

Peran Kepemimpinan Sebagai Pendorong Prestasi Kerja Pegawai
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Muhammad Mudhofar¹, Tatang A. Gumanti²

¹Email: mudhofar16@yahoo.com ²Email: tatangag@gmail.com

Received: 17 Juli 2018, Revised: 19 Juli 2018, Accepted: 23 Agustus 2018

ABSTRACT

The success of the organization in realizing the desired goals and the ability to fulfill its social rights and responsibilities is closely related to the managerial ability of a leader. Organizational goals are easier to achieve if the leader in carrying out his duties and functions goes well. Effective leadership is very necessary in the organization, including the ability to move and influence the behavior of individuals and groups within the organization. A good leadership style is expected to encourage more competitive organizations including the ability to empower all the potential that exists in the organization to improve employees' work achievement, performance allowance and work motivation. This research was carried out on employees in the Ministry of Religion Affair (MRA) in the district of Lumajang with the aim to test and analyze the influence of leadership as a driver of employee employees' work achievement and increase performance allowance and work motivation. The results of hypothesis testing with Structural Equation Modeling (SEM) analysis tools show that effective leadership will be a direct driving factor in employees' work achievement and indirectly affect the increase in performance allowance and work motivation.

Keywords: leadership, performance allowance, motivation, employees' work achievement.

ABSTRAK

Keberhasilan organisasi dalam merealisasikan tujuan yang diinginkan serta kesanggupan dalam pemenuhan hak dan tanggung jawab sosialnya erat sekali dengan kemampuan manajerial seorang pemimpin. Sasaran organisasi lebih mudah dicapai jika pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya berjalan dengan baik. Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam organisasi termasuk kemampuan menggerakkan dan memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik diharapkan dapat mendorong organisasi lebih kompetitif termasuk kemampuan memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan sebagai pendorong prestasi kerja pegawai dan peningkatan tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Hasil uji hipotesis dengan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) *menunjukkan bahwa kepemimpinan* yang efektif akan menjadi faktor pendorong secara langsung pada prestasi kerja pegawai dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan tunjangan kinerja dan motivasi kerja.

Kata kunci : kepemimpinan, tunjangan kinerja, motivasi, prestasi kerja pegawai.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Prestasi kerja pegawai menjadi faktor utama penentu keberhasilan kinerja organisasi. Prestasi kerja yang baik akan memberikan kontribusi positif dalam periode yang ditetapkan, sehingga perhatian pimpinan akan prestasi kerja bawahannya menjadi penting karena jelas akan dampak yang dihasilkan. Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa istilah prestasi kerja sama dengan *performance*, atau juga *achievement* yang memiliki arti pencapaian. Prestasi kerja merupakan output dari kerja seorang pegawai atau karyawan sebagai bentuk tanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh organisasi. Pimpinan harus mampu menjadi pembimbing dan pelindung bagi semua karyawan sehingga kondisi demikian diharapkan bisa menumbuhkan lingkungan kerja yang baik dan selanjutnya memberikan kesempatan pegawai untuk terus meningkatkan prestasi kerja yang optimal bagi terwujudnya pencapaian tujuan organisasi.

Faktor pemimpin dalam organisasi apapun menjadi pengendali utama yang strategis. Shafie dkk. (2013) menyatakan bahwa pemimpin memiliki tugas utama secara fungsional dan struktural serta secara berkesinambungan pemimpin harus mampu menjaga dinamika organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan bisa diwujudkan. Pemimpin yang menjalankan tugas dengan mengerahkan segala kemampuan terbaiknya akan mengantarkan pegawai untuk memiliki prestasi kerja yang optimal. Kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku kerja pegawainya sesuai harapan organisasi menunjukkan pemimpin yang efektif. Bello (2012) menyatakan bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dari sisi kinerja organisasi, kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai. Pegawai atau karyawan yang memiliki pemimpin dengan kemampuan lebih dan mampu mengendalikan organisasi dengan baik serta memiliki orientasi hasil akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan organisasi. Khairizah dkk. (2015) menyatakan bahwa peningkatan kinerja pegawai dan upaya mempercepat tujuan yang hendak dicapai organisasi sangat

ditentukan oleh gaya dan karakter pemimpin. Kecakapan kepemimpinan dan komitmen pemimpin sebagai *top leader* dalam organisasi sangat memengaruhi kesinambungan pengembangan dan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pemimpin yang memiliki kemampuan lebih diyakini dapat meminimalisir perbedaan dalam organisasi, menyamakan persepsi kerja, mengharmonisasi dan menjadi penggerak tumbuhnya kreatifitas atas seluruh kekuatan sumber daya dalam organisasi sehingga organisasi mampu bersaing dan sejajar dengan lainnya.

Posisi yang strategis dan menjadi peran sentral roda organisasi menjadikan kepemimpinan memiliki fungsi yang sangat luas. Fungsi tersebut diantaranya adalah seorang pemimpin harus mampu mengajak, mengendalikan, mengarahkan dan membimbing pegawai secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dengan tetap mempertimbangkan kemampuan individu masing-masing. Kepemimpinan dalam organisasi menjadi penting karena bisa dikatakan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan organisasi menjadi sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Robbins (2014) mendefinisikan kepemimpinan adalah “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals*”. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan atau kesanggupan untuk memengaruhi kelompok guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” merupakan kata kunci dari pendapat Robbins.

Kepemimpinan pada konsep “hubungan” menurut pendapat Mullins (2016), adalah sebuah proses memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi baik formal maupun nonformal. Konsep hubungan ini akan menjadi urat nadi dalam implementasi fungsi kepemimpinan. Jika ada kelompok maka kepemimpinan akan hadir ditengah-tengah kelompok tersebut yang kemudian diharapkan untuk bisa mengarahkan dan menyatukan tujuan yang akan dicapai.

Lussier dan Achua (2013) memberikan pengertian kepemimpinan dengan konsep dua arah. Dengan kata lain bahwa pada proses memengaruhi bukan saja dari satu pihak yakni pemimpin memengaruhi anggota atau anak buah, tetapi sebaliknya juga yakni terjadi proses memengaruhi dari anggota kepada pimpinan atau dinamakan

dua arah. Anggota sebagai pengikut dengan kemampuannya pada saat tertentu dan situasi yang tepat bisa membentuk kepemimpinan dengan memberikan masukan atau umpan balik terhadap pemimpinnya. Pengaruh yang demikian merupakan mekanisme sebuah tahapan dari pemimpin mengkoordinasikan seluruh kebijakan dan gagasan, menerima atas ide dan gagasan serta mendapatkan motivasi anggota untuk mendorong terlaksananya ide dan gagasan melalui perubahan.

Kajian konsep kepemimpinan terutama pada fokus ilmu organisasi dan manajemen telah banyak memunculkan beberapa pendapat yang konstruktif. Kepemimpinan memiliki keterkaitan yang tegas terhadap karakter perilaku individu seorang pemimpin. Artinya, perilaku pemimpin akan terbentuk dan memiliki karakter tertentu pada saat dimana seseorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya. Sifat kolektifitas dalam kepemimpinan juga menjadi ciri dalam proses pengembangan organisasi seorang pemimpin. Seluruh perilaku yang dimiliki oleh pemimpin akan memberikan dampak yang cukup luas tidak hanya bagi pribadinya sendiri akan tetapi mencakup keseluruhan pegawai dalam organisasi.

