

DETERMINAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JAYAPURA

Victor Pattiasina

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas YapisPapua

pattiasina_v@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara intensif, efek desentralisasi dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Jayapura. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Di Kabupaten Jayapura. Dibutuhkan 46 responden dari pegawai pemerintah dan gaji karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan survei langsung dengan metode sensus sebagai metode sampel gathering. Pengujian hipotesis secara empiris menggunakan Regresi Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekretariat daerah Kabupaten Jayapura. Ini berarti jika intensif dinaikkan atau menjadi lebih baik akan memiliki efek yang baik pula untuk kinerja karyawan. Desentralisasi terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja sekretariat daerah Kabupaten Jayapura. Dan ini berarti bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab tidak berjalan dengan baik di sekretariat daerah Kabupaten Jayapura. Sistem pengendalian intern pemerintah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekretariat daerah Kabupaten Jayapura. Yang berarti jika sistem pengendalian intern pemerintah berjalan dengan baik maka akan berpengaruh langsung terhadap kinerja sekretariat daerah Kabupaten Jayapura menjadi lebih baik.

Keywords : Intensif , Desentralisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini sedang menjadi sorotan publik, hal tersebut dikarenakan buruknya kinerja pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Azwar Abubakar yang dikutip dari (www.tempo.co), berdasarkan data hingga Desember 2012, jumlah pegawai negeri di Indonesia

4.572.114 orang. Data tersebut juga menyebutkan bahwa sesuai penilaian kementerian, 50 persen kinerja pegawai negeri tidak bias diandalkan. Realita ini menunjukkan bahwa kinerja PNS sebagai aparatur negara yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat di negara kita ini masih sangat rendah dibandingkan dengan negara lain seperti yang diungkapkan Rusdiana, (2012). Hal inilah yang membuat daya saing Indonesia, terutama

dalam bidang ekonomi selalu tertinggal dibanding negara lain.

Ketua Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin) Djimanto mengatakan, keberadaan birokrat sangat penting dalam mendukung perekonomian bangsa, karena birokrat merupakan pelayan publik. Jika pelayan publiknya malas dan kompetensi rendah, maka pembangunan ekonomi terhambat (<http://www.suarapembaruan.com>).

Menurut Djimanto, ada beberapa hal mengapa kinerja dan produktivitas PNS Indonesia rendah. Pertama, sistem rekrutment PNS yang masih berkolusi, korupsi dan nepotisme (KKN), bukan berdasarkan *merit system* atau berdasarkan kompetensi.

Kedua, kenaikan pangkat dan sistem penggajian PNS dilakukan secara berkala bukan berdasarkan prestasi kerja. Ketiga, sistem pengawasan internal PNS seperti adanya inspektorat jenderal tidak berjalan. Inspektorat jenderal hanya sebagai stempel saja. Ketiga hal menyebabkan kinerja PNS Indonesia rendah seperti malas-malasan, sering bolos, tidak produktif dan tidak tepat tanggal masuk kerja jika ada libur tertentu. Menurut Djimanto, yang merusak etos kerja PNS adalah jaminan kenaikan pangkat dan gaji secara berkala. PNS yang malas dan rajin bekerja sama-sama naik gaji dan pangkat. Inilah yang membuat kerja PNS tidak efektif. Selain itu, pemberian sanksi yang tidak tegas kepada PNS yang memiliki kinerja yang rendah (<http://www.suarapembaruan.com>).

Fenomena kinerja PNS di atas yang telah terjadi beberapa tahun kemarin tersebut, ternyata masih berlanjut sampai dengan

pergantian kepemimpinan di negaran ini. Isu terhangat menyangkut kinerja aparatur negara ini kemudian dihembuskan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang akan menggandeng Badan Intelijen Negara (BIN) untuk memantau perilaku aparat sipil. (<http://www.tempo.co/read/news>).

Dikatakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Yuddy Chrisnandi, (Sabtu, 6 Desember 2014, di Padang) bahwa akan mengembalikan kewibawaan aparatur negara dengan meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap publik.

Chrisnandi menambahkan bahwa ini adalah jawaban kusutnya kinerja PNS di Indonesia. Ia menjelaskan bahwa 3 tahun yang lalu, sekitar 50% dari 4,7 juta PNS yang ada di Indonesia memiliki kualitas rendah. Hampir disetiap kantor pemerintahan atau instansi, kinerja pegawai negeri sipil sangat rendah. Ini merupakan dampak buruknya sistem seleksi penerimaan pegawai negeri pada masa lalu. Sudah menjadi rahasia umum, banyak permainan dalam penerimaan pegawai negeri. Calon pegawai negeri kebanyakan merupakan titipan orang dalam atau saudara pejabat. Hal ini dilakukan tanpa memperhatikan kualitas sumberdaya manusia, sehingga kinerja pegawai negeri sangat rendah.

Penyebab lain rendahnya kinerja pegawai negeri sipil juga adalah panjangnya sistem birokrasi dalam organisasi kepegawaian negeri, hal ini merupakan dampak sistim pemerintahan sentralistik dari

zaman orde lama dan untuk itu diperlukan sistem desentralisasi yang terbih baik lagi. Waterhouse dan Tiessen, (1978) mendefinisikan desentralisasi sebagai pendelegasian wewenang atau pembagian kekuasaan pada tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi untuk memberikan bidang kekuasaan yang luas atau kebijaksanaan-kebijaksanaan atas kegiatan perusahaan. Desentralisasi ini mungkin hanya terjadi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan atau teknologi dalam subunit organisasi khusus. Dengan demikian, desentralisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian. Tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan pembagian kekuasaan dalam struktur organisasi. Pendapat lain oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa adanya pelimpahan wewenang atau tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada di bawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumberdaya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya.

