahwa sifat-sifat kewirausahaan dapat ditumbuhkan kembangkan serta



melekat pada setiap *Mindset* setiap aparatu pemerintah daerah dalam menjalankan roda pemerintahan pemerintah jika ditinjau dari dimensi-dimensi kompensasi yang dijalankan secara baik dan proporsional sehingga berdampak pada kinerja aparatur dan pada akhirnya berdampak pada perbaikan kinerja kelembagaan.

#### **4.7 Diskusi**

Sistim pemberian kompensasi yang terdiri dari tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan, kendaraan dinas operasional berdasarkan hasil penelitian ini mampu mendorong *spirit entrepreneurial government* dikalangan aparatur pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, sehingga pihak Pemda Provinsi Gorontalo sendiri harus memperhatikan serta memperbaiki sistim pemberian kompensasi yang diterapkan saat ini dan dimasa mendatang.

Sistim pemberian kompensasi yang terdiri dari tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan, kendaraan dinas operasional mampu menghasilkan kinerja aparatur pemerintah yang baik. Pemda Provinsi Gorontalo sendiri harus mempertahankan sistim pemberian kompensasi yang diterapkan saat ini dan dimasa mendatang sehingga akan berdampak pada kinerja Pemda Provinsi Gorontalo secara kelembagaan.

Penerapan konsep *entrepreneurial government* mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah sehingga perlu di sosialisasikan tentang konsep tersebut secara terus-menerus.

Sistim pemberian kompensasi yang terdiri dari tunjangan kinerja daerah (TKD), promosi, pengembangan diri, pengakuan, kendaraan dinas operasional mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui implementasi

*entrepreneurial government*.

Selanjutnya peneliti mengakui sejumlah keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dialami antara lain:

1. Pengambilan sampel pada penelitian ini hanya mengambil/ dibatasi pada beberapa pejabat struktural, hal ini kurang merepresentasikan keadaan dan pemahaman dari setiap PNS dalam menerapkan konsep *Entrepreneurial Government*.
2. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini hanya berdasarkan jawaban kuesioner dari responden yaitu pejabat struktural (PNS) dilingkungan Pemda Provinsi Gorontalo, sehingga memungkinkan adanya subjektivitas jawaban, untuk kedepan sebaiknya pengukuran kinerja pegawai berdasarkan jawaban dari masyarakat sebagai konsumen yang merasakan langsung hasil kinerja pegawai atau aparatur.
3. Jam kerja pegawai yang sibuk sehingga mengakibatkan kesulitan memperoleh jawaban dari responden dan menghabiskan waktu yang cukup lama.
4. Kendala bersifat *inheren* dengan metode kuesioner, terutama berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang, keseriusan dan faktor situasional lain ketika responden memberikan jawaban.

Beberapa saran yang diajukan terkait dengan hasil penelitian ini dan penelitian selanjutnya adalah:

1. Kompensasi dengan indikator TKD serta variabel *entrepreneurial government* dengan indikator efisiensi dan kompetitif memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah sehingga sebaiknya terus dapat dipertahankan dan ditingkatkan, sedangkan variabel lainnya perlu ditingkatkan.

2. Bagi organisasi pemerintahan khususnya Pemda kabupaten/ kota dan Pemda lainnya pada umumnya dapat mengadopsi beberapa strategi guna meningkatkan kinerja aparaturnya dengan memberlakukan konsep *entrepreneurial government* yang tentunya harus dibarengi dengan sistim pemberian kompensasi yang baik.
3. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan menambahkan beberapa variabel seperti budaya organisasi serta mengukur kinerja pemerintah daerah secara kelembagaan.