Faktor lain yang juga ikut mendorong terciptanya prestasi kerja yang berkualitas adalah pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari kompensasi terutama dalam organisasi publik. Kartika dkk. (2016) menyatakan tunjangan kinerja adalah pendapatan tambahan selain gaji utama seorang pegawai yang dibayarkan sebagai *reward* atas hasil kinerja atau prestasi yang lebih dari seorang pegawai. Pemberian tunjangan kinerja pada organisasi pemerintah sejak tahun 2014 termasuk pada pegawai Kementerian Agama adalah bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dan kinerja organisasi. Tunjangan kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah wujud penghargaan finansial organisasi kepada pegawai atas prestasi kerja yang telah mereka lakukan. Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai organisasi pemerintah diklasifikasikan menurut tugas, jabatan dan fungsi mereka berdasarkan *grade* (tingkat) yang ditetapkan. Dari grade inilah kemudian dirumuskan besaran tunjangan kinerja yang akan diterimakan pada pegawai.

Tujuan lain pembayaran tunjangan kinerja adalah agar pegawai mampu bekerja dengan baik, berintegritas, disiplin, inovatif dan terus berusaha bekerja keras, sehingga organisasi memiliki kualitas personalia yang profesional. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah kunci utama dalam mendorong kesuksesan organisasi jika dikelola dan dikendalikan dengan baik yang pengelolaannya dimulai sejak mereka dibutuhkan, dipekerjakan sampai dengan diberhentikan, termasuk memperhatikan tingkat kesejahteraannya. Pemberian kompensasi dengan tujuan kesejahteraan pegawai merupakan faktor yang memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan prestasi kerja pegawai dalam organisasi. Findarti (2016) menyatakan bahwa jika sebuah organisasi ingin memiliki budaya kerja yang baik, maka aset paling berharga yang harus dijaga dan dipelihara adalah kehandalan SDM. Terwujud atau tidaknya tujuan organisasi sebagian besar dan menjadi faktor utama adalah ditentukan oleh kualitas SDM. Upaya peningkatan SDM pada organisasi menjadi kebutuhan yang kompetitif tidak hanya pada internal organisasi tetapi untuk meningkatkan daya saing antar organisasi. Faktor-faktor yang menjadi pendorong peningkatan prestasi kerja pegawai, menjadi perhatian pemangku kebijakan organisasi, diantaranya pemberian tunjangan kinerja yang menjadi bagian dari kompensasi.

Peningkatan prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja pegawai yang memadai. Faktor tersebut mencakup kecukupan kebutuhan eksternal maupun internal. Kebutuhan eksternal meliputi sandang, papan, pangan dan lingkungan kerja yang mendukung. Adapun kebutuhan internal mencakup keinginan karyawan untuk mendapatkan pengembangan karier sesuai dengan kemampuan dan bisa memuaskan individu. Pegawai akan memberikan pengabdian terbaiknya dengan terus meningkatkan kemampuan kinerja yang efektif dan produktif banyak dipengaruhi oleh pemberian motivasi internal maupun eksternal. Hasibuan (2013) memberikan pengertian motivasi adalah terwujudnya semangat bekerja seseorang akibat adanya kekuatan yang menggerakkan sehingga mereka mau bekerja penuh semangat, saling bekerja sama, mampu bekerja dengan efektif dan efisien serta menyadari sebagai satu kesatuan dalam upaya memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Motivasi dan kinerja pegawai memiliki keterkaitan secara langsung, apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka bisa dikatakan kinerjanya akan meningkat. Keberhasilan seseorang maupun organisasi dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan secara positif sangat dipengaruhi oleh motivasi. Zameer dkk. (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi. Kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya banyak ditentukan oleh sejauh mana motivasi mampu menjadi pendorong individu mereka. Peningkatan motivasi kerja juga perlu diberikan dalam bentuk pembinaan untuk meningkatkan gairah dan produktivitas kerja karyawan serta meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik antar pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan kajian teoritis dan empiris di atas menjadi penegasan sekaligus tujuan melakukan penelitian, yaitu untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan sebagai pendorong prestasi kerja pegawai dan peningkatan tunjangan kinerja dan motivasi kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Dengan jumlah ASN yang mencapai 400 orang (data Kemenag Lumajang 2018), Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang memiliki tanggung jawab yang besar sekaligus menjadi penggerak organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi variabel eksogen dalam penelitian ini, sedangkan prestasi kerja, tunjangan kinerja dan motivasi kerja sebagai variabel endogen. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja, tunjangan kinerja dan motivasi kerja.

2. Literatur Review

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses, yaitu proses memengaruhi atau memberi contoh. Seseorang dengan kemampuan yang melekat pada dirinya sehingga mampu membimbing, menggerakkan dan mengarahkan orang lain agar mau dan mampu bersinergi dengan yang lain dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan bersama

dalam wadah organisasi, maka hal tersebut merupakan makna dasar dari kepemimpinan. Arti lainnya adalah bahwa seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi yang dipimpinnya perlu melaksanakan serangkaian aktifitas antara lain dengan mengajak dan mendorong anggota organisasi untuk terlibat secara aktif dengan langkah bersama mencapai tujuan. Tercapai dan tidaknya tujuan organisasi jika dilihat dari konsep kepemimpinan adalah menjadi tanggungjawab seorang pemimpin. Siagian (2015) menyatakan bahwa seni memengaruhi orang lain (anak buah) sehingga mereka terpengaruh dan mematuhi dalam upaya mencapai tujuan organisasi disebut sebagai kepemimpinan, meskipun hal tersebut kadang tidak sesuai yang diharapkan secara pribadi. Robbins (2014) menyatakan kepemimpinan adalah upaya seseorang dengan keahliannya mampu memengaruhi individu lain dan kelompok menuju tercapainya tujuan.

Terry (2013) berpendapat bahwa kepemimpinan yang berhasil memerlukan pemahaman yang lebih terhadap persepsi orang-orang pada suasana tertentu. Kepemimpinan dinamakan sukses adalah jika seorang pemimpin mampu mengendalikan, mengkoordinasikan dan meggerakkan seluruh komponen dalam organisasi termasuk SDM agar tercipta organisasi dengan daya saing yang kompetitif. Organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Kepemimpinan yang dijalankan dengan wawasan yang luas dan memperhatikan kebutuhan organisasi termasuk bawahannya akan memberikan kepuasan kerja terhadap para pegawai. Darmawan dan Putri (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja seorang pegawai secara langsung mengalami peningkatan apabila model kepemimpinan yang diterapkan pemimpin lebih diperhatikan dan diperkuat. Dengan kata lain, bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai situasi organisasi secara langsung dapat memotivasi anggotanya sehingga anggota tersebut saat bekerja mendapatkan rasa kenyamanan dan ketenangan yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.2 Tunjangan Kinerja

Tunjangan Kinerja adalah pemberian penghasilan tambahan selain gaji pokok yang diberikan pada pegawai dari organisasi dalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Kartika dkk. (2016) menyatakan tunjangan kinerja adalah pendapatan tambahan selain gaji utama seorang pegawai yang dibayarkan sebagai *reward* atas hasil kinerja atau prestasi yang lebih dari seorang pegawai. Konsep dasar tunjangan kinerja menurut Hadiansyah dkk. (2015), adalah penghasilan yang diperoleh oleh karyawan dengan memperhatikan tolok ukur tertentu atas capaian prestasi kerja, prosedur dan mekanisme serta azas kemanfaatan tunjangan.