Penyebab lainnya yang mempengaruhi kinerja PNS adalah masalah klasik yaitu, rendahnya tingkat kesejahteraan PNS sehingga melahirkan sistem remunerasi yang diharapkan dapat meningkatkan

kinerja sekaligus memperbaiki tingkat kesejahteraan PNS. Dalam mekanisme kerja suatu organisasi, khususnya pada organisasi yang banyak melibatkan tenaga manusia, maka prinsip yang perlu dikembangkan adalah *take and give*, yang artinya bahwa organisasi tersebut disamping bersedia memenuhi kebutuhan para pegawai juga menuntut adanya seorang pemimpin yang dapat memperlakukan bawahan dengan baik (Rusilawati, 2014). Dengan demikian para pegawai akan dengan sukarela untuk mengorbankan dirinya demi kepentingan organisasi.

Rusilawati, (2014) selanjutnya menyatakan bahwa Salah satu faktor yang dapat memacu pegawai agar rela berkorban untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah faktor insentif karena memang insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (Mangkunegara, 2002). Hal ini berarti bahwa semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik (*take and give*) yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam kinerja.

Faktor selanjutnya yang juga relatif mempengaruhi kinerja pegawai adalah sistem pengendalian internal pemerintah. Menurut teori Dale Timple dalam Dewi, (2012), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya dan variabel personal lainnya. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berasal dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan. Dari teori tersebut dapat dijelaskan bahwa lingkungan, kebijakan dan pengawasan merupakan bentuk dari pengendalian internal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Anthony, (2005) dalam Tarigan, (2011) menyatakan bahwa suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem pengendalian internal yang baik berpengaruh pada cara manapun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2002 dalam Tarigan, 2011). Dengan adanya suatu sistem itu pula berbagai ragam aktivitas dapat terkoordinir dan terarah menuju satu tujuan bersama.

Kajian-kajian empiris yang menginvestigasi hubungan kausalitas diantara ketiga faktor di atas (insentif, desentralisasi dan sistem pengendalian internal) terhadap tingkat kinerja telah banyak dilakukan. Kajian menyangkut insentif oleh Mazura, Mujiono, Rosmida, (2011) mengatakan bahwa

insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Penelitian lainnya oleh Jusuf, (2013) menyatakan bahwa Secara parsial, TQM dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan secara simultan, TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil kajian lain oleh Tarigan, (2011) menunjukkan bahwa; tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Hasil di atas didukung oleh Indudewi dan Nafasati, (2011) yang menyatakan bahwa insentif dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Fakultas di Universitas Semarang yang berpengaruh adalah ukuran kinerja dan kejelasan sasaran. Sejalan dengan hasil kedua penelitian di atas, Indudewi pada tahun 2011 juga menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur, insentif dan pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD dan BUMD. Ia menambahkan bahwa desentralisasi memiliki hubungan positif tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD dan BUMD. Kajian lainnya oleh Suprianto, (2013) juga mendukung hasil di atas bahwa penetapan sasaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai namun tidak pada insentif yang dalam kajiannya

diwakili oleh variabel sistim remunerasi yang ternyata secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil kajian menyangkut sistim pengendalian internal yang pernah dilakukan di Kota Jayapura disampaikan oleh Ramandei, (2009) yang menyatakan bahwa sistim pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintahan Kota Jayapura. Hasil kajian emipiris selanjutnya menyangkut sistim pengendalian internal disampaikan oleh Oktarnia, (2013) yang mengungkapkan bahwa; lingkungan pengendalian, penaksiran resiko dan pemantauan ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan keuangan Rumah Sakit Tanjungpinang dan Bintan, yang berpengaruh hanyalah aktifitas pengendalian internal. Selanjutnya hasil kajian juga menemukan lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, dan pemantauan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil kajian lain oleh Dewi (2012) menunjukkan bahwa; faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, siifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya dan variabel personal lainnya. Sedangkan faktor eskternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan

rekan kerja, pengawasan, system upah, dan lingkungan.

Hasil kajian-kajian empiris di atas ternyata menunjukkan adanya ambivalensi hasil penelitian. Artinya ambivalensi atau kontradiksi hasil penelitian tersebut sebenarnya adalah *research gap* (kesenjangan penelitian) yang oleh Agusty, (2006) disebutkan bahwa *research gap* tersebut dapat atau seharusnya dikembangkan sebagai masalah penelitian yang perlu diinventigasi lebih lanjut. Berdasarkan pertimbangan inilah maka penulis meutuskan untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam dengan topik kajian tentang Determinan Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura) dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif, desentralisasi dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja pegawai di kabupaten tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Bernardin dan Russel, (1998) menyatakan bahwa kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu. Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Pengertian yang sedikit berbeda