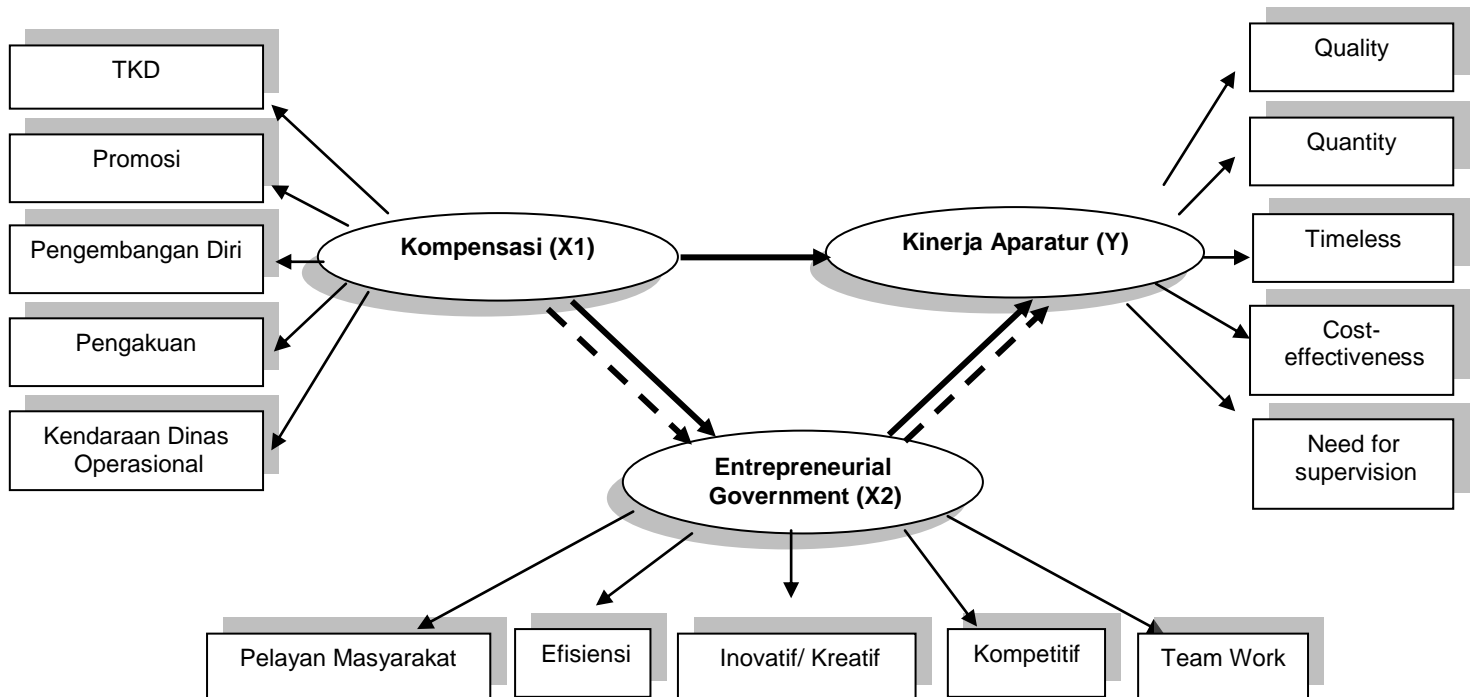
**BAB V****MODEL KONSEP STRATEGI  
MENCIPTAKAN KINERJA APARATUR  
YANG DITAWARKAN BAGI PEMDA  
PROV. GORONTALO****MODEL KONSEP STRATEGI MENCIPTAKAN KINERJA APARATUR YANG  
DITAWARKAN BAGI PEMDA PROV. GORONTALO**

Implikasi Penemuan  
Implikasi yang bersifat empiris  
Implikasi yang bersifat teoritis  
Implikasi yang bersifat praktis

Pada bab ini akan diulas bagaimana model yang dihasilkan melalui penelitian yang disajikan pada bab sebelumnya. Model ini dapat dijadikan konsep strategi memperbaiki kinerja aparatur/ pegawai dengan kelebihan dan keterbatasan dari peranan indikator yang diikutsertakan dalam model ini. Disamping itu pada bagian ini juga akan dijabarkan Implikasi penemuan yang bersifat empiris; teoritis; dan bersifat praktis

## MODEL KONSEP STRATEGI MENCIPTAKAN KINERJA APARATUR YANG DITAWARKAN BAGI PEMDA PROV. GORONTALO

Gambar 3. Model Konsep Strategi Menciptakan Kinerja Aparatur Yang Ditawarkan Bagi Pemda Prov. Gorontalo



Gambar di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung maupun tidak langsung antara kompensasi, *Entrepreneurial Government* dan Kinerja aparatur pemerintah daerah. Adapaun besaran kontribusi dari setiap indikator yang sudah diterapkan dengan baik dapat dilihat berdasarkan urutan indikator pada gambar yang disajikan.

Kompensasi sendiri sudah dapat dijalankan pada tahap pelaksanaan yang sangat baik yakni pemberian tunjangan kinerja daerah (TKD), pemberian pengakuan pada setiap aparatur dalam menjalankan tugas, serta kesempatan promosi untuk menduduki jabatan lebih tinggi. Pemberian fasilitas dalam bentuk kendaraan dinas serta pengembangan diri dalam bentuk keikutsertaan dalam

pendidikan formal maupun Diklat meskipun penerapannya sudah baik, akan tetapi perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan sehingga peranan dari indikator tersebut bisa sejajar dengan indikator pengukur pada kompensasi (TKD) yang selama ini sudah dijalankan oleh Pemda Provinsi Gorontalo.

