

## **Pengaruh Implementasi Kebijakan, Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Sekretaris Desa Di Kabupaten Mojokerto**

*(Effect of Implementation of Policies, Individual characteristics, Organizational characteristics on Work Motivation and Performance at the village Secretary Mojokerto)*

**Didik Chusnul Yakin**  
Alumni Doktor Ilmu Adm.  
Pascasarjana - Untag Surabaya

**V. Rudy Handoko**  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya

**Edy Sutrisno**  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya

### **ABSTRACT**

*This study aims to verify and analyze the effect of policy implementation appointment of secretary of the village into the civil service, individual characteristics, organizational characteristics of work motivation and performance of the village secretary. This study is a quantitative research survey explanatory (Burhan Bungin, 2010: 35) which will prove a causal relationship between independent variables (independent variables) are variables of policy implementation, the variable characteristics of the individual and organizational characteristics of the variable with the dependent variable (dependent variable) the variable work motivation and variable performance of the village secretary. Around 153 respondents taken as randomly from secretary of the village. Data collected by using questionnaire list and analyzed using SPSS version 17.0 and SEM programs – LISREL 8.50. Based on the research objectives, results and discussion in the research, conclusions can be stated: The implementation of the policy, organizational characteristics have a positive relationship to the motivation to work, while the individual characteristics have a negative relationship to the motivation to work. Patterns of relationships and patterns are a significant influence on organizational characteristics variables, whereas the pattern of relationships and patterns do not significantly influence the implementation of policies contained in the variable and individual characteristics. Tenth, work motivation, implementation of the policy and individual characteristics have a positive relationship to performance sekdes, whereas organizational characteristics have a negative relationship to performance. Patterns of relationships and patterns are a significant influence on the individual characteristics variables, whereas the pattern of relationships and patterns that no significant effect found on the motivation variable, implementation of policies and organizational characteristics.*

**Keywords:** *Implementation, individual and organizational characteristics, work motivation, performance.*

### **PENDAHULUAN**

Keberadaan desa dari sisi lembaga pemerintahan perlu dikembangkan baik dari sisi kelembagaan, struktur organisasi maupun sumber daya manusia. Dari sisi kelembagaan (birokrasi), pemerintah telah mengambil sebuah kebijakan baru yaitu kebijakan pengangkatan sekretaris desa menjadi pegawai negeri sipil (PNS).

Menurut Sadu Wasistiono (2007:33), pengisian Jabatan Sekretaris Desa oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilatar belakangi oleh adanya Ketetapan MPR RI Nomor: IV/MPR/2000 tentang Rekomendasi Kebijakan Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah, khususnya rekomendasi nomor 7 yang substansi isinya adalah kemungkinan pemberian otonomi bertingkat terhadap Propinsi, Kabupaten/Kota serta Desa/Nagari/Marga, dan sebagainya. Dari isi Tap MPR tersebut terkandung maksud

untuk mengubah otonomi Desa dari otonomi yang bersifat pengakuan karena muncul dan tumbuh dari masyarakat, menjadi otonomi pemberian dari pemerintah pusat.

Untuk mempersiapkan otonomi pemberian dari pemerintah pusat tersebut, maka organisasi pemerintah desa harus diperkuat terlebih dahulu. Kelemahan organisasi pemerintah desa saat ini adalah status kepegawaian para perangkatnya yang tidak jelas. Tetapi apabila seluruh perangkat desa diangkat menjadi PNS, sudah pasti memberatkan keuangan negara. Beban keuangan negara yang dialokasikan untuk Sekdes PNS kurang lebih untuk 43.208 orang.

Oleh karena itu yang diangkat PNS hanya Sekretaris Desa, dengan alasan Sekretaris Desa menjadi *otaknya* proses manajemen dan administrasi di kantor Pemerintah Desa. Melalui pengangkatan Sekdes sebagai PNS dimulai proses *modernisasi* organisasi pemerintah desa, sampai pada kondisi siap untuk menerima pemberian otonomi dari pemerintah pusat.