mengenai kinerja kerja dikemukakan oleh McCloy, et al., (1994) dalam tarigan (2011). Mereka mengajukan definisi kinerja kerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan, oleh sebab itu, kinerja kerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku melainkan tindakan itu sendiri. Pengertian lainnya disampaikan Motowidlo dan Van Scotter, (1994) dalam Tarigan, (2011) kinerja kerja mengacu pada hasil-hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan yang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja. Kinerja kerja memberikan kontribusi bagi organisasi dengan mengubah bahan mentah sebagai bagian dari langkah untuk menghasilkan produk organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, secara umum disimpulkan bahwa kinerja kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja kerja menunjuk pada cara penyelesaian tugas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi baik dengan melakukan tugas utamanya maupun dengan mendukung kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Sementara itu dalam upaya untuk dapat mengukur kinerja maka

penulis mengadopsi pendapat Chan dan Schmitt, (2002) yang mengoperasionalkan kinerja dioperasionalkan dalam 3 (tiga) dimensi utama yakni;

- 1) Keahlian Teknikal Inti/ Kinerja Tugas (*Core Technical Proficiency/Task Performance*).
- 2) Dedikasi Kerja/ Motivasi Kinerjanya Kontekstual (*Job Dedication/ Motivational Contextual Performance*).
- 3) Fasilitas Interpersonal (*Interpersonal Facilitation/Interpersonal Contextual Performance*).

Insentif

Sarwoto, (2001) mengatakan bahwa insentif sebagai sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Pengertian lain oleh Dessler, (2001) mengemukakan pendapatnya mengenai insentif finansial adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Didalam penerapan suatu sistem insentif dalam organisasi yang menginginkan pamrih dari pekerjaannya, tidak semua bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai dapat memberi pengaruh langsung terhadap semangat kerja pegawai. Untuk itu perlu dilihat syarat-syarat suatu insentif yang secara langsung dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja. Untuk memenuhi harapan tersebut, maka

pemberian insentif hendaknya dapat menyentuh kebutuhan yang diinginkan.

Menurut Abdurrahman, (1990) bahwa pemberian insentif seharusnya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut;

- 1) Perangsang harus benar-benar diinginkan orang-orang atau pegawai ditempat kerja.
- 2) Mendapatkan perangsang itu sulit dan tidak semua orang bisa mendapatkannya.
- 3) Prosedur untuk memperoleh itu haruslah terbuka (*open baar*) dan proses pemilihannya dilakukan secara jujur.
- 4) Pemberian perangsang dilakukan oleh pimpinan yang tertinggi dari badan administrasi atau tempat kerja dari pegawai-pegawai secara berkala, sehingga muncullah kebanggaan mereka yang menerima.

Desentralisasi

Otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Hal ini dikarenakan daerah pada dasarnya lebih mengetahui kebutuhan *stakeholders* dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada. Pengelolaan Keuangan Daerah (PP 58 tahun 2005) mengatur desentralisasi dari kepala kepada pejabat di bawahnya agar tercipta untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja.

Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Dengan adanya desentralisasi, tiap-tiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerjanya karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran (Chenhall; Mukhi et al., Davis dan Newstrom dalam Miah dan Mia, 1996). Gordon dan Miller (1976) dalam Karyanti, (2010) berpendapat bahwa desentralisasi pengambilan keputusan diantara manajer bertujuan meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas mereka untuk menangani kondisi-kondisi local yang tidak menentu.

Mukhi et al., (dalam Miah dan Mia, 1996) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwaperistiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong ke kinerja yang lebih baik. Selain pelimpahan wewenang, desentralisasi dapat pula berupa kemandirian dalam mengelola sumberdaya di daerah. Sumberdaya di daerah merupakan kekayaan daerah yang harus dikelola secara optimal, transparan dan akuntabel.

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metoda, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga

kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keterandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, dan dipatuhinya kebijakan pimpinan. Menurut Agung Rai, (2008) sistem pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen bahwa organisasi mencapai tujuan dan sasarannya.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008, sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Tujuan adanya pengendalian intern: (1) Menjaga kekayaan organisasi/mengamankan asset, (2) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, (3) Mendorong efisiensi, (4) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Berkenaan dengan komponen atau unsur pengendalian intern, SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) dalam UU No. 60 Tahun 2008 terdiri atas unsur: (1) Lingkungan pengendalian, (2) Penilaian risiko, (3) Kegiatan pengendalian, (4) Informasi dan komunikasi, (5) Pemantauan pengendalian intern.

Menurut Afrianti, (2011) pengendalian intern didefinisikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh sumberdaya manusia dan sistem teknologi informasi yang dirancang untuk

membantu organisasi mencapai suatu tujuan tertentu. Pengendalian intern merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumberdaya suatu organisasi, serta berperan penting dalam pencegahan dan pendeteksian penggelapan (fraud). Pengendalian intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam mencapai sasaran dan menjamin atau menyediakan informasi keuangan yang andal, serta menjamin ditaatinya hukum dan peraturan yang berlaku. Pada tingkatan organisasi, tujuan pengendalian intern berkaitan dengan keandalan laporan keuangan, umpan balik yang tepat waktu terhadap pencapaian tujuan-tujuan operasional dan strategis, serta kepatuhan pada hukum dan regulasi. Pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metoda, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keterandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, dan dipatuhinya kebijakan pimpinan.