Tunjangan kinerja merupakan bagian dari kompensasi dalam organisasi. Kompensasi dalam konteks ini adalah penghargaan (*reward*) baik dalam bentuk materi maupun non materi yang diberikan organisasi pada karyawan atas kontribusi positif mereka terhadap organisasi. Kompensasi menurut Handoko (2013), yaitu balas jasa organisasi dalam bentuk pemberian finansial kepada karyawan atas terlaksananya pekerjaan yang diberikan dengan target-target tertentu dan sekaligus untuk menumbuhkan motivasi pada diri karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas berikutnya. Dengan kata lain, tunjangan kinerja merupakan pemberian jasa tambahan (*benefit*) dari organisasi yang diwujudkan dalam bentuk materi yang diberikan kepada karyawan atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya. Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi selain upah atau gaji yang diterima karyawan yang masih aktif sesuai dengan pencapaian hasil kinerja terbaik pegawai yang bisa diukur baik secara kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

Tunjangan kinerja pada organisasi pemerintah yang diberikan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) ditempat mereka bekerja merupakan implementasi dari keberhasilan penerapan reformasi birokrasi yang dibayarkan atas dasar capaian prestasi kerja aparatur dan kinerja organisasi. Pengertian tunjangan kinerja menurut Wirawan (2015), berawal dari istilah tunjangan dan kinerja. Tunjangan memiliki makna

keseluruhan tambahan penghasilan pada pegawai yang ditambahkan oleh organisasi, contohnya dana hari raya, dana prestasi kerja, fasilitas kendaraan kantor, pemberian konsumsi gratis pada makan siang, fasilitas bunga pada hutang yang ringan atau dibebaskan bunga pinjaman, dan asuransi kesehatan serta pemberian cuti untuk berlibur. Kinerja diartikan dari penggalan kata kinetika energi kerja dengan persamaan makna bahasa Inggris yaitu *performance*, dimana kata ini di Indonesia memiliki arti performa.

Tunjangan kinerja yang dibayarkan pada ASN menunjukkan kompensasi organisasi dalam bentuk materi dan berhubungan secara langsung terhadap kualitas prestasi kerja aparatur dan lembaga dengan tujuan agar pegawai bisa lebih mendarmabaktikan potensi dirinya secara maksimal dan dalam waktu yang lama pada organisasi (Tjahjono dan Riniarti, 2015). Sejalan dengan reformasi birokrasi publik, pembayaran tunjangan kinerja yang dibayarkan pada ASN telah menunjukkan keberhasilan fungsi pelaksanaan tugas ASN dalam menjalankan reformasi birokrasi (Najoan dkk. 2018). Jumlah besaran tunjangan kinerja yang diterima pegawai dalam organisasi publik (instansi pemerintah) disesuaikan dengan kelas jabatan dan kinerjanya berdasarkan peraturan Kelas Jabatan dalam Peraturan MENPAN RB No. 34 Tahun 2011. Kebijakan pembayaran tunjangan kinerja oleh pemerintah bagi seluruh ASN ini kemudian dijadikan acuan dasar bagi Kementerian Agama dalam pemberian tunjangan kinerja bagi seluruh ASN dilingkungan organisasi tersebut dengan mekanisme dan pengelompokan yang telah ditetapkan.

Suci (2015) menyatakan tunjangan kinerja adalah bentuk pendapatan tambahan selain upah atau gaji atas dasar kemampuan dan etos kerja yang dilakukan karyawan kepada organisasi. Pengukuran penghargaan ini tentu melalui proses yang panjang dan obyektif oleh organisasi. Dengan demikian tambahan ini merupakan pemberian tambahan organisasi kepada pegawai berupa dana dan bentuk lainnya sebagai wujud balas jasa atas beban tugas yang sudah selesai dikerjakan berdasarkan tujuan, sasaran dan target organisasi serta sebagai penggerak motivasi pekerjaan-pekerjaan berikutnya dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.3 Motivasi Kerja

Faktor lain yang turut mendukung upaya organisasi mewujudkan tujuan yang ditetapkan adalah dengan memberikan motivasi pada pegawainya agar mau dan bersedia mengerahkan segala daya dan kekuatannya untuk bersama-sama mendarmabaktikan kemampuannya pada organisasi. Motivasi adalah keinginan yang muncul dari pribadi seseorang sehingga mereka tergerak untuk melakukan sesuatu. Rivai (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah keseluruhan tindakan atas dasar nilai-nilai individu seseorang yang bersifat spesifik yang kemudian dapat diwujudkan. Motivasi dalam organisasi yang memerlukan tingkat kepekaan terhadap penyelesaian tugas, merupakan faktor psikologis yang memiliki peran sentral dalam pencapaian target pekerjaan. Faktor ini akan memberikan arah dan menghantarkan minat pegawai untuk memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, kepuasan bisa melaksanakan dan menyelesaikan tugas, rasa bertanggungjawab serta jiwa bekerja yang kompetitif. Motivasi merupakan segala hal yang kemudian menyebabkan, mendorong, mentransformasikan dan mengaktualisasikan perilaku individu dan kelompok supaya bisa menjalankan tugas dan pekerjaan dengan penuh semangat sehingga memperoleh *output* dan *outcome* yang maksimal (Hasibuan, 2013). Motivasi dalam kajian organisasi publik dan bisnis menurut Siagian (2015), merupakan komponen yang paling mendasar dan wajib mendapat perhatian yang serius dari para puncak pimpinan. Hal tersebut dikarenakan empat pilar yang melatarbelakangi, yaitu: filosofi kehidupan manusia, problematika pemenuhan kebutuhan, kepuasan manusia atas pemenuhan kebutuhan yang tidak terbatas dan keragaman perilaku seseorang saat berinteraksi dalam organisasi. Teori motivasi Maslow yang populer dan sering menjadi rujukan akademisi, menjelaskan bahwa ada beberapa tahapan atau jenjang kebutuhan manusia (hierarki). Pertama, adalah kebutuhan dasar manusia agar dapat bertahan hidup yang mencakup kebutuhan makan, minum, menghirup udara, memiliki rumah, sandang dan papan. Memenuhi kebutuhan ini memberikan rangsangan bagi seseorang untuk berperilaku

optimis dalam hidup dengan semangat bekerja yang tinggi. Kedua, kebutuhan manusia untuk mendapatkan keselamatan dan keamanan. Kebutuhan ini dipersepsikan seseorang pada saat bekerja merasa aman dan memperoleh perlindungan dari ancaman kecelakaan saat bekerja. Ketiga, kebutuhan manusia secara sosial yang berhubungan dengan lingkungan seperti pertemanan, interaksi sosial, rasa ingin diperhatikan dan disayangi, afiliasi dan pergaulan pada lokasi kelompok kerja yang bisa diterima dengan baik. Keempat, kebutuhan manusia untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan. Kebutuhan ini memiliki arti seseorang perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari sesama pegawai serta lingkungan sekitarnya atas hasil kinerja yang dilakukan, dan kelima, kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dilakukan seseorang setelah mengeluarkan segala daya kemampuan terbaiknya melalui keterampilan, keahlian dan potensi yang dimiliki dan mendapatkan prestasi kerja yang optimal serta memuaskan (Maslow, 2017). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah serangkaian kegiatan yang dapat menumbuhkan dan menggerakkan segala nilai-nilai dalam diri seseorang yang kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku individu manusia.