Menteri Dalam Negeri M. Ma'ruf sebagaimana termuat dalam situs Pemprov Sumut tanggal 28 Maret 2006 dan 6 April 2006 menyatakan pengangkatan Sekdes menjadi PNS dilakukan bertahap dengan tujuan *meningkatkan efektifitas pemerintahan desa, memperkuat koordinasi fungsional vertikal dan meningkatkan efektifitas pelayanan administrasi pemerintahan kepada masyarakat* (Joko Supriyanto, 2007: 3)

Dengan demikian kita bisa berasumsi bahwa implementasi kebijakan pengangkatan sekretaris desa menjadi pegawai negeri sipil akan bisa meningkatkan motivasi kerja dan kinerja sekretaris desa. Hasil penelitian tentang pengaruh implementasi kebijakan terhadap motivasi yang dilakukan oleh M. Ishaq (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan sebesar 0.527 antara Implementasi MBO (*Management By Objective*) terhadap Motivasi kerja karyawan.

Dengan berbagai kritik terhadap implementasi kebijakan pengangkatan sekretaris desa menjadi PNS menunjukkan bahwa kebijakan tersebut sedikit banyak menimbulkan gejolak di masyarakat. Seharusnya, Pemerintah mema-

hami secara komprehensif permasalahan sekretaris desa dan perangkat desa sebelum mengambil kebijakan. Padahal disamping masalah birokrasi desa (sekdes, sistem kepegawaian, penggajian, kesejahteraan, dan lain-lain), terdapat isu utama yang lain yaitu masalah kedudukan dan kewenangan desa, perencanaan pembangunan desa, keuangan desa, dan demokrasi desa, khususnya akuntabilitas kepala desa serta posisi dan peran Badan Permusyawaratan Desa (Sutoro Eko, 2008).

Dari kondisi di lapangan, pengaruh implementasi kebijakan pengangkatan sekdes menjadi PNS terhadap motivasi kerja dan kinerja sekdes menarik untuk dikaji dan diteliti. Hal ini dikarenakan masih sedikitnya penelitian dimaksud, disisi lain dari beberapa deskripsi dan temuan dilapangan kebijakan pengangkatan sekdes menjadi PNS perlu dilaksanakan evaluasi kebijakan. Selanjutnya dalam kaitan peningkatan kinerja organisasi (birokrasi pemerintahan desa) dibutuhkan perilaku organisasi yang memadai. Perilaku itu berkenaan dengan studi tentang apa yang dikerjakan oleh manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku itu mempengaruhi kinerja organisasi (Umar Nimran, 2009:3).

Penelitian pengaruh karakteristik individu dan karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja maupun kinerja sudah banyak dilakukan namun dengan setting lokasi birokrasi pemerintahan desa belum pernah dilakukan. Muhammad Rika Awan (2002) melakukan penelitian pada Pemkab Ogan Komering, Arief Subyantoro (2009) pada KUD di Kabupaten Sleman, Nursiani (2004) pada Perusahaan Swasta di Malang. Ni Made Gunastri (2009) pada CV Kecak Denpasar Bali, Nur Layli (2008) pada BUMN Industri pupuk nasional, Muswita Widya Rahma (2007) pada PT Sumbetri Megah dan lain-lain.

Dengan latar belakang diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh :

1. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap Motivasi

1. Kerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
2. Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
3. Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
4. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
5. Karakteristik Individu terhadap Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
6. Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.
7. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto.

## LANDASAN TEORI

### Kerangka Analisis Implementasi Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983), mendefinisikan implementasi sebagai upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Katanya, *“Implementation is the carrying out of basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executives orders or court decision. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be pursued, and, in a variety of ways, ‘structures’ the implementation process”*. (dikutip Nugroho 2008:440).

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Wahab, 1991: 67) berpendapat bahwa peran penting dari analisis implementasi kebijakan negara ialah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi.

Variabel – variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan ada 3 kategori yaitu: (1) Mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan; (2) Kemampuan keputusan kebijakan untuk menstruktur secara tepat

proses implementasinya; dan (3) Pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijakan tersebut.