Penelitian Terdahulu dan Hipotesis Penelitian

Kajian-kajian empiris yang mendasari model konseptual penelitian (insentif, desentralisasi, sistem pengendalian internal dan kinerja) akan dipaparkan di bawah ini. Kajian menyangkut insentif oleh Mazura, Mujiono, Rosmida, (2011) mengatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Penelitian lainnya oleh Jusuf, (2013) menyatakan bahwa Secara parsial, TQM dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan secara simultan, TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil kajian lain oleh Tarigan, (2011) menunjukkan bahwa; tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Hasil di atas didukung oleh Indudewi dan Nafasati, (2011) yang menyatakan bahwa insentif dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sejalan dengan hasil kedua penelitian di atas, Indudewi pada tahun 2011 juga menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur, insentif dan pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD dan BUMD. Ia menambahkan bahwa desentralisasi memiliki hubungan positif tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD dan BUMD. Kajian lainnya oleh Suprianto, (2013) juga mendukung hasil di atas bahwa penetapan sasaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai namun tidak pada insentif yang dalam kajiannya diwakili oleh variabel sistim

- Hipotesis 1 : Insentif berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.
- Hipotesis 2 : Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.
- Hipotesis 3 : Sistem pengendalian internal Pemerintah berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.
- Hipotesis 4 : Insentif, desentralisasi dan sistem pengendalian internal pemerintah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.

remunerasi yang ternyata secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil kajian menyangkut sistim pengendalian internal yang pernah dilakukan di Kota Jayapura disampaikan oleh Ramandei, (2009) yang menyatakan bahwa sistim pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintahan Kota Jayapura. Hasil kajian emipiris selanjutnya menyangkut sistim pengendalian internal disampaikan oleh Oktarnia, (2013) yang mengungkapkan bahwa; lingkungan pengendalian, penaksiran resiko dan pemantauan ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan keuangan Rumah Sakit Tanjungpinang dan Bintan, yang berpengaruh hanyalah aktifitas pengendalian internal. Selanjutnya hasil kajian juga menemukan lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, dan pemantauan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan teori dan konsep serta hasil penelitian terdahulu di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan untuk diuji selanjutnya antara lain;

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian penjelasan (*eksplanatory*) karena berupaya untuk menjelaskan pengaruh insentif, desentralisasi dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja pegawai (studi empiris Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura). Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif, model penelitiannya adalah model survei dengan menggunakan *instrument* kuesioner.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit pengamatan yang ciri-cirinya dapat dianalisa (Singarimbun dan Effendi, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. yang berjumlah 46 responden. Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan teknik sensus yaitu seluruh populasi yang ada dijadikan sampel mengingat sedikitnya sampel yang akan diteliti sehingga mudah untuk dijangkau sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura yang berjumlah 46 responden.

Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel penelitian yang selanjutnya akan diuji dan dianalisa dalam kajian ini meliputi;

1. Insentif

Insentif adalah tunjangan kinerja daerah adalah tunjangan yang diberikan sebagai insentif atau

bonus atas pencapaian kinerja kepada pejabat negara, Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jayapura (Peraturan Bupati Jayapura). Variabel ini diwakili oleh 2 indikator antara lain; penilaian disiplin dan penilaian hasil kinerja. Pernyataan mengenai insentif terdiri dari 6 item pernyataan dan diukur dengan skala likert 1-5 (dimana 1; sangat tidak berhubungan sampai dengan 5; sangat berhubungan).

2. Desentralisasi

Desentralisasi dalam hal ini adalah seberapa besar wewenang yang diperoleh oleh unit kerja terkait dengan penganggaran dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan/alokasi rekening maupun alokasi sumberdaya manusia. Variabel ini diwakili oleh 5 indikator; keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, alokasi rekening maupun perputaran pegawai. Pengukuran instrumen desentralisasi menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5 (1; tidak ada wewenang sampai dengan 5; memiliki wewenang penuh).

3. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Dalam PP No. 60 Tahun 2008, sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya

tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Instrumen pengukuran SPI didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Manurung, Taufik dan Basri (2011) yang terwakili oleh indikator; lingkungan pengendalian dan penilaian risiko. Pengukuran instrumen menggunakan skala likert 1-5 (1; sangat tidak setuju sampai dengan 5; sangat setuju).

4. Kinerja Pegawai

Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Instrumen pengukuran kinerja terwakili oleh indikator; keahlian teknis/kinerja tugas, dedikasi kerja/motivasional kinerja kontekstual dan fasilitas interpersonal. Pengukuran instrumen pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan skala likert 1-5 (1; sangat tidak setuju sampai dengan 5; sangat setuju).

Metode Analisis Data

Pembahasan mengenai bagian ini selanjutnya akan dibagi dalam beberapa bagian yakni; pembahasan uji *instrument* (kuisioner) penelitian, pembahasan uji asumsi yang

mendasari analisis regresi, pembahasan analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis yang diajukan dalam kajian ini.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana tingkat efektivitas alat pengukur didalam melakukan pengukuran (Agusty, 2006). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Product Moment Person*, dimana valid atau tidaknya instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Person* dengan signifikan 5%. Artinya bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka instrumen dinyatakan tidak valid dan sebaliknya, jika hasil korelasi lebih besar dari 0,05 maka instrumen dinyatakan valid. Formula korelasi *Product Moment Person* adalah sebagai berikut;