2.4 Prestasi Kerja

Pegawai yang bekerja dimanapun tempatnya akan berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh hasil kerja yang optimal atau disebut juga sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja terbaik yang disuguhkan karyawan pada organisasi atas pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasibuan (2013), menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan segala sesuatu yang dihasilkan karyawan atau pegawai berdasarkan beban tugas dan tanggungjawab yang diterimanya atas dasar kesungguhan, kemampuan, daya ingat, keterampilan dan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Pengukuran prestasi kerja pegawai umumnya dilakukan dengan memberikan penilaian dan evaluasi secara sistematis dan terukur. Kebijakan organisasi pada bagian kepegawaian umumnya yang akan mengatur dan memiliki kewenangan untuk melakukan penilaian prestasi kerja secara integratif dan obyektif.

Suasana kerja akan terus kondusif dan kompetitif serta pegawai merasa menjadi bagian penting dalam organisasi jika proses penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan kaidah yang lazim dan obyektif. Organisasi berskala apapun harus mempunyai instrumen penilaian prestasi kerja pegawai sehingga hak dan kewajiban pegawai serta evaluasi kinerjanya dengan mudah dilakukan pengendalian secara adil dan proporsional.

Beberapa faktor dalam penilaian prestasi kerja menurut Heidjrachman dan Husnan (2014), antara lain adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran. Kuantitas kerja adalah penilaian hasil kerja yang tidak semata karena pekerjaan diselesaikan sesuai waktu yang ada, tetapi perlu diperhatikan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Kualitas kerja diukur berdasarkan standart operasional prosedur (SOP) yang tetap dan terukur melalui kepatuhan aturan, kedisiplinan penyelesaian kerja, ketelitian dan kerapian kerja. Keandalan adalah kemampuan atau tidaknya pegawai dalam memenuhi seluruh perintah organisasi, mengambil inisiatif, kehati-hatian dalam pekerjaan, inovasi dan kerjasama dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif adalah kemampuan pegawai dalam mengidentifikasi masalah, ketajaman korektif, kemampuan memberikan saran dan solusi demi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Kerajinan pegawai menunjukkan tingkat kesadaran pegawai dalam menjalankan tugas rutin tanpa harus diperintah atau diawasi. Sikap adalah perilaku individu yang ditampilkan selama berinteraksi dalam organisasi baik sesama pegawai, dengan pimpinan maupun perilaku diluar kantor. Aspek kehadiran adalah penilaian bagaimana pegawai memanfaatkan jam kerja organisasi sebagaimana yang sudah ditetapkan. Faktor-faktor tersebut telah menunjukkan secara bersamaan turut memengaruhi prestasi kerja pegawai. Notoatmodjo (2015) dalam pendapatnya membagi penilaian prestasi kerja menjadi dua metode, yaitu metode penilaian yang berorientasi pada pekerjaan yang telah dilaksanakan dan yang akan dilaksanakan. Orientasi penilaian prestasi kerja masa lalu adalah melihat kinerja pegawai yang telah dicapai selama ini dengan target yang ditetapkan sebagai bahan evaluasi pengambilan kebijakan kinerja berikutnya. Penilaian dengan metode waktu akan datang menekankan pada ketepatan tugas dan tanggungjawab yang akan diberikan dan sedang berlangsung

serta untuk membuat perencanaan prestasi kerja pegawai dalam jangka menengah dan panjang. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa prestasi kerja adalah seluruh hasil yang dicapai oleh pegawai selama bekerja dalam organisasi. Untuk dapat melihat sejauhmana prestasi kerja pegawai maka diperlukan evaluasi atau penilaian prestasi kerja yang tidak hanya dari aspek SDM, tetapi juga meliputi lingkungan kerja, motivasi kerja karyawan, kepemimpinan, pemberian imbalan atau insentif dan masih banyak yang lainnya.

METODOLOGI

Pendekatan penelitian dalam menganalisis data adalah metode kuantitatif. Jenis metode ini digunakan karena data yang diperoleh dan hasil survei penelitian bersifat data primer yang bersumber dari responden pegawai dilingkungan Kementerian Agama Lumajang. Populasi penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki jabatan struktural, fungsional tertentu dan umum pada 6 satker dan 21 Kecamatan dengan jumlah 153 responden. Seluruh populasi dalam penelitian ini menjadi sampel dengan target responden yang mengembalikan kuesioner di atas 90 persen dan semua data bisa diolah. Untuk menguji hipotesis ini alat yang dipakai adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Perhitungan analisis dilakukan dengan software AMOS versi 20. Variabel independen penelitian ini adalah kepemimpinan sedangkan tunjangan kinerja, motivasi kerja dan prestasi kerja sebagai variabel dependen. Tabel 1 berikut adalah variabel dan indikator yang ada dalam model hipotesis.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan	Bersifat adil Menciptakan rasa aman Sumber inspirasi Bersikap menghargai
Tunjangan kinerja	Nilai dan kelas jabatan Tunjangan Intensif Fasilitas
Motivasi kerja	Fisiologis Penghargaan Sosial Aktualisasi diri

Prestasi kerja

Kualias kerja
Inisiatif
Disiplin
Pengetahuan

HASIL PENELITIAN

Hail penelitian menunjukkan bahwa kuesioner yang didistribusikan pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai populasi penelitian memiliki tingkat kontribusi cukup tinggi dalam pengembalian kuesioner yang mencapai 140 dari 153 responden (91,5%). Selanjutnya keseluruhan data diolah untuk pengujian penelitian ini. Deskripsi responden menunjukkan data yang variatif. Pertama, jenis kelamin responden mayoritas laki-laki sejumlah 67,9 % (95 orang) dan perempuan 32,1% (45 orang). Kedua, usia responden mayoritas berkisar antara umur 41–50 tahun sejumlah 45,7% (64 orang). Ketiga, status perkawinan responden mayoritas sudah kawin yang mencapai 95,8 % (134 orang). Keempat, pendidikan terakhir mayoritas sarjana (S1) sejumlah 45,7% (64 orang). Kelima, lamanya bekerja mayoritas responden sudah bekerja lebih dari 20 tahun dengan total 33,6% (47 orang). Keenam, posisi jabatan sebagian besar Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) sebanyak 27,9% (39 orang).

Hubungan struktural pada keempat variabel ini terbagi menjadi dua model. Model pertama adalah *measurement model* (model pengukuran) dan kedua adalah *structural model* (model struktural). Pada bagian model pengukuran akan dihitung besar *loading factor*, *composite reliability* dan *average variance extracted* (AVE) sebagai pengukur validitas dan reliabilitas konstruk. Tabel 2 berikut menunjukkan validitas dan reliabilitas konstruk penelitian ini.