### Perilaku Organisasi

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, para anggotalah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan kinerja organisasi harus dimulai dari perbaikan kinerja anggota. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Perilaku organisasi, adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Duncan, 1981:7).

Perilaku organisasi seperti dinyatakan oleh Robbins (1996), *“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact of individuals, group, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness”* (Artinya, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi). Sedangkan John R. Schermerhon et.al., (1991:6) berpendapat bahwa *organizational behavior is study of individuals and groups in organizations*.

### Karakteristik Individu

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang

yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Mathiue & Zajac, (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Robbins (2006) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi.

Siagian (2008) menyatakan bahwa, karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja. Panggabean (2004:18) menyebutkan “karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan dan posisi”. Sedangkan Gibson et.al (1996:127) mengklasifikasikan variabel individu menjadi: (a) kemampuan dan ketrampilan fisik dan mental, (b) demografis seperti: jenis kelamin, usia dan ras dan (c) latar belakang seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Selanjutnya, Partanto dan Al Barry (2005: 258) menyatakan bahwa karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus.

Umar Nimran (2009:11-16) menyatakan bahwa untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi yang meliputi: pemberi kesan, sasaran dan situasi; (d) Sikap (*attitude*).

### **Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi merupakan kondisi internal dalam suatu organisasi dan merupakan

ciri khusus yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Karakteristik organisasi yang dimaksud adalah (1) struktur organisasi, yang mempunyai unsur pembagian kerja, departemenalisasi, hierarki, kordinasi; (2) budaya organisasi, yang mempunyai umur artifak, nilai yang mendukung dan asumsi dasar (Agus, 2001). Sedangkan karakteristik organisasi menurut Simamora (1997) dipengaruhi oleh sumber daya, iklim organisasi, dan struktur organisasi.

Sumber daya organisasi sangat penting bagi kelangsungan kehidupan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Sumber daya merupakan modal utama organisasi. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya keuangan, sumber daya waktu, dan sumber daya manusia. Sumber daya keuangan sangat dibutuhkan, untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan organisasi dan memberikan insentif kepada anggota organisasi. Sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan anggota organisasi dan pimpinan dalam rangka menggerakkan organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian. Sumber daya manusia, tidak perlu dipertanyakan lagi karena merupakan modal utama organisasi karena merupakan otaknya manajemen dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Hellriegel Don Slocum (1996: 409) mengemukakan “praktek-praktek organisasi adalah aturan, kebijakan sumber daya manusia, praktek manajerial, dan sistem ganjaran dalam suatu organisasi”. Kebijakan-kebijakan yang mendefinisikan tunjangan-tunjangan tambahan (misalnya cuti yang dibayar, asuransi dan perawatan anak) dan ganjaran dapat menarik pekerja baru dan tetap membuat pekerja-pekerja yang sudah ada merasa bahagia. Ganjaran dapat memotivasi pekerja, tetapi jika ingin ganjaran melakukan hal ini secara efektif, ganjaran harus diadministrasikan dengan adil dan didasarkan kepada kinerja.

Selanjutnya Ting dan Yuan (1997) berpendapat bahwa karakteristik organisasi meliputi komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja dan supervisor yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antaranya ketera-

turan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (reward system), sistem pengendalian dan lain sebagainya (Miftah Thoha, 1983: 34)

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan tingkah laku yang diarahkan untuk mencapai tujuan, dimana dibalik tingkah laku tersebut ada semacam kebutuhan, kemauan dan keinginan. Kebutuhan mengandung arti adanya kekurangan dan kekurangan itu mungkin dapat dipuaskan apabila tercapai tujuan yang ditetapkan. Kemauan dan keinginan mengandung arti adanya perasaan yang kuat. Hellriegel Don Slocum (1996:40) mengemukakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja “*The factor the had influence to the employees working motivation is categorized in three parts, the are: Individu defference, job characteristic, organizational practise*”. Terjadinya interaksi antara ketiga faktor tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja individu atau karyawan dalam organisasi.

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Sedarmayanti, 2000:104). Lebih spesifik Hasibuan (2000: 163) mengatakan bahwa Teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu: motif, harapan dan insentif.

Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur (1987) dalam Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Incentive*). Hal ini juga sesuai dengan yang di kemukakan Atkinson (William G Scott, 1962: 83), memandang bahwa motivasi adalah merupakan hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motive, harapan dan insentif (*Atkinson views motivation strength in the form of an equattion-motivation = f(motive + expectancy + incentive*).

Jadi, mengacu pada pendapat-pendapat para ahli di atas, Cut Zurnali (2004) mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh motif, harapan dan insentif yang diinginkan. Dalam banyak penelitian di bidang manajemen, administrasi, dan psikologi, variabel-variabel motivasi ini sering digunakan.

### Kinerja Individu

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses terpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya

terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku pegawai dalam organisasi secara keseluruhan dan proses tercapainya tujuan tertentu.

Kinerja atau juga disebut *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*. Sementara itu, Atmosudirdjo (1997) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Faustino (1995) memberi batasan kinerja sebagai suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Sejalan dengan pendapat di atas tadi, Bagir Manan (1992) memberikan pengertian tentang kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa menurut Edy Sutrisno (2011:172) Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Miner (1990) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

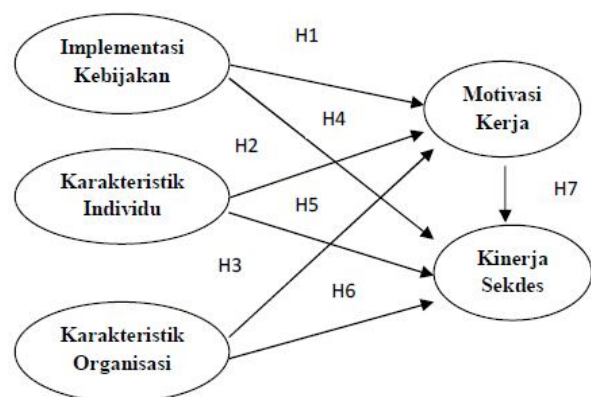
Dengan keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sejalan dengan itu Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria

efektifitas kerja lainnya (Gibson:1997). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata (*outcomes*) dan penilaian pada faktor seperti loyalitas, inisiatif, potensi, kepemimpinan dan moral kerja (Wexley dan Yukl:1998).

### Hipotesis Penelitian

- H1 : Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
- H2 : Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
- H3 : Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
- H4 : Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
- H5 : Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
- H6 : Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
- H7 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

### Kerangka Konseptual Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian dan kajian teoritis, rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif*. Untuk memberikan makna dari hipotesis pada pembahasan agar lebih mendalam digunakan alat pengumpul data *depth interview* (wawancara mendalam) dengan responden tertentu, seperti Camat, Kepala Desa maupun tokoh masyarakat. Menurut Brannen (2005) alasan digunakan wawancara mendalam dalam penelitian ini untuk mengetahui fenomena sosial atas pertanyaan-pertanyaan untuk para responden yang menghasilkan jawaban-jawaban yang kompleks dan diskursif.

Penelitian ini merupakan penelitian *kuantitatif eksplanasi survei* (Burhan Bungin, 2010: 35) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel implementasi kebijakan, variabel karakteristik individu dan variabel karakteristik organisasi dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel Motivasi Kerja dan variabel Kinerja Sekretaris Desa.

### Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi penelitian ini adalah Seluruh Sekretaris Desa yang ada di wilayah Kabupaten Mojokerto yang berstatus PNS. Secara keseluruhan jumlah Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto adalah 299 orang. Pada saat penelitian, dari jumlah tersebut 25 orang tidak berstatus PNS, Sekdes yang lowong ada 26 orang, kemudian Sekdes yang diangkat menjadi PNS ada 198 orang serta PNS yang diangkat Sekdes ada 50 orang. Dengan demikian jumlah keseluruhan Sekdes yang berstatus PNS adalah 248 orang.