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

n = banyaknya sampel

X = nilai atau skor X

Y = nilai atau skor Y

Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha cronbachs*. Menurut Arikunto, (2003) rumus digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Dengan rumus sebagai berikut;

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \delta b^2}{\delta^2 t} \right)$$

Keterangan;

r_{11} = reliabilitas Instrumen

k = banyaknya butir

pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma^2 b$ = jumlah variansi butir

σ^2 = variansi total

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien keandalan lebih besar atau sama dengan 0,5 artinya apabila $\alpha = 0,5$ maka instrumen dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tujuan asumsi normalitas data adalah untuk menguji apakah variabel independen dan variabel dependen, atau keduanya dalam suatu model regresi berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik jika data variabelnya berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Sunyoto, 2012). Salah satu cara untuk mendeteksi normalitas data adalah dengan menggunakan *normal probability plot* yang pada prinsipnya suatu data dikatakan berdistribusi normal jika data tersebut mengikuti garis diagonal.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan garis regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Cara mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau faktor pertambahan ragam. Apabila nilai VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya apabila

VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Tujuan asumsi

Heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidaksamaan variansi dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika variansi berbeda disebut heteroskedastisitas. Priyatno, (2012) menyatakan bahwa model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dalam kajian ini adalah dengan melihat penyebaran titik-titik pada grafik *scatterplot*.

Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono, (2005) analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Metode ini digunakan untuk mengetahui variabel yang dominan memberi sumbangan terhadap variabel terikat dan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Rumusnya (*unstandardized coefficients*) adalah;

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan;

Y = Kinerja pegawai

α = *Intercept*

β = Koefisien regresi

X_1 = Insentif

X_2 = Desentralisasi

X_3 = Sistem Pengendalian Internal

ε = *Residual*

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dengan tingkat signifikannya 5%. Kriteria pengujiannya adalah; jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh insentif, desentralisasi dan sistem

pengendalian internal terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Penelitian

Uji Instrumen Penelitian

Uji *instrument* penelitian ini selanjutnya akan dibagi dalam 2 bagian yakni; uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian kedua uji instrument penelitian terlihat di bawah ini;

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel		Item	Korelasi	Ket	Alpha Cronbach	Ket
Insentif	Penilaian disiplin	X _{1.1}	0.600	Valid	0.600	Realibel
		X _{1.2}	0.629	Valid		
		X _{1.4}	0.548	Valid		
	Penilaian hasil kinerja	X _{1.4}	0.744	Valid		
		X _{1.5}	0.579	Valid		
Desentralisasi	Keuangan	X _{2.1}	0.666	Valid	0.629	Realibel
	Operasional	X _{2.2}	0.761	Valid		
	Mutu pegawai	X _{2.3}	0.763	Valid		
	Alokasi rekening	X _{2.4}	0.742	Valid		
	Perputaran pegawai	X _{2.5}	0.586	Valid		
SPI	Lingkungan pengendalian	X _{3.1}	0.851	Valid	0.548	Realibel
		X _{3.2}	0.860	Valid		
		X _{3.3}	0.757	Valid		
	Penilaian resiko	X _{3.4}	0.714	Valid		
		X _{3.5}	0.578	Valid		
		X _{3.6}	0.602	Valid		
Kinerja Pegawai	Keahlian teknis inti	Y _{1.1}	0.568	Valid	0.744	Realibel
		Y _{1.2}	0.440	Valid		
		Y _{1.3}	0.631	Valid		
		Y _{1.4}	0.721	Valid		
	Dedikasi kerja	Y _{1.5}	0.661	Valid		
		Y _{1.6}	0.697	Valid		
		Y _{1.7}	0.691	Valid		
		Y _{1.8}	0.634	Valid		
	Fasilitas interpersonal	Y _{1.9}	0.642	Valid		
		Y _{1.10}	0.746	Valid		
		Y _{1.11}	0.571	Valid		
		Y _{1.12}	0.672	Valid		

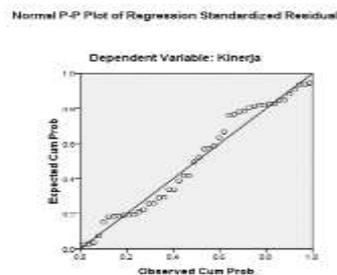
Sumber; Hasil pengolahan data

Hasil uji validitas dan realibilitas keseluruhan instrument pada tabel di atas menunjukkan hasil uji kolerasi lebih besar dari 0.5 dan memiliki nilai koefisien *alpha cronbach's*di atas 0.50 sehingga variabel pada tiap item pertanyaan dikatakan valid dan reliabel untuk dapat digunakan dalam pengolahan data selanjutnya.

Metode Analisis Data Uji Asumsi Klasik Normalitas

Pengujian normal tidaknya distribusi data penelitian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data pada *normal probabilityplot*. Tampilan *normal probabilityplot* data penelitian ini terlihat dibawah ini;

Hasil Pengujian Normalitas



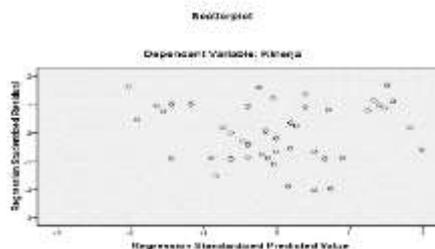
Berdasarkan *normal probabilityplot* di atas, maka data penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi kaidah normalitas karena terlihat bahwa data menyebar mengikuti garis diagonal, penyebarannya secara acak dan tidak membentuk pola tertentu.

Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan melihat gambar *charts scatterplot*. Model regresi yang bebas heteroskedastisitas jika penyebaran data tidak membentuk pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastistas. Berikut ini adalah hasil pengujian heteroskedastisitas yang terlihat pada gambar *charts scatterplot* dibawah ini.

Hasil Pengujian Heterokedastisitas



Gambar diatas menunjukkan bahwa data penelitian bebas

heterokedastisitas karena titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas kajian ini menggunakan melihat nilai

Variance Inflation Factor (VIF) atau faktor pertambahan ragam. Berikut ini adalah hasil Pengujian multikolinieritas seperti yang terlihat dibawah ini;

Pengujian Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Insentif	0.527	1.899
Desentralisasi	0.433	2.307
Sistim Pengendalian Intern	0.366	2.729

Sumber: Hasil pengolahan data.

Data di atas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* tidak lebih dari 1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang tidak melebihi 10 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam penelitian ini.

Analisis Regresi

Hasil pengujian data penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda seperti yang terlihat dibawah ini;

Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Coefficients	t hitung	Sig	Keterangan
Constant	2.074			
Insentif	1.530	5.697	0.000	signifikan
Desentralisasi	0.459	1.952	0.580	tidak signifikan
SPI	0.596	2.292	0.023	signifikan
<i>Adjusted R Square</i>	0.745			
F	44.868		0.000	signifikan
F table	2.84			
t table	2.012			

Sumber: Hasil pengolahan data.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pertama mengungkapkan bahwa insentif memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5.697 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu 2.012 ($5.697 > 2.012$) yang berarti bahwa terima H_a dan tolak

H_0 atau hipotesis pertama diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hasil pengujian hipotesis kedua mengungkapkan bahwa

desentralisasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1.952 yang lebih kecil dari nilai t_{tabel} yaitu 2.012 ($1.952 < 2.012$) yang berarti bahwa tolak H_a dan terima H_0 atau hipotesis kedua ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.

Hasil pengujian hipotesis ketiga mengungkapkan bahwa SPI memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.292 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu 2.012 ($2.292 > 2.012$) yang berarti bahwa terima H_a dan tolak H_0 atau hipotesis ketiga diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa SPI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hasil pengujian hipotesis keempat mengungkapkan bahwa insentif, desentralisasi dan SPI yang memiliki nilai F_{hitung} sebesar 44.868 yang lebih besar dari nilai F_{tabel} yaitu 2.84 ($44.868 > 2.84$) yang berarti bahwa terima H_a dan tolak H_0 atau hipotesis keempat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa insentif, desentralisasi dan SPI secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.

Pembahasan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan hasil analisis menunjukkan bahwa model konseptual yang dibangun telah mampu menjelaskan determinan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Jayapura dilihat dari insentif, desentralisasi dan sistem pengendalian intern (SPI). Secara detailnya, hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai mampu

dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh insentif dan SPI. Sementara variabel desentralisasi meski berpengaruh namun secara statistik tidak signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Jayapura. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa seluruh prediktor (insentif, desentralisasi dan SPI) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Jayapura. Selanjutnya pembahasan ini akan dimulai dari variabel prediktor pertama yaitu insentif.

Insentif dalam kajian ini dijelaskan oleh 2 indikator yakni penilaian disiplin dan penilaian hasil kinerja yang selanjutnya terjabarkan dalam 6 item pernyataan. Seperti yang disentil di atas bahwa insentif yang diterima pegawai Sekretariat Daerah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang menunjukkan jika insentif meningkat, maka peningkatan tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Hasil ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang mengungkapkan bahwa nilai rata-rata persepsi responden tentang insentif adalah sebesar 3.98 yang berarti pegawai Sekretariat Daerah relatif setuju dengan seluruh pernyataan tentang insentif atau secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa insentif yang diterima dari Kabupaten Jayapura dipersepsikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil kajian empiris oleh Mazura, Mujiono, Rosmida, (2011)

mengatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian oleh Indudewi, (2011) dan Jusuf, (2013) yang mengatakan bahwa insentif mempengaruhi kinerja pegawai. Namun temuan ini bertolak belakang dengan pengungkapan hasil penelitian oleh Indudewi dan Nafasati, (2011) dan Tarigan, (2011) yang justru mengatakan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Jika dilihat lebih jauh, memang insentif sendiri ada sebagai faktor pendorong individu untuk lebih termotivasi secara lebih baik atau lebih produktif dalam bekerja seperti yang dikatakan Sarwoto, (2001) bahwa insentif sebagai sarana motivasi, dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Namun jika salah peruntukannya atau salah dalam mengalokasikan besaran yang harus diterima maka hal ini justru akan menjadi bumerang bagi pihak pemberi insentif karena berpotensi akan melahirkan ketidakpuasan yang relatif berakibat kurang baik bagi pegawai yang mengalaminya. Pernyataan ini didasarkan atas pendapat Rusilawati, Djumadi dan Irawan, (2014) yang mengungkapkan bahwa tidak semua bentuk insentif yang diberikan kepada pegawai dapat memberi pengaruh langsung terhadap semangat kerja pegawai