*Entrepreneurial Government* sudah dapat dijalankan pada tahap pelaksanaan yang sangat baik yakni efektif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta efisien penggunaan anggaran yang berorientasi pada hasil dan produktivitas, sistem kompetitif dalam memberikan pelayanan serta kerjasama tim yang baik. Untuk inovasi dan pelayanan masyarakat meskipun penerapannya juga sudah baik akan tetapi perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan sehingga peranan dari indikator tersebut bisa sejajar dengan indikator pengukur pada *entrepreneurial government* yang selama ini sudah dijalankan oleh Pemda Provinsi Gorontalo.

Kinerja aparatur pemerintah daerah sendiri sudah dapat dijalankan pada tahap pelaksanaan yang sangat baik yakni *timeless*, kemudian urutan selanjutnya pada indikator *cost-effectiveness*, serta kualitas dan kuantitas kerja. Untuk indikator *need for supervision* meskipun penerapannya juga sudah baik akan tetapi perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan sehingga peranan dari indikator tersebut bisa sejajar dengan indikator pengukur pada kinerja aparatur Pemda Provinsi Gorontalo

Berdasarkan kontribusi indikator dari masing-masing variabel serta besaran hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel kompensasi, *entrepreneurial government*, dan kinerja aparatur pemerintah maka dapat disimpulkan bahwa peranan kompensasi dalam meningkatkan kinerja aparatur/ pegawai sifatnya jangka pendek, artinya adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur maka diperlukan sistem kompensasi yang baik sehingga dapat

memotivasi setiap aparatur/ pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Keberadaan dari *entrepreneurial government* sendiri bersifat jangka panjang, artinya untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan didalam tubuh dan *mind-set* pemerintah daerah memerlukan proses yang panjang yang tentunya harus didukung oleh proses kerja ataupun prinsip-prinsip dari sifat wirausaha itu sendiri serta pemberlakuan sistem kompensasi yang baik sebagai manifestasi dari konsep *entrepreneurial government*.

## **IMPLIKASI PENEMUAN**

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi yang berhubungan dengan penerapan sistim kompensasi dan implementasi *entrepreneurial government* dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja pemerintah daerah. Implikasi tersebut baik dilihat dari sisi empiris, teoritis, dan sisi praktis.

### **A. Implikasi yang bersifat empiris**

Keterkaitan antara variabel; dengan melihat koefisien determinasi total komponen terbukti memiliki andil dalam membentuk implementasi *entrepreneurial government* dan kinerja aparatur pemerintah daerah provinsi Gorontalo. Hal ini dapat dilihat dari koefisien determinasi menyebutkan bahwa  $R^2=0,769$  atau 76,9 % kinerja pemerintah aparatur pemerintah daerah dipengaruhi oleh variabel kompensasi serta *entrepreneurial government*. Sisanya yakni 23,1 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja aparatur/ pegawai pemerintah daerah antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja organisasi sserta faktor *endowment* daerah lainnya. Oleh karena itu, variabel yang sudah masuk dalam model masih perlu dipadukan atau dikombinasikan dengan variabel tersebut (diluar model), sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Alasan lain dari 23,1% sendiri juga dapat dimaknai apabila kompensasi (TKD, promosi, pengembangan diri, pengakuan dan fasilitas) yang diberikan oleh pihak Pemda secara layak dan proporsional kepada bawahan ataupun apatar/ pegawai yang ada dilingkungan Pemda, maka dengan sendirinya semangat jiwa wirausaha akan meningkat dan pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja aparatur dan organisasi.

#### **B. Implikasi yang bersifat teoritis adalah:**

Untuk memperbaiki citra birokrasi pemerintahan, maka pemerintah Provinsi Gorontalo melalui visi pemerintahannya mengarahkan pada *entrepreneurial government system*. Pendekatan adalah dengan melakukan *reengineering* terhadap *mind-set personalia* (budaya kerja dan pola pikir). System (perbaikan struktur, mekanisme, serta prosedur kerja), *performance* kelembagaan pemerintah, dan kebijakan pemberian tunjangan kinerja daerah (TKD). Semua pendekatan ini adalah bentuk penerapan dari *New Publik Management* (NPM) yang merupakan jawaban untuk mereformasi birokrasi pemerinta di Provinsi Gorontalo.