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

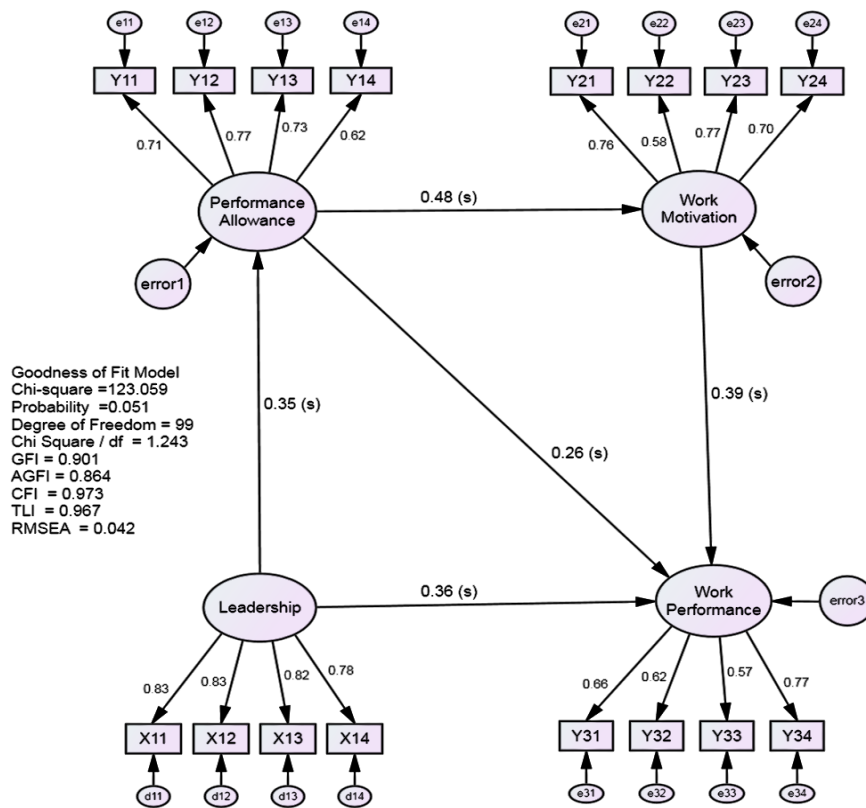
Variabel	Indikator	Loading Factor	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	Bersifat adil	0.832	0.889	0.668
	Menciptakan rasa aman	0.831		
	Sumber inspirasi	0.821		
	Bersikap menghargai	0.784		
Tunjangan kinerja	Nilai dan kelas jabatan	0.709	0.801	0.503
	Tunjangan	0.768		
	Intensif	0.729		
	Fasilitas	0.623		
Motivasi kerja	Fisiologis	0.762	0.798	0.500
	Penghargaan	0.580		
	Sosial	0.772		
	Aktualisasi diri	0.699		
Prestasi kerja	Kualias kerja	0.661	0.754	0.437
	Inisiatif	0.624		
	Disiplin	0.573		
	Pengetahuan	0.771		

Loading factor pada seluruh indikator berkisar 0,573 - 0,832 adalah lebih dari 0,50 menerangkan adanya validitas konstruk yang baik. Koefisien *composite reliability* pada kisaran adalah 0,754 - 0,889 lebih dari 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) pada kisaran 0,437 - 0,668 adalah lebih besar dari 0,50 telah menjelaskan adanya reliabilitas konstruk yang cukup baik. Selain itu reliabilitas konstruk juga dinilai dari *discriminant validity*. Tabel 3 berikut menunjukkan *discriminant validity* penelitian ini.

Tabel 3. Discriminant Validity

Variabel	Kepemimpinan	Tunjangan kinerja	Motivasi kerja	Prestasi kerja
Kepemimpinan	(0,817)			
Tunjangan kinerja	0,351	(0,709)		
Motivasi kerja	0,169	0,480	(0,707)	
Prestasi kerja	0,519	0,575	0,575	(0,661)

Cara menghitung *Discriminant validity* adalah dengan membandingkan harga akar AVE dari sebuah konstruk dengan koefisien korelasi terhadap variabel lainnya. Sebagai contoh pada kepemimpinan nilai akar AVE adalah 0,817 adalah lebih besar dari koefisien korelasi terhadap variabel lainnya yang berkisar 0,169 – 0,519 sehingga konstruk ini mempunyai *discriminant validity* baik. Demikian pula hasil analisis terhadap variabel lainnya juga memberikan kesimpulan adanya *discriminant validity* yang baik. Gambar 1 menunjukkan konstruk model hipotesis penelitian ini.



Gambar 1. Model Hipotesis

Fit model pada analisis ini termasuk baik. Hasil uji *chi square* adalah tidak signifikan ($\chi^2=123,059;p=0,051$) menerangkan bahwa matrik kovarian pada data adalah tidak berbeda dengan matriks kovarian dalam model. Indeks-indeks fit model lainnya juga memenuhi. Indeks GFI dan AGFI sebesar 0,901 dan 0,864 berada dalam status baik dan marginal karena berada dalam kisaran 0,800-0,900 (Hair dkk., 2010). Indeks

CFI dan TLI sebesar 0,973 dan 0,967 berada dalam status baik karena bernilai lebih dari 0,95. Sedangkan nilai RMSEA sebesar 0,042 berstatus baik karena bernilai kurang dari 0,08.

Hasil uji koefisien jalur dari kepemimpinan terhadap tunjangan kinerja adalah signifikan ($\beta=0,351$; $p<0,001$). Tunjangan kinerja bagi karyawan lebih mudah terkelola jika pimpinan organisasi profesional menjalankan tugasnya. Motivasi kerja yang meningkat secara signifikan telah dijelaskan oleh tunjangan kinerja ($\beta=0,480$; $p<0,001$). Perubahan prestasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh tiga faktor yaitu kepemimpinan ($\beta=0,362$; $p<0,001$), tunjangan kinerja ($\beta=0,262$; $p=0,022$), dan motivasi kerja ($\beta=0,388$; $p<0,001$). Pada Tabel 4 berikut dijelaskan hasil uji koefisien jalur penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Jalur

Hubungan	Koefisien Jalur	C.R	P	Status
Kepemimpinan ==>Tunjangan kinerja	0,351	3,456	<0,001	Signifiikan
Tunjangan kinerja ==> Motivasi kerja	0,480	4,313	<0,001	Signifikan
Kepemimpinan ==> Prestasi kerja	0,362	3,729	<0,001	Signifikan
Tunjangan kinerja ==> Prestasi kerja	0,262	2,291	<0,022	Signifikan
Motivasi kerja ==> Prestasi kerja	0,388	3,440	<0,001	Signifikan

DISKUSI PEMBAHASAN

Hasil pemodelan menerangkan peranan penting pada kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja melalui peningkatan perencanaan pemberian tunjangan kinerja dan penguatan motivasi. Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap tunjangan kinerja. Kemudian tunjangan kinerja secara signifikan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja. Oyewunmi dkk. (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan dengan kecerdasan emosional akan memberikan dampak yang luas diantaranya adalah dapat mengelola masalah pendanaan, secara khusus adalah tunjangan kinerja. Broye dkk. (2017) menyatakan pula bahwa kepemimpinan dengan kemampuan tata kelola yang baik akan berpengaruh pada pengelolaan dan perencanaan anggaran yang lebih baik. Kontribusi dari tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja sejalan dengan hasil

penelitian Puluhulawa (2013) dan Arief (2018). Tunjangan kinerja yang didapatkan oleh karyawan akan berdampak pada tingkat ekonomi keluarganya. Besaran tunjangan ini terus dikaji agar dapat memberikan efek yang lebih baik bagi peningkatan motivasi kerja.