Berkaitan dengan yang disampaikan di atas, maka hal yang perlu diperhatikan di Kabupaten Jayapura adalah unsur keadilan dan transparansi dalam alokasi besarnya insentif ke masing-masing pegawai. Artinya besarnya insentif tersebut harus benar-benar diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah dituangkan dalam Peraturan Bupati Jayapura karena menurut Djimanto (Ketua Kadin Indonesia), yang merusak etos kerja PNS adalah jaminan kenaikan pangkat dan gaji secara berkala. PNS yang malas dan rajin bekerja, sama-sama naik gaji dan pangkat. Inilah yang membuat kerja PNS tidak efektif. Selain itu, hal lain yang turut berpotensi merusak kinerja PNS adalah pemberian sanksi yang tidak tegas kepada PNS yang memiliki kinerja yang rendah (<http://www.suarapembaruan.com>).

Variabel prediktor berikutnya adalah desentralisasi yang dalam kajian ini terwakili oleh keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, alokasi rekening maupun perputaran pegawai. Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan jika melihat frekuensi jawaban responden yang relatif rendah khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana yang telah dianggarkan pada suatu rekening untuk dialihkan ke rekening yang lain dan item pernyataan tentang kewenangan dan tanggung jawab untuk pengalokasian sumberdaya

manusia. Hal ini berarti pendelegasian wewenang dan tanggung jawab relatif belum berjalan dengan baik di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh; Indudewi dan Nafasati, (2011), indudewi, (2011), Tarigan, (2011) yang menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja baik organisasi maupun pegawai.

Variabel penelitian terakhir adalah sistim pengendalian intern (SPI) yang dalam kajian ini terukur melalui indikator lingkungan pengendalian dan penilaian risiko yang kemudian dijabarkan dalam 6 item pernyataan. Hasil analisis membuktikan bahwa SPI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien regresi yang menunjukan jika SPI meningkat maka peningkatannya akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Bukti lain yang mendukung temuan ini adalah pada hasil analisis deskriptif. Hasil tersebut menunjukan bahwa nilai mean (nilai rata-rata) persepsi tentang SPI adalah sebesar 4.07 yang berarti bahwa pegawai Sekretariat Daerah relatif sangat setuju dengan seluruh pernyataan tentang SPI atau secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa SPI dipersepsikan mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Item pernyataan yang relatif lebih baik dalam menjelaskan variabel ini adalah item X_{3.6} menyangkut adanya langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi

kesalahan yang terjadi (nilai rata-ratanya sebesar 4.30).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka kesimpulan yang dapat disampaikan melalui penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Insentif dan Sistim pengendalian intern (SPI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hal ini dapat dibuktikan melalui koefisien regresi yang menunjukan jika Insentif dan Sistim pengendalian intern (SPI) meningkat, maka peningkatan tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan Insentif dan Sistim pengendalian intern (SPI) akan meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.
2. Desentralisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hal ini dapat dibuktikan melalui koefisien regresi yang menunjukan jika desentralisasi meningkat, maka peningkatan tersebut tidak diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan desentralisasi tidak akan meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.
3. Insentif, desentralisasi dan sistim pengendalian intern (SPI) secara simultan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. Hal ini dapat dibuktikan melalui koefisien regresi yang menunjukkan jika Insentif, desentralisasi dan sistim pengendalian intern (SPI) meningkat, maka peningkatan tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan Insentif, desentralisasi dan sistim pengendalian intern (SPI) secara simultan akan meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura.

Saran

Saran yang dapat diberikan melalui hasil kajian ini adalah sebagai berikut;

1. Berdasarkan hasil inferensial melalui analisis regresi diketahui bahwa variabel predictor yang memiliki pengaruh yang relatif lebih baik dalam menjelaskan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura adalah insentif yang dalam kajian ini diukur melalui indikator penilaian disiplin kerja dan hasil kinerja pegawai. Berdasarkan temuan ini maka tentu saja insentif harus tetap diperhatikan oleh pimpinan Kabupaten Jayapura dan juga hal-hal lain yang berkaitan dengan pemberian insentif di Kabupaten Jayapura. Hal-hal tersebut yakni;
 - a) Waktu pemberian insentif haruslah benar-benar mengikuti aturan yang tertuang dalam Peraturan Bupati Jayapura yakni per

triwulan dan selambat-lambatnya tanggal 10 bulan berjalan.

- b) Unsur keadilan dan transparansi dalam penilaian disiplin kerja dan hasil kinerja pegawai karena hal ini berkorelasi erat dengan alokasi besarnya insentif ke masing-masing pegawai.
2. Hasil analisis lainnya menunjukkan bahwa variabel prediktor yang memiliki pengaruh yang relatif lebih kecil adalah desentralisasi yang berkaitan dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab ke satuan di bawahnya. Berdasarkan temuan ini maka disarankan kepada pimpinan Kabupaten Jayapura agar lebih memberikan atau membuka ruang khususnya menyangkut pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Hal ini tentunya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya di Kabupaten Jayapura.