Konsep *entrepreneurial government* bukanlah konsep yang baru sebagai alat memperbaiki pelayanan terhadap masyarakat, namun pemerintah Provinsi Gorontalo berusaha menjadikan sebagai suatu konsep bernilai yang dapat di implementasikan secara nyata melalui penataan budaya pemerintahan. Konsep *entrepreneurial government*, ditujukan untuk melakukan *reinventing* terhadap pemerintah daerah agar dapat memenuhi tuntutan kinerja, memberikan kecepatan pelayanan dengan penekanan terhadap perilaku manajemen pemerintahan yang berjiwa wirausaha (*entrepreneurial government*), untuk mencapai hasil dan akuntabilitas dalam rangka menjamin pemanfaatan



anggaran publik secara efektif dan efisien.

### **C. Implikasi yang bersifat praktis adalah**

Sebagai sebuah gerakan kultural di lingkungan pemerintah daerah, konsep *entrepreneurial government* memang belum dipahami secara luas oleh kalangan pejabat setingkat eselon, serta sebagian besar pada kalangan pegawai staff. Para PNS lebih banyak mengenal tunjangan kinerja daerah (TKD) di banding konsep *entrepreneurial government*. Meski sebenarnya TKD merupakan salah satu bentuk manifes dari *entrepreneurial government*. Oleh karena itu penting kiranya bagi Pemda Provinsi Gorontalo untuk:

1. Mengikutsertakan pejabat-pejabatnya sebanyak mungkin pada pendidikan formal khususnya S-2 yang mengajarkan tentang pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*) ataupun yang mengajarkan tentang konsep-konsep baru penyelenggaraan pemerintahan moderen saat ini.
2. mengikutsertakan pejabat-pejabatnya untuk mengikuti acara-acara seminar, lokakarya, simposium, workshop dan diklat-diklat yang mengajarkan dan mengenalkan konsep-konsep penyelenggaraan pemerintahan moderen saat ini khususnya yang berkaitan dengan pemerintahan wirausaha (*Entrepreneurial Government*).
3. mengadakan acara sosialisasi kepada seluruh pejabat tentang pengetahuan yang berkenaan dengan kewirausahaan sektor publik, sehingga diperoleh pandangan dan pemahaman yang sama diantara pejabat dan memudahkan untuk melakukan tindakan aksi penerapan konsep-konsep ini.

**BAB VI****MODEL FADEL UNTUK  
REINVENTING LOCAL  
GOVERNMENT****MODEL FADEL UNTUK REINVENTING LOCAL GOVERNMENT**

Temuan Fadel Muhammad  
Implikasi Bagi Penyelenggara Pemerintahan di Daerah

Pada bab ini akan dijabarkan hasil temuan penelitian Fadel Muhammad tentang *Kapasitas manajemen kewirausahaan dan kinerja pemerintah daerah* yang dipublikasikan dalam bukunya *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah* (2008: 177-183)

Ranah *Reinventing Local Government* yang paling penting adalah penguatan kapasitas manajemen dan peningkatan kinerja. Kapasitas manajemen yang kuat merupakan prakondisi bagi terwujudnya kinerja pemerintah daerah, (Fadel Muhammad, 2008)

## MODEL FADEL UNTUK REINVENTING LOCAL GOVERNMENT

### Temuan Fadel

Hasil penelitian Disertasi yang dilakukan oleh Fadel Muhammad tahun (2007) menunjukkan bahwa Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dibentuk oleh Faktor Budaya Organisasi dan Faktor *Endowmen* daerah, sedangkan faktor Lingkungan Makro tidak memberi dukungan bagi terbentuknya Kapasitas Manajemen.

Faktor budaya organisasi berupa nilai-nilai dan norma-norma berasal dari doktrin *New Publik Management* (NPM) yang diyakini sebagai dasar untuk bersikap, dan berperilaku ternyata pengaruhnya lebih besar terhadap kapasitas manajemen dibandingkan dengan faktor *Endowmen* daerah, yaitu faktor manusia dan non manusia yang ada disuatu daerah.

Ketika kapasitas manajemen dipecah menjadi sub variabel kemampuan manajer dan sitem manajemen diperoleh temuan bahwa faktor budaya organisasi pengaruhnya lebih besar terhadap kemampuan manajer dibandingkan dengan faktor *endowment* daerah. Namun, terhadap sistem manajemen kedua variabel tersebut pengaruhnya sama.

Temuan berikutnya adalah bahwa kinerja pemerintah daerah itu dipengaruhi oleh kapasitas manajemen kewirausahaan dan faktor budaya organisasi. Temuan ini membenarkan adanya peran yang signifikan sekaligus membenarkan pendapat Ingraham dan Donahoe (2000), bahwa kinerja pemerintah daerah sangat bergantung pada kapasitas manajemen. Disamping peran kapasitas manajemen, ternyata faktor budaya organisasi juga berperan terhadap kinerja pemerintah daerah.