### Teknik Pengambilan dan Besar Sampel

Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana). Penentuan besarnya sampel mengikuti teknik pengambilan sampel yang dibuat *Isaac* dan

*Michael* dalam tabel bilangan sampel yakni  $N$  (jumlah populasi) = 250, maka  $S$  (sampel) = 146 dengan tingkat kesalahan 5% (Sugiyono, 2010:69). Berdasarkan tabel bilangan sampel tersebut, jumlah Sekdes yang berstatus PNS adalah 248 orang (mendekati  $N=250$ ), maka sampel dalam penelitian ini besarnya adalah 146 orang. Namun demikian untuk mengu- atkan besaran sampel, pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus dari Taro Yamane yang dikutip Bungin (2010: 105) yaitu  $n = N : ((N \times d^2) + 1)$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel,  $N$  adalah jumlah popu- lasi, dan  $d^2$  adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=5%), sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 153 orang Sekdes.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### Implementasi Kebijakan (X1)

Implementasi Kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah pro- gram dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan yang timbul setelah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara, yaitu mencakup baik usaha-usaha untuk mengadmi- nistrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat / dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Mazmanian dan Sabatier, 1983)

Yang dimaksud Impelementasi Kebijakan dalam Penelitian ini adalah Implementasi kebijakan pengangkatan sekretaris desa men- jadi pegawai negeri sipil. Secara operasional variabel implementasi kebijakan dengan mengadopsi Mazmanian dan Sabatier (1983) terdiri dari Sub Variabel: karaktersitik masa- lah, struktur manajemen program dan berbagai faktor di luar peraturan. Adapun pengertian- nya adalah:

- Karakateristik masalah** adalah mudah tidaknya masalah dikendalikan yang di- dasarkan pada implementasi program atau kebijakan.
- Struktur manajemen program** adalah cara menjabarkan tujuan-tujuan formal

yang tercermin dalam berbagai macam peraturan yang mengoperasionalkan kebijakan.

- c. **Berbagai faktor diluar Peraturan** adalah faktor-faktor yang ikut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan yang berasal diluar Peraturan atau Undang Undang yang telah ditetapkan.

### **Karakteristik Individu (X2)**

Karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus (Partanto dan Al Barry, 2005: 258). untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karaktersitik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi dan (d) Sikap (*attitude*). (Umar Nimran, 2009:11-16)

Karakteristik Individu dalam penelitian ini adalah ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh Sekdes PNS dalam kaitan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Pemerintah Desa. Sub variabel karakteristik individu dengan mengadopsi Umar Nimran (2009) meliputi: ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

### **Karakteristik Organisasi (X3)**

Karakteristik yang dipunyai organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penghargaan/imbalan (reward system), sistem pengendalian dan lain sebagainya (Miftah Thoha, 1983: 34)

Karakteristik Organisasi dalam penelitian ini adalah ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi pemerintahan desa yang merupakan organisasi tempat sekdes PNS bekerja. Sub variabel karakteristik organisasi dengan mengadopsi Miftah Thoha (1986) meliputi: hirarki, tugas-tugas, sistem reward dan budaya organisasi (birokrasi). Untuk jelasnya definisi sub variabel adalah sebagai berikut:

- a. **Hirarki** adalah hubungan jabatan Sekretaris desa dengan jabatan lain yang ada di

Pemerintah Desa yang ditunjukkan dengan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa.

- b. **Tugas-tugas** adalah pekerjaan yang harus dijalankan oleh Sekretaris desa sesuai Tupoksi yang telah diatur menurut ketentuan yang berlaku.
- c. **Sistem reward** adalah Sistem Imbalan yang diterima, baik berupa finansial maupun non finansial terkait pelaksanaan pekerjaan selaku Sekretaris desa.
- d. **Budaya birokrasi** adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh birokrasi Pemerintah Desa sebagai pembelajaran untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dan diajarkan/diwariskan kepada anggota – anggotanya.

### **Motivasi Kerja (Y1)**

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94). Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Sedarmayanti, 2000:104). Lebih spesifik Hasibuan (2000: 163) mengatakan bahwa Teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu: motif, harapan dan insentif.