Daftar Pustaka

- Agripa Fernando Tarigan, (2011) *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)*, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Agung Hery Nugroho, (2004) *Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Kepolisian RI*

- Wilayah Kota Besar Semarang.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan, (2005)*Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Sebelas, Penerbit. Salemba Empat, Edisi Sebelas, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (2002) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardin, H. J., & Russel A. E. J., (1998) *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Second Edition, New York, Irwin McGraw-Hill Inc.
- Chan, David and Schmitt, Neal (2002) *Situational Judgment and Job Performance*. Human Performance, 15(3), 233–254, Copyright © 2002, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dessler, Gary, (2003) *Human Resources Management*, Nith Edition, Florida International University.
- Dewi, (2012) *Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan*, Penelitian Mandiri.
- Dian Indudewi dan Febrina Nafasati P., (2011)*Pengaruh Insentif, Desentralisasi, Ukuran Kinerja dan Kejelasan Sasaran Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Fakultas-Fakultas di Lingkungan Universitas Semarang)*, Jurnal Dinamika Sosbud, ISSN; 1410-9859, Vol.14, No. 1, Juni 2012.
- Dian Indudewi, (2011)*Pengaruh Sasaran yang Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, Pengukuran Kinerja dan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang)*, Jurnal Maksi, Vol. 11, No. 1, Januari 2011.
- Dian Rusdiana, (2012) *Pengaruh Pengawasan Melekat Terhadap Kinerja Staf Administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Pendidikan Indonesia*, repository.upi.edu.
- Edy Suprianto, (2013)*Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)*, Penelitian Mandiri, Universitas Brawijaya.
- <http://nabirekab.go.id/pemaparan-penguatan-satgas-sistem-pengendalian-intern-pemerintah-spip-pada-skpd-di-kabupaten-nabire/> diunggah; 02/02/2016.
- http://www.jayapurakota.go.id/Workshop-Sistem-Pengendalian-Internal-Pemerintah-SPIP-Digelar_berita9.html diunggah; 02/02/2016.
- <http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/kinerjadan-produktivitasbirokrasi-indonesia-buruk/10863>, diunggah pada 11/02/2016.
- <http://www.tempo.co/read/news/2014/12/06/078626722/Menteri->

- [Yuddy-Gandeng-BIN-Benahi-Aparatur-Negara](#), diunggah pada 11/02/2016.
- Klout, L., (1999) *Performance measurement and accountability in Victorian Local Government*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Kravchuk, R., S., dan R., W., Schack, (1996) *Designing Effective Performance Measurement Systems Under The Government Performance And Results Act Of 1993*, Public Administration Review, Vo1.56 No.4, pp. 348-358.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2004) *Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN, Jakarta.
- Linda Oktarnia, (2013) *Pengaruh Pemngendalian Internal Terhadap kinerja Karyawan Pada Bidang Keuangan RS. Tanjung Pinang dan Bintan*, Penelitian Mandiri, Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang.
- Luthans, Fred, (2002) *Organizational Behavior*, Ed 9th, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Mahmudi, (2005) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P., (2004) *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, (1999) *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, Cetakan ke-12, Jakarta.
- Marzuki, (2005) *Metodologi Riset, Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Social*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit EKONISA, Yogyakarta.
- Mazura, Mujion dan Rosmida, (2011) *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis)*, Skripsi, Politeknik Negeri Bengkalis.
- McCloy, A. R., Campbell, P. J., & Cudeck, R., (1994) *a Confirmatory Test a Model of Performance Determinants*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.4, 493-505.
- Ming Chen, Hai dan Chia-Hui Chen, (2004) *Direct financial payments within an organization: a competitive advantage perspective*, International Journal of Management, Vo1.21 No.2, pp.202-210.
- Motowidlo, S., and J. Van Scotter, (1994) *Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance*, Journal of Applied Psychology, 79, 475-480.
- Nasir, M., (2003) *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman

- Pengelolaan Keuangan Daerah.
Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Pilipus Ramandei, (2009) *Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kota Jayapura)*, Tesis, Universitas Diponegoro.
- Raisa Shoffiani Jusuf, (2013) *Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial*, Jurnal EMBA, ISSN 2303-1174, Vol.1, No.3, Juni 2013, Hal. 634-644.
- Rusilawati, Djumadi dan Bambang Irawan, (2014) *Pemberian Insentif Dalam Memacu Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Timur*, e Journal Administrative Reform, 2014, 2 (1): 1008-1019, ISSN 2338-7637.
- Santoso, (2002) *Statistik Dengan SPSS*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sarwoto, B., (1997) *Kasus-Kasus Sumberdaya Manusia*, Badan Penerbitan IPWI, Jakarta.
- Sekaran, (2006) *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Efendi, S., (1995) *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, LP3ES, Jakarta.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, S. R., & Schmidt, (2000) *Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect and Performance*, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, hal. 724-738.
- Sugiyono, (2004) *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung.
- Suhartini, H., (1992) *Pengaruh Metode Pengelolaan Diri Sendiri Terhadap Prestasi Kerja Praktek Harian*, Jurnal Psikologi, No. 1, hal. 25-30.
- Syaiful Rahman, H. Muhammad Nasir dan Sri Handayani, (2007) *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Partial Least Square, Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)*, SNA X, Makasar 2007.
- Tutik Dwi Karyanti, (2010) *Pengaruh Kejelasan Sasaran, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris di Politeknik Negeri Semarang)*, Tesis, Universitas Diponegoro.
- Waterhouse. J. H., and P. Tiessen, (1978) *a Contingency Framework for Management Accounting Systems Research*, Accounting, Organization and Society, Vol 3, pp. 65-76.