Model hipotesis yang ada pada peneltian ini menerangkan bahwa antara kepemimpinan dengan prestasi kerja pegawai memiliki hubungan langsung yang signifikan. Prestasi kerja pegawai yang lebih tinggi lebih banyak berasal dari kelompok pegawai yang merasakan adanya kepemimpinan yang cocok dengan harapan para pegawai. Hakekat kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mengawasi dan mendorong anggotanya untuk saling bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Artinya bahwa sukses tidaknya mewujudkan tujuan organisasi sangat tergantung sejauhmana peran pemimpinannya. Terry (2013) menjelaskan bahwa anggota sebagai konstituen organisasi pada tingkat situasi tertentu akan memengaruhi kesuksesan pemimpin. Maju dan berkembangnya sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari peran seorang pemimpin. Kualitas kepemimpinan akan mendorong keberhasilan organisasi dengan segala upaya yang dilakukan.

Kepemimpinan mempunyai empat indikator yang berkontribusi tinggi dalam mengukur kepemimpinan. Secara substansial kepempinan dijelaskan oleh indikator bersifat adil dan rasa aman, karena *loading factor* terbesar ada pada kedua indikator ini. Kepemimpinan yang baik dicerminkan oleh besarnya keadilan yang diberikan pimpinan pada pegawai dan kuatnya rasa aman saat melakukan aktifitas kerja. Pada bagian lain, berdasarkan besar *loading factor* keempat indikator kepemimpinan ini, ada dua indikator utama yaitu bersifat adil dan menciptakan rasa aman. Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan dinilai tinggi atau rendah sangat tercermin pada rendah atau tingginya respon yang terukur pada kedua indikator tersebut. Berdasarkan analisis deskriptif pada perbandingan antar indikator berdasarkan rata-rata ada dua indikator yang relatif tinggi yaitu sumber inspirasi dan bersikap menghargai. Sedangkan indikator bersifat adil dan menciptakan rasa aman adalah relatif rendah.

Figur seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam organisasi termasuk pada Kantor Kementerian Agama, karena tercapainya tujuan organisasi sebagian besar ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang ada. Pemimpin harus mampu menciptakan iklim organisasi yang sehat dengan mengedepankan azas demokrasi dan mengajak para bawahannya agar mampu menjalankan tugas dengan saling bekerja sama untuk saling melengkapi. Peran pemimpin dalam mengatur dan mengendalikan jalannya roda organisasi berdasarkan perencanaan dan kepatuhan terhadap aturan yang mengikat menjadikan kehadiran pemimpin ditengah-tengah organisasi sangat dibutuhkan terutama dalam mengantarkan terwujudnya visi dan misi organisasi.

Sumber inspirasi dan bersikap menghargai yang terdeskripsi tinggi tetapi bukan menjadi indikator utama pengukur kepemimpinan. Kondisi yang baik ini bisa terjadi karena pegawai bisa melihat apa yang dilakukan pimpinannya dan menjadi contoh serta sumber inspirasi. Sedangkan sikap menghargai dinilai baik karena dalam aktifitas nyata yang ada di Kantor Kementerian Agama ini pemimpin selalu menghargai setiap hasil kinerja dan pemimpin menyadari bahwa setiap pegawai memiliki gaya kerja yang berbeda.

Sifat adil serta menciptakan rasa aman masih terdeskripsi rendah, sehingga kedua indikator ini perlu ditingkatkan. Beberapa hal yang seharusnya dilakukan pada masa yang akan data agar indikator keadilan dan rasa aman bisa meningkat semakin baik antara lain adanya diklat pimpinan yang melatih sifat dan karakter seorang pemimpin, adanya pembagian *job desk* yang jelas dan terstruktur pada tiap-tiap seksi/satker, memberikan penyadaran pada pemimpin bahwa tujuan organisasi dapat tercapai apabila bisa bersikap adil dalam segala aspek pekerjaan, dan penyadaran tentang fungsi pemimpin sebagai pelindung dan memberi rasa aman pada tugas yang diamanatkan pada bawahan.

Pretasi kerja pada indikator kualitas kerja serta tingkat pengetahuan pegawai masih terdeskripsi rendah, sehingga kedua indikator ini perlu ditingkatkan. Beberapa hal yang seharusnya dilakukan pada masa yang akan datang agar indikator kualitas kerja bisa meningkat semakin baik antara lain penentuan *job desk* yang jelas dan sesuai

dengan potensi pegawai, pembagian pegawai pada tiap-tiap seksi/satker yang merata sesuai dengan kebutuhan / tingkat pekerjaan yang ada serta adanya pengawasan rutin oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan pengetahuan pegawai dapat dilakukan melalui kesempatan yang lebih luas untuk mengikuti diklat, bimtek, workshop, sosialisasi dan sejenisnya secara rutin dan berkelanjutan. Pimpinan dapat membimbing pegawai dalam memahami prosedur penyelesaian tugas. Hasil analisis pemodelan dijelaskan bahwa prestasi kerja tinggi dicerminkan oleh tingginya inisiatif yang dimiliki karyawan dan kualitas kerja yang bagus. Peranan pimpinan sangat diperlukan dalam mendorong prestasi kerja pegawai, khususnya dalam membangun karakter pegawai yang berinisiatif tinggi. Setiap unit kerja sangat membutuhkan pimpinan dengan kepemimpinan yang adil karena hal ini dapat menimbulkan kharisma yang tinggi pada pegawai.

Model hipotesis penelitian ini telah menerangkan bahwa tunjangan kinerja dan prestasi kerja pegawai memiliki hubungan langsung yang signifikan. Prestasi kerja pegawai yang lebih tinggi lebih banyak berasal dari kelompok pegawai yang merasakan ketercukupan tunjangan kinerja yang mereka terima. Tunjangan kinerja adalah pendapatan tambahan selain gaji yang rutin dan diberikan organisasi kepada pegawainya atas dasar keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan upaya organisasi meningkatkan kesejahteraan berbasis kinerja. Tunjangan kinerja jika dilihat dari sisi organisasi bisnis didefinisikan juga sebagai kompensasi. Pemberian kompensasi adalah cara perusahaan memberi penghargaan atas prestasi kerja serta untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Disamping itu diharapkan juga pemberian kompensasi mampu mendorong tumbuh kembangnya organisasi yang lebih baik. Tjahjono dan Riniarti (2015) menyatakan bahwa tunjangan kinerja diberikan bertujuan agar pegawai bisa lebih mendarmabaktikan potensi dirinya secara maksimal dan dalam waktu yang lama pada organisasi.