Motivasi Kerja dalam penelitian ini adalah keinginan atau dorongan-dorongan yang terdapat pada diri seseorang individu (Sekdes PNS) yang disebabkan oleh rangsangan atau kesempatan sehingga menyebabkan untuk menggerakkan atau mengarahkan perilaku. Sub variabel dari motivasi kerja dengan mengadopsi Hasibuan (2000) dan Cut Zurnali (2004) adalah motif, harapan dan insentif.

Adapun definisi sub variabel adalah sebagai berikut:

- a. **Motif** adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.



- b. **Harapan** (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c. **Insentif** (*Incentive*) yaitu memotivasi (membangkitkan) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

### **Kinerja Sekretaris Desa (Y2)**

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya (Gibson:1997). Kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata (*outcomes*) dan penilaian pada faktor seperti loyalitas, inisiatif, potensi, kepemimpinan dan moral kerja (Wexley dan Yukl:1998).

Kinerja dalam penelitian ini adalah Kinerja Sekretaris desa adalah suatu hasil kerja yang dicapai Sekretaris desa dalam organisasi Pemerintahan Desa sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dengan mengadopsi dari Wexley dan Yukl (1998) secara operasional kinerja sekdes diukur dengan menggunakan sub variabel yaitu: 1) *out come* (hasil); 2) *behavior* (perilaku) dan 3) penilaian.

### **Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dalam kuisisioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masingmasing *item* pertanyaan adalah "sangat setuju", "setuju", "netral", "tidak setuju", dan "sangat tidak setuju". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif (sangat tidak setuju) dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif (sangat setuju).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan

kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135). Daftar pertanyaan kuesioner sebagai alat pengumpul data, sebelum digunakan terlebih dahulu diuji validitas isi dan reliabilitasnya. Pengumpulan data kuantitatif terkait dengan Variabel bebas dan variabel terikat. Sedangkan data dokumenter, terutama yang bersumber dari data di kantor desa dan instansi terkait.

Data kualitatif terkait dengan hasil dari data penelitian kuantitatif untuk mengetahui gejala yang lebih mendalam tentang: (a) hubungan status pegawai negeri sipil bagi sekretaris desa dengan motivasi kerja dan kinerja sekretaris desa; (b) dampak kebijakan pengangkatan sekretaris desa menjadi pegawai negeri sipil (PNS) terhadap hubungan kerja di tingkat pemerintah desa dan pemerintah atasan (kecamatan dan kabupaten).

### **Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Untuk menguji validitas konstruk, maka dapat digunakan pendapat para ahli (*judgment experts*). Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli dalam hal ini para pembimbing dan penguji. Mereka diminta pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun itu. Mungkin para ahli akan memberi pendapat: instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan, dan mungkin dirombak total. Jumlah tenaga ahli yang digunakan minimal tiga orang dan umumnya mereka yang bergelar doktor sesuai dengan lingkup yang diteliti (Sugiyono, 2010:352).

Setelah pengujian konstruk dari ahli selesai, maka diteruskan uji coba instrumen. Instrumen yang telah disetujui para ahli tersebut dicobakan pada sampel darimana populasi diambil. Jumlah anggota yang digunakan sekitar 30 orang. Setelah data ditabulasikan, maka pengujian validitas konstruk dilakukan dengan cara menghitung korelasi Pearson dari skor tiap *item* pertanyaan dengan skor totalnya. Untuk keperluan ini maka diperlukan bantuan komputer dengan program SPSS (SPSS 17.0).

Setelah dilakukan pengujian validitas maka dilakukan pengujian reliabilitas instrumen penelitian. Secara eksternal, pengujian reliabilitas dilakukan dengan *Alfa Cronbach* >0,60. Sedangkan secara internal, reliabilitas instrumen diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

### Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dilengkapi dengan uji kesesuaian model (*Goodness of fit*). Dalam penelitian ini digunakan program Lisrel 8.50. dan dibantu program SPSS 17.0