Terbentuknya kapasitas manajemen kewirausahaan seperti yang telah dipaparkan di atas didukung oleh keberadaan faktor budaya organisasi, dan faktor *endowmen* daerah. Sedangkan faktor lingkungan makro tidak memberi dukungan terhadap peran tersebut. Keempat variabel itu adalah kapasitas manajemen kewirausahaan, faktor budaya organisasi, faktor *endowmen* daerah dan faktor lingkungan makro. Keempat faktor ini faktor ini digunakan sebagai variabel independent untuk menjelaskan kinerja pemerintah daerah Gorontalo ternyata berinteraksi.

Elaborasi terhadap signifikansi peran kapasitas manajemen kewirausahaan terhadap kinerja pemerintah daerah dengan memecahkan variabel kapasitas manajemen kewirausahaan kedalam sub sistem variabel kemampuan manajer, sistem manajemen, dan kinerja pemerintah daerah menjadi sub variabel prestasi aksi dan prestasi hasil diperoleh temuan yang menarik.

Ditemukan bahwa kemampuan manajer dan sistem manajemen hanya berperan signifikansi terhadap prestasi aksi, dan sama sekali tidak berperan signifikan terhadap prestasi hasil. Prestasi hasil justru dipengaruhi secara signifikan oleh faktor *endowmen* daerah dan prestasi aksi. Temuan ini menunjukkan bahwa klaim tentang peran yang signifikan dari kapasitas manajemen kewirausahaan terhadap kinerja pemerintah daerah, sebagaimana disampaikan oleh Ingraham dan Donahoe (2000) sebelumnya, ternyata masih bersifat parsial, atau tidak seluruhnya terbukti.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa dengan mengklasifikasikan kinerja pemerintah daerah kedalam prestasi aksi dan prestasi hasil, ternyata faktor-faktor penyebab kinerja menjadi lebih spesifik, yaitu bahwa faktor yang

mempengaruhi prestasi aksi ternyata berbeda dengan faktor yang memengaruhi prestasi hasil.

Hal lain yang menarik adalah prestasi hasil yang dipengaruhi oleh faktor *endowment* daerah dan prestasi aksi, padahal ketika variabel kinerja pemerintah daerah belum diterjemahkan kedalam prestasi aksi dan hasil, faktor ini sama sekali tidak berpengaruh. Sebaliknya, variabel budaya organisasi berperan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah sebelum diterjemahkan kedalam prestasi aksi dan prestasi hasil. Budaya organisasi justru menjadi tidak signifikan perannya dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada gejala interaksi antara kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi dan faktor *endowment* daerah dalam menjelaskan kinerja pemerintah daerah.

Namun demikian, temuan tersebut memberikan perspektir baru tentang bagaimana melakukan *reinventing local government* agar suatu pemerintah daerah mampu berkinerja lebih baik. Hasil elaborasi terhadap variabel-variabel penelitian menghadirkan arahan: (1) jika ingin memberdayakan kapasitas manajemen kewirausahaan maka yang harus diperhatikan adalah faktor budaya organisasi, faktor *endowment* daerah. Kapasitas manajemen; (2) Jika ingin meningkatkan kinerja pemerintah daerah maka yang harus diperhatikan adalah kapasitas manajemen kewirausahaan dan budaya organisasi. Kapasitas manajemen kewirausahaan pengaruhnya lebih besar dalam membentuk kinerja pemerintah daerah dibandingkan dengan faktor budaya organisasi.

### **Implikasi Bagi Penyelenggara Pemerintahan di Daerah**

Temuan ini membawa beberapa implikasi bagi penyelenggara pemerintah daerah.

*Pertama*, konsep kinerja adalah konsep yang tidak berdimensi tunggal. Kinerja seharusnya dibedakan atas kinerja aksi (prestasi aksi) dan kinerja hasil (prestasi hasil), karena variabel-variabel independen yang mempengaruhinya ternyata berbeda-beda. Faktor yang mempengaruhi prestasi aksi berbeda dengan yang mempengaruhi prestasi hasil.

*Kedua*, kapasitas manajemen dalam konfigurasi variabel yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah yang dipengaruhi oleh variabel lain sebelum memengaruhi kinerja pemerintah daerah itu. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah tidak cukup dengan membenahi kapasitas manajemen kewirausahaan saja tetapi secara simultan harus mempersiapkan budaya organisasi yang mendukung bagi peningkatan kapasitas manajemen kewirausahaan, yaitu menghadirkan *rational culture* dan *development culture* (Zamuto & Krakower, 1991).