Penelitian ini menunjukkan seluruh indikator berkontribusi cukup tinggi dalam mengukur tunjangan kinerja. Secara substansial tunjangan kinerja dijelaskan oleh indikator tunjangan, karena *loading factor* terbesar ada pada indikator ini. Persepsi

tinggi terhadap tunjangan kinerja karyawan dicerminkan oleh tingginya persepsi terhadap tunjangan yang diterima karyawan. Pada bagian lain, berdasarkan besar *loading factor* keempat indikator tunjangan kinerja ini, ada tiga indikator utama yaitu besar tunjangan, besar insentif serta nilai dan kelas jabatan. Dengan kata lain, tunjangan kinerja yang diterima pegawai akan dipersepsi tinggi atau rendah akan tercermin pada adanya respon positif atau negatif terhadap ketiga indikator tersebut. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, perbandingan antar indikator berdasarkan rata-rata ada dua indikator yang relatif tinggi yaitu besar tunjangan serta nilai dan kelas jabatan. Sedangkan besar insentif dan fasilitas yang diterima adalah relatif rendah. Nilai dan kelas jabatan serta besar tunjangan yang terdeskripsi tinggi dan menjadi salah satu indikator utama pengukur tunjangan kinerja karena pegawai merasa pemberian tunjangan kinerja di Kemenag lebih tinggi daripada instansi lain. Besar tunjangan kinerja pegawai bisa diterimakan rutin tiap bulan seperti gaji. Tunjangan yang dinilai besar oleh pegawai bisa dimanfaatkan betul terutama untuk purna tugas. Besaran nilai tunjangan yang berbeda telah mencerminkan keadilan karena beban tugas yang tidak sama.

Besar insentif yang diterima serta fasilitas yang disediakan atau digunakan pegawai masih terdeskripsi rendah, sehingga kedua indikator ini perlu ditingkatkan. Organisasi Kementerian Agama di Lumajang membutuhkan suatu sistem yang menunjang transparansi dan pemerataan nilai pemberian insentif pada semua pegawai dan penambahan anggaran pada pos ini. Sedangkan pemberian fasilitas yang sesuai dengan posisi atau jabatan dapat ditingkatkan melalui optimalisasi perencanaan yang bias menunjang pemenuhan fasilitas kerja. Tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Agama, memiliki makna yang sama dengan pemberian kompensasi yang ditujukan pada ASN berdasarkan *grade* masing-masing atas hasil kerja yang telah dilaksanakan dan diberlakukan sejak tahun 2014 dengan nilai pembayaran baru 65 % dari pagunya 100%. Tunjangan kinerja yang dibayarkan pada pegawai memiliki harapan agar seluruh ASN meningkatkan prestasi kerjanya. Kontribusi dari tunjangan kinerja berfungsi sebagai faktor pendorong prestasi kerja pegawai.

Model hipotesis penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai terdapat hubungan langsung yang signifikan. Kelompok pegawai dengan motivasi kerja lebih tinggi akan mendorong terbentuknya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Motivasi adalah keinginan yang maksimal dengan mendorong pribadinya untuk bisa mewujudkan tujuan organisasi dan memuaskan berbagai pihak (Robins dan Mary, 2014). Pemimpin yang baik adalah yang mampu melihat dan memahami perilaku anggotanya sehingga bisa menemukan celah untuk memberikan motivasi sampai akhirnya tujuan organisasi tercapai. Zameer dkk. (2014) menyatakan bahwa secara signifikan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai pada suatu organisasi dapat memengaruhi hasil kinerja pegawai.

Motivasi kerja mempunyai empat indikator dimana seluruh indikator berkontribusi cukup tinggi dalam mengukur motivasi kerja. Secara substansial motivasi kerja dijelaskan oleh indikator sosial, karena *loading factor* terbesar ada pada indikator ini. Dengan kata lain, motivasi kerja akan kuat atau lemah sangat tercermin pada rendah atau tingginya respon yang terukur pada indikator tersebut. Motivasi kerja tinggi dicerminkan oleh tingginya pemenuhan akan kebutuhan sosial karyawan seperti peluang membuka hubungan baik dan luas dengan masyarakat, rekan kerja dan pengakuan status sosial di tengah-tengah masyarakat.

Berdasarkan analisis deskriptif pada perbandingan antar indikator berdasarkan rata-rata, ada dua indikator yang relatif tinggi yaitu fisiologis dan sosial. Sedangkan penghargaan dan aktualisasi diri adalah relatif rendah. Kebutuhan fisiologis dan sosial yang terdeskripsi tinggi juga menjadi salah satu indikator utama pengukur motivasi kerja karena pemberian penghargaan secara fisik (fasilitas dan tunjangan) serta adanya pengakuan terhadap hasil kinerja pegawai memberikan energi positif terhadap kepada pegawai untuk bekerja. Adanya persepsi di masyarakat yang mencerminkan bahwa seorang ASN adalah *public figure* yang patut dicontoh dan disegani masyarakat. Adanya rasa percaya diri bagi seorang ASN untuk bersosialisasi dan menjalin hubungan dimana saja.

Motivasi menjadi komponen mendasar dalam kajian perilaku organisasi. Pegawai dan pimpinan harus memiliki motivasi yang kuat sehingga mampu terbangun komitmen yang positif bagi pengembangan kinerja organisasi. Ide dan gagasan dalam berorganisasi akan tumbuh positif apabila motivasi menjadi bagian dari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Termasuk pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Penghargaan dan aktualisasi diri masih terdeskripsi rendah, sehingga kedua indikator ini perlu ditingkatkan. Beberapa hal yang seharusnya dilakukan pada masa yang akan datang agar indikator penghargaan dan aktualisasi diri bisa meningkat semakin baik antara lain adanya pengakuan dan peningkatan kepedulian organisasi terhadap hasil kinerja pegawai, memberikan peluang yang sama dan terbuka kepada semua pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan dan melibatkan secara aktif pada pegawai dalam kegiatan kantor yang bersifat lintas sektor.

Prestasi kerja mempunyai empat indikator dimana seluruh indikator berkontribusi cukup tinggi dalam mengukur prestasi kerja. Secara substansial prestasi kerja dijelaskan oleh indikator pengetahuan, karena loading factor terbesar ada pada indikator ini. Prestasi kerja tinggi dicerminkan oleh tingginya pengetahuan yang dimiliki karyawan. Pada bagian lain, berdasarkan besar loading factor keempat indikator prestasi kerja ini, ada dua indikator utama yaitu tingkat pengetahuan dan kualitas kerja. Dengan kata lain, prestasi kerja pegawai dinilai tinggi atau rendah sangat tercermin pada rendah atau tingginya respon yang terukur pada kedua indikator tersebut. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, perbandingan antar indikator berdasarkan rata-rata ada dua indikator yang relatif tinggi yaitu tingkat inisiatif dan disiplin. Sedangkan kualitas kerja dan pengetahuan yang dimiliki adalah relatif rendah. Tingkat inisiatif dan disiplin yang dimiliki oleh pegawai terdeskripsi baik sehingga komponen ini yang mendukung tingginya prestasi kerja di lingkungan Kementrian Agama Kabupaten Lumajang.