## HASIL ANALISA DATA

### Deskripsi Karakteristik Responden

Identitas Responden meliputi Umur Sekdes PNS, Lama Bekerja, Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir Sekdes PNS. Jumlah Keseluruhan Responden adalah 153 Orang Sekdes PNS yang tersebar di 14 Kecamatan dari 18 Kecamatan yang ada di Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan Umur Sekdes PNS, sebagian besar atau mayoritas sebanyak 61% (94 orang) Sekdes PNS berumur antara 40 sampai dengan 49 Tahun. Selanjutnya sebanyak 20% (30 orang) merupakan Sekdes PNS yang berumur 50 Tahun keatas. Kemudian 18 % (28 orang) Sekdes PNS berumur antara 30 sampai dengan 39 Tahun. Dan yang paling sedikit umurnya sebanyak 1% (1 orang) adalah Sekdes yang berumur kurang dari 30 Tahun. Sekdes PNS yang paling muda berumur 28 Tahun yang berasal dari Desa Candiwatu Kecamatan Pacet. Sedangkan Sekdes PNS tertua berusia 56 Tahun yang berasal dari Desa Tempuran Kecamatan Sooko.

Berdasarkan Jenis Kelamin, maka mayoritas Sekdes PNS adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 138 orang atau 90%. Sedangkan 15 Orang Sekdes PNS berjenis kelamin perempuan atau sebanyak 10%.

Berdasarkan Tingkat Pendidikan atau Pendidikan Terakhir yang ditempuh Sekde

PNS, maka mayoritas atau 59 % (90 orang) Sekdes PNS adalah Lulusan SLTA sederajat (MA, SMEA). Selanjutnya 38% (59 orang) adalah lulusan Sarjana (S-1). Kemudian masing-masing 1 % adalah Lulusan SLTP (2 orang), D3 (1 orang) dan S-2 (1 orang).

Berdasarkan lama bekerja selaku Sekretaris Desa maka mayoritas Sekdes PNS sudah bekerja antara 11 sampai 20 tahun sebanyak 68 orang atau 44%. Selanjutnya antara 0 sampai dengan 10 tahun sebanyak 46 orang atau 30%. Kemudian sebanyak 25% (38 orang) Sekdes PNS telah bekerja antara 11 sampai dengan 20 tahun. Dan yang paling lama bekerja dan jumlahnya paling sedikit adalah yang bekerja antara 31 sampai dengan 40 tahun yaitu sebanyak 1 orang atau 1%. Satu-satunya Sekdes PNS yang telah bekerja selama 32 tahun adalah Sekdes PNS desa Sidorejo Kecamatan Jetis. Sedangkan yang minimal masa kerjanya adalah Sekdes Batan krajan Kecamatan Gedeg yaitu menjabat Sekdes selama 6 bulan.

Tabel 1  
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Simbol	Variabel Penelitian	Mean	Kategori
1.	X1	Implementasi Kebijakan	4.04	Tinggi
2.	X2	Karakteristik Individu	4.23	Sangat Tinggi
3.	X3	Karakteristik Organisasi	3.81	Tinggi
4.	Y1	Motivasi Kerja	3.59	Tinggi
5.	Y2	Kinerja Sekdes	4.15	Tinggi

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1: Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 2: Karakteristik Individu mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 3: Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 4: Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil

(PNS) mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 5: Karakteristik Individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 6: Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

Hipotesis 7: Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Implementasi Kebijakan terhadap Motivasi Kerja Sekdes

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Implementasi Kebijakan mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (0,29) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Implementasi Kebijakan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekdes” tidak terbukti kebenarannya.

Seharusnya dengan nilai hubungan yang positif, semakin tinggi implementasi kebijakan maka akan semakin naik motivasi kerja Sekdes. Namun karena signifikansinya rendah, maka pengaruh variabel implementasi kebijakan terhadap motivasi kerja Sekdes dinyatakan tidak ada.

Dibandingkan dengan penelitian M. Ishaq (2008) yang menyimpulkan ada pengaruh implementasi kebijakan terhadap motivasi kerja karyawan, maka penelitian ini justru menyimpulkan sebaliknya tidak ada pengaruh implementasi kebijakan terhadap motivasi kerja. Perbedaan hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai akibat adanya perbedaan lokus. Penelitian sekarang mengambil lokus organisasi pemerintahan desa (pemerintah) yang berbeda dengan penelitian M. Ishaq yang mengambil lokus perusahaan (swasta).

Perbedaan yang lain menyangkut penerapan implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan dalam penelitian ini lebih bersifat dari atas (top down) dimana selama ini kebijakan dimaksud (kebijakan pengangkatan sekdes menjadi PNS) belum pernah dilakukan. Sementara dalam penelitian M. Ishaq penerapan kebijakan lebih diarahkan untuk kemajuan karyawan dan perusahaan. Kebijakan yang diambil (*Manajemen by Obyektif*) digali dari lingkungan perusahaan sehingga lebih dekat dengan karyawan perusahaan dan tidak mengalami kesulitan dalam penerapannya.

Tidak adanya hubungan antara implementasi kebijakan pengangkatan sekdes menjadi PNS terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa antara implementasi kebijakan dan motivasi kerja adalah dua hal yang terpisah dan tidak berkaitan. Implementasi kebijakan tidak dapat meningkatkan motivasi kerja dan sebaliknya motivasi kerja tidak dapat meningkatkan implementasi kebijakan.

### Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja Sekdes

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai konstanta sebesar -0,081 dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (-0,92) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja” tidak terbukti kebenarannya.

Terjadinya hubungan negatif disebabkan nilai konstanta negatif variabel karakteristik individu. Makna hubungan negatif adalah hubungan yang berlawanan atau tidak searah. Jika karakteristik individu naik maka motivasi kerja Sekdes akan turun, demikian sebaliknya. Namun karena hubungan yang tidak signifikan, maka kita tidak dapat memaknai hubungan kedua variabel dimaksud. Nilai negatif variabel karakteristik individu disebabkan sebagian dari dimensi-dimensi pembentuknya bernilai negatif.

Jika dibandingkan Penelitian ini dengan penelitian Nursiani (2004) dan teori yang

disampaikan Hellriegel dan Slocum (1996) yang menyatakan ada pengaruh antara karakteristik individu terhadap motivasi kerja, maka penelitian ini menghasilkan sebaliknya. Perbedaan-perbedaan dimaksud bisa disebabkan karena lokasi, waktu dan penggunaan dimensi variabel yang berbeda. Akan tetapi hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Gunastri (2009), Nur Layli (2008) dan Muswita Widya Rahman (2007).

Untuk meningkatkan motivasi kerja tidak perlu memperhatikan karakteristik individu dalam sebuah organisasi Pemerintah Desa. Ada faktor atau variabel lain yang harus ditemukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja Sekretaris Desa.

### **Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi Kerja Sekdes**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai konstanta sebesar 0,94 dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (2,94) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Karakteristik Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa” terbukti kebenarannya.

Dengan CFA terbesar karakteristik organisasi yaitu indikator penghormatan atau pujian, maka untuk dapat meningkatkan motivasi kerja harus ditingkatkan penghormatan atau pujian kepada sekdes. Selama ini penghormatan atau pujian kurang bisa dilaksanakan, sehingga motivasi kerja sekdes kurang meningkat.

Penghormatan atau pujian harus dilakukan Kepala Desa atau Camat sebagai atasan langsung sekdes. Mereka ternyata lebih menginginkan *suasana personal* dalam menjalankan pekerjaannya. Dugaan selama ini bahwa mereka *materialistis* ternyata kurang benar. Mereka menempatkan karakteristik organisasi dengan indikator utama memberikan penghormatan atau pujian mengalahkan indikator lain yang bersifat material.

Memberikan pujian atau penghormatan bukan barang mahal namun tanpa adanya kesadaran berbagai pihak maka mustahil dapat dilaksanakan. Ia lebih bersifat *internal* dan *psikis* serta *spiritual*, jadi harus ada pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Suasana kerja yang kondusif, saling menghormati dan menghargai akan memudahkan munculnya penghormatan atau pujian. Dan yang lebih penting lagi dari hasil penelitian ini adalah, pujian atau penghormatan akan mampu meningkatkan motivasi kerja.