*Ketiga*, terbentuknya prestasi hasil atau dampak dari suatu kegiatan (prestasi aksi) ternyata disebabkan oleh faktor *endowment* daerah bukan oleh kapasitas manajemen kewirausahaan. Oleh karena itu, aspek relevansi kegiatan dengan faktor lokal perlu mendapat perhatian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael dan Murlis Helen. 1995. *Salary administration*, 3rd. Rochmulyati, H. (penerjemah). Administrasi gaji. LPPM dan PT Pustaka Binaman pressindo. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi (2002). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Arisman, (2007). *Analisis pengaruh strategi pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai*. Tesis Pascasarjana Unibraw.
- Avlonitis, G.J. and Salavou, H.E. 2007. Entrepreneurial Orientation Of SMEs, Product Innovativeness, and Performance, *Journal of Business Research*, xx : 1 – 10.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Sistim akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (sosialisasi & asistensi implementasi akip)*. Hal 7 – 20
- Bajor, J.K. and B.B. Baltes. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance, *Journal of Vocational Behavior*. 63: 347 – 367.
- Bernardin, John H and Joyce E.A Russell, 1995. *Human resources management: an experiential approach*; McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Gorontalo. 2008. *Gorontalo dalam angka 2008*.
- Blumberg, M. And Charles D. Pringle. 1982. The missing opportunities in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, Vol.7 No.4 Hal 560-569
- Casmiwati, D. 2004. *Sistim kompensasi pns di indonesia*, Sulistiyani (ed.), Memahami good governance dalam perspektif sumber daya manusia, Gava Media, Yogyakarta. 231-232
- Damayanthi, D., dan Wahyudin. 2006. Pengaruh kompensasi, pendidikan, dan senioritas terhadap produktivitas kerja di lingkungan dinas kebersihan dan pertamanan kota Surabaya. [http:// www.google.com](http://www.google.com). Di unduh 5 Januari 2009.
- Davies, 2001. The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relation in the western australian accomodation industry: a comparative study, *Journal Emerald Group Publishing*
- Djati, P., dan Khusaini, M. 2003. Kajian terhadap kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.5. Hal 25 - 41
- Dwiyanto, A. 1996. *Reinventing government: pokok-pokok pikiran dan*

- relevansinya di Indonesia, Makalah pada pelatihan manajemen strategik bagi direktur RSUD oleh Magister Manajemen Rumah Sakit, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2008. Reformasi birokrasi publik di Indonesia, pusat studi kependudukan dan kebijakan, Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Efendi, A. 2005. Orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan pada industri kecil dan menengah di Sumatera Selatan. *Simposium Riset Ekonomi II. Surabaya.*
- Fadel, M. 2008. Reinventing local government: pengalaman dari daerah, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2007. *Kapasitas manajemen kewirausahaan dan kinerja pemerintah daerah.* (studi kasus pada pemerintah daerah Provinsi Gorontalo), Disertasi Pascasarjana UGM. Yogyakarta
- Gujarati, D. (1991). *Ekonometrika Dasar.* Terjemahan Sumarsono Zain. Erlangga, Jakarta.
- Goodman, Jon, 1993, Kewirausahaan dalam perusahaan, *Manajemen*, No.89.
- Hasan, Arif, Junaidah Hashim, Ahmad Zaki Hj Ismail, 2006, Human resource development practices as determinant of hrd climate and quality orientation, *Journal of European Industrial Training*. Vol.30 No.1. *Journal Emerald Group Publishing.*
- Hasibuan, H.M.S.P., 2008. *Manajemen SDM*, edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hisrich, R. D. (Ed) 1986. *Entrepreneurship intrapreneurship and ventura capital*, Mass-Lexington Books, Lexington
- Hisrich, R., D. M. Peters and D. A. Shepherd. 2008. *Entrepreneurship*, 7<sup>nd</sup>. Sungkono, C. et.al. (penerjemah). Kewirausahaan. Salemba Empat. Jakarta
- Joko, Widodo. 2001. *Good Governance Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi.* Insan Cendekia. Surabaya
- Kao, J.J. 1989. *Entrepreneurship Creativity and Organization*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Koesmono, H. T. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7. No.2
- Kreitner, R. dan Kinichi, A. 2005. *Organizational Behavior*, 5<sup>nd</sup>. Suandy, E. (penerjemah). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta



- Kurniawaty, E. 2001. *Pengaruh kompensasi terhadap komitmen dan kinerja karyawan*. Tesis Pascasarjana Unibraw.
- Lestari, R. A. 2006. Mewirauahakan birokrasi untuk mensejahterakan rakyat (Beberapa Alternatif Pemikiran), Indradi, S. S. dan Wilipo. (ed.), *Mewirauahakan Birokrasi Untuk Mensejahterakan Rakyat*, PT. Danar Wijaya, Malang. 58-60
- Leitao, J., M. Franco,.2008. Individual entrepreneurship capacity and performance of SMEs. *Journal entrepreneurship*. <http://mpru.ub>. Unimuenchen.de/8179/ .. April 2008
- Lupiyoadi, R. dan H. Bakir, 1999. Disain struktur yang mendukung kewirausahaan organisasi, Man dan Usaha Ind 07.
- Mahmudi. 2010. Manajemen kinerja sektor publik. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management*, 10<sup>nd</sup>. Angelica, D. (penerjemah). manajemen sumber daya manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Mayer, Thomas. 2002. *Modern social – Democracy . Groud and disputed issue*, Yurita Metariana (penerjemah) Sosialisme – demokrasi modern: kesamaan landasan dan issue yang dipertikaikan. Sari Pemahaman Sosialisme. Center for social democratic studies. Yogyakarta.
- Mutis T. 1995. Kewirausahaan yang berproses, Grassindo, Jakarta
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. Human Resource Management. 7<sup>nd</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mwita, J.I. 2000. *Performance Management model: A Systems-Based Approach to Public Service Quality*, *The International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 13 pp. 19-32
- Malhotra, Naresh K. 2005. *Marketing research: An applied orientation*. Soleh Rusyadi Maryam. (penerjemah). Riset pemasaran: pendekatan terapan, Edisi empat. Jilid 1 dan 2. PT Indeks kelompok Gramedia. Jakarta
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran kinerja sektor publik, BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- Mulyani, N. 2002. Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol.4 No.2 : 108 – 122.
- Nawawi, H. 2005. Manajemen strategik: organisasi non profit bidang pemerintahan, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nataswaty, Yuswida. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai*. Tesis Unibraw. Malang

- Niode, Idris. 2009. Pengaruh Kompensasi Terhadap Implementasi *Entrepreneurial Government* dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Tesis. Fakultas Ekonomi Univ. Brawijaya Malang.
- Niode, Idris. 2013. Implementasi *Entrepreneurial Government* Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah: Studi Reformasi Keuangan Daerah Pemerintah Propinsi Gorontalo. Makalah pada Sayembara Nasional Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI) Seri Otonomi Daerah.
- Osborne, D. dan Gaebler. T. 1996. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Rosyid, A. (penerjemah). Mewirausahakan Birokrasi : mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2 (terjemahan), Seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.
- Osborne, D. dan Plastrik. P, 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For reinventing Government*. Rosyid A. (Penerjemah). Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju Pemerintahan wirausaha (terjemahan), seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.
- Pandey, Sanjay K, David H. Coursey, and Donald P. Moynihan. 2004. Organization culture, red tape and performance. Department of public policy and administration, rutgers University
- Pemerintah Provinsi Gorontalo. 2008. *Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Pelayanan Publik Di Provinsi Pemekaran: Kajian Pengeluaran Publik Gorontalo 2008*, Makassar. 94-99
- Peraturan Gubernur. 2006. *Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 17 Tahun 2006 Tentang Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Tahun Anggaran 2006*.
- Peraturan Gubernur. 2014. *Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 04 Tahun 2014 Tentang Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Tahun Anggaran 2014*
- Peraturan Gubernur. 2009. *Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 04 Tahun 2009 Tentang Kendaraan Dinas Operasional Sewa di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo Tahun Anggaran 2009*.
- Prawirosentono, S. 1999. Manajemen sumberdaya manusia kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia. BPFE. Yogyakarta.
- Quinn, R. E. et al. 1990. *Becoming A Master Manager, A Competency Frame Work*. N.Y. USA
- Ranupandojo, H. Dan Husnan, S., 1996. *Manajemen Personalia Edisi IV*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Republik Indonesia. 2004. *Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*.

- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah RI Nomor 105 Tahun 2000 Tentang Pengelolaan dan Pertanggung jawaban Keuangan Daerah.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan PERMENDAGRI Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Riduwan. Dan kuncoro, E. A. 2007. Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur. Alfabeta. Bandung
- Satish, P. and Joseph, J. 1995. Variation In Compensation Decision By Manager: An empirical investigations, *Journal Of Psychologi* , Vol.128 Pi
- Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt, dan R.N. Osborn. 1998. Organisational behaviour an asia-pacific perspective. Australia: Jacaranda Wiley.
- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. 1999. Manajemen sumber daya manusia: menghadapi abad ke-21. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2008. Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama. Bandung.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research methods for business : A Skill Building Approach*, Kwan Men Yon (Penerjemah). Metodologi penelitian untuk bisnis. Edisi empat, buku 1 dan 2. Salemba empat. Jakarta.
- Siagian, S.P. 1995. Teori motivasi dan aplikasinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simin. 2000. *Semangat kewirausahaan aparatur badan usaha milik daerah (BUMD)*. Tesis. Pascasarjana Unibraw. Malang.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. Metode penelitian survey, Edisi revisi. LP3ES. Jakarta
- Smith, E.S. et al. Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal Of Small Business Management* , 41 (1), PP 47 – 67
- Solimun. 2002. Multivariate Analysis; Structural equation modeling SEM, lisrel dan Amos, cetakan 1 Universitas Negeri Malang. Malang
- Sugiyono, 2008. Metode penelitian bisnis (Pendekatan kualitatif, kuantitatif dan R & D). Alfabeta, Bandung
- Suliyanto. 2006. Metode riset bisnis. CV Andi Yogyakarta
- Sumarhadi. 2002. *Entrepreneurial government dalam persepsi pejabat birokrasi pemerintah (studi kasus pada pemerintah daerah kabupaten bengkalis)*,

Tesis Pascasarjana UGM. Yogyakarta.

- Thoha, M. 2002. Birokrasi dan polemik di Indonesia. PT Grajagrafindo Persada. Jakarta
- Tjokrowinoto, M. 1996. Pembangunan dilema dan tantangan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Tjokrowinoto, M . dkk. 2004. Birokrasi dalam polemik. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Turner, Mark dan Hulme, David. 1997. *Governance, Administration and Development, Making the State Work*. Macmillan Press Ltd. London. Enland
- Umar, Husain, 1998. Riset sumberdaya manusia dalam organisasi. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- United Nation Development Programme (UNDP). 2002. Menuju consensus baru demokrasi dan pembangunan manusia Indonesia, laporan pembangunan manusia. Jakarta.
- Widodo, J. 2006. Membangun birokrasi berbasis kinerja, Bayumedia Publishing. Malang.
- Wiklund, Johan and Dean Shepherd. 2003. Knowledge-Based resources, entrepreneurial orientation, and the medium performance of small and Medium-Sized Businesses. *Journal Strategic Management* , 24, PP 1307 – 1314

## TENTANG PENULIS

**Idris Yanto Niode.** Lahir di Gorontalo 26 Oktober 1978. Anak Kedua dari empat bersaudara dari Bapak Hi. Salim Niode dan Hj. Sariyanti Uno. Menikah dengan Anita Hubulo, S.Pd. Dikaruniaai dua orang anak Nailah Qaniah Niode dan Kholil Dzaki Niode.

**Pendidikan:** Program Magister Manajemen (M.M) Jurusan Manajemen Konsentrasi Strategik ia rampungkan di Universitas Brawijaya Malang Tahun 2009, Program Sarjana (S.Pd) Jurusan Pendidikan Ekonomi Tata Niaga Fakultas Ilmu Sosial IKIP Negeri Gorontalo, Lulus tahun 2004.

**Pekerjaan dan Organisasi:** Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Ketua Divisi Bursa Kerja Online & *Career Expo* (CDC) Universitas Negeri Gorontalo 2012 – sekarang), Wakil Direktur Promosi dan Pemasaran Pariwisata Daerah Badan Promosi Pariwisata Daerah (BPPD) Provinsi Gorontalo 2013 – sekarang).

**Penghargaan:** Mahasiswa lulusan terbaik Universitas Brawijaya Malang (2009), Juara 3 Tingkat Provinsi Gorontalo Sayembara Nasional Penulisan Otonomi Daerah Tingkat S2, S3 dan Dosen Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indosenesia (APKASI) tahun 2013.

**Karya Tulis:** Selain kegiatan mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat, ia juga menulis sejumlah artikel yang diterbitkan di jurnal Nasional Terakreditasi dan Non-Akreditasi diantaranya Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) FEB – UNIBRAW, Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika – UNMER Malang, Media Informasi & Komunikasi Ilmiah Mahasiswa - Masyarakat (Formas) Sulawesi Utara, Jurnal BISMA FEB-UNESA, Jurnal Oikos-Nomos FEB – UNG.