Tingkat inisiatif dan disiplin pegawai yang terdeskripsi tinggi dan menjadi salah satu indikator utama pengukur prestasi kerja karena pemberian motivasi secara

rutin kepada karyawan serta adanya peluang dan kepercayaan kepada pegawai untuk mengambil keputusan kerja secara efektif dan efisien. Sedangkan kedisiplinan tinggi karena adanya penerapan dari PP Nomor 58 Tahun 2011 yang mengatur tentang waktu kerja dan sanksi bagi pegawai. Pemberlakuan absen dengan finger print sehingga pegawai susah untuk menduplikat absensinya. Absensi menjadi ukuran pemberian tunjangan kinerja dan uang makan.

Kualitas kerja serta tingkat pengetahuan pegawai masih terdeskripsi rendah, sehingga kedua indikator ini perlu ditingkatkan. Beberapa hal yang seharusnya dilakukan pada masa yang akan datang agar indikator kualitas kerja bisa meningkat semakin baik antara lain penentuan job desk yang jelas dan sesuai dengan potensi pegawai, pembagian pegawai pada tiap-tiap seksi/satker yang merata sesuai dengan kebutuhan / tingkat pekerjaan yang ada serta adanya pengawasan rutin oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan peningkatan pengetahuan pegawai dapat dilakukan melalui kesempatan yang lebih luas untuk mengikuti diklat, bimtek, workshop, sosialisasi dan sejenisnya secara rutin dan berkelanjutan. Harapan untuk menjadi kantor dengan kinerja organisasi yang handal membutuhkan ketersediaan pegawai dengan prestasi kerja yang tinggi. Prestasi kerja tinggi pada pegawai secara tidak langsung akan menunjang kinerja organisasi yang lebih baik sebagai bagian dari dampak tuntutan reformasi birokrasi terhadap layanan publik yang semakin meningkat.

Prestasi kerja pada Kantor Kementerian Agama, adalah perwujudan ASN yang telah melaksanakan tugas secara rutin dengan target yang maksimal. Pengukuran prestasi kerja ASN secara berkala dilakukan oleh organisasi melalui penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada akhir tahun anggaran. Penilaian SKP menjadi evaluasi terhadap kinerja pegawai untuk tahun berjalan dan yang akan datang serta menjadi dasar pengambilan kebijakan terhadap pengembangan karir sekaligus pengukuran kualitas kerja pegawai. Dari evaluasi tersebut diharapkan organisasi dapat melihat keterbatasan dan kelemahan yang sekaligus dijadikan bahan solusi untuk peningkatan kualitas personalia (SDM) dan tingkat kedisiplinan pegawai. Kualitas kinerja pegawai yang

handal secara tidak langsung akan memengaruhi produktifitas, efektifitas dan kualitas layanan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sejumlah temuan didapatkan dalam hasil penelitian ini. Ada hubungan terstruktur antara kepemimpinan terhadap tunjangan kinerja, motivasi kerja dan prestasi kerja. Motivasi kerja berkontribusi paling besar terhadap prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja sangat ditentukan oleh tingginya motivasi kerja yang bisa dicapai karyawan. Prestasi kerja tinggi membutuhkan sejumlah faktor pendukung yaitu kepemimpinan, tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Indikator inisiatif dan pengetahuan berkontribusi lebih besar dalam mengukur prestasi kerja. Prestasi kerja karyawan yang tinggi lebih tergambar dari tinggi daya inisiatif karyawan dan luasnya pengetahuan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang bisa dipergunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Kementerian Agama Kabupaten Lumajang berkenaan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja melalui tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Tunjangan kinerja dan motivasi kerja adalah elemen penting untuk meningkatkan secara langsung prestasi kerja. Tunjangan kinerja dan motivasi kerja juga mempunyai peranan penting yang bersifat tidak langsung bagi pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang untuk mendorong prestasi kerja. Motivasi kerja pegawai adalah kunci utama peningkatan prestasi kerja dan didukung oleh kepemimpinan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief, S. 2018. Effect Of Organizational Culture And Benefit Performance of Commitment, Motivation And Performance of Employees Province Department of Marine and Fisheries South Sulawesi. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 20 (2):15-23.
- Bello, S.M. 2012. Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 (11): 228-236.
- Broye, G., Francois, A. dan Moulin, Y. 2017. The cost of CEO duality: Evidence from French leadership compensation. *European Management Journal*. Vol.35: 336-350.
- Dermawan, A. dan Putri, M.A. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervenin. *Akuntabilitas:Jurnal Ilmu Akuntansi*. Vol. 10 (1): 1-18.
- Findarti, F.R. 2016. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis Fisip-Unmul*. Vol. 4 (4): 937-946.
- Hadiansyah, C.F. 2015. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan IPA (P4TK IPA) Bandung, *Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*, Vol. 3(2): 1-9.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Edisi Kelima. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. H. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Universitas Gajah Mada.
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Heidjrachman, R. dan Husnan, S. 2014. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Kartika, Arfan, T., dan Nurulita, S. 2016. Analisis Pengendalian Internal Tunjangan Kinerja pada Polda Riau, *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Politeknik Caltex Riau*, Vol. 9: 18-27.
- Khairizah, A., Noor, I. dan Suprpto, A. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol. 3 (7): 1268-1272.
- Lussier, R. N. dan Achua, C.F. 2013. *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. California Coast University.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)*. Bandung: Refika Aditama.
- Maslow, A. H. 2017. *Motivation and Personality* (Motivasi dan Kepribadian, Terjemahan: Fawaid, A. & Maufur). Yogyakarta: Cantrik Pustaka.
- Mullins, L.J. 2016. *Management and Organisation Behaviour*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Najoan, J.F., Pangemanan, L.R.J. dan Tangkere. E.G. 2018. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Agri Sosio Ekonomi-Universitas Sam Ratulangi*. Vol. 14 (1): 11-24.
- Notoatmodjo, S. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Oyewunmi, O.A., Ojo, I.S., dan Oludayo, O.K. 2015. Leaders' emotional intelligence and employees' performance: A case in Nigeria's public healthcare sector. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 5 (3): 23-37.
- Puluhulawa, J. 2013. Regional Performance Allowance; Its Effect to Employee Performance and the Success of Local Government in Gorontalo Province, Indonesia. *Public Policy and Administration Research*. Vol. 3 (12): 85-93.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. 2014. *Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi Edisi Keempat belas)*, Terjemahan Molan, B. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. dan Mary, C. 2014. *Manajemen* (Terjemahan Sarwiji dan Hermaya). Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Shafie, B., Baghersalimi, S. dan Barghi, V. 2013. The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance. *Singaporean Journal of business Economics, and Management Studies*. Vol. 2 (5): 1-9.
- Siagian, S. P. 2015. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suci, N.G.P.C. 2015. Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Fakultas MIPA Unesa, *Jurnal Mahasiswa Teknologi Pendidikan, Unesa*. Vol. 10 (3): 1-15.
- Terry, G. R. 2013. *Principles of Management* (Terjemahan J. Smith, D.F.M.). Jakarta: Erlangga.
- Tjahjono, H.K. dan Riniarti. 2015. Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Kantor BPS DIY. *Jurnal Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*, Vol 14 (1): 11-24.

- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W. dan Amir, M. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4 (1): 293-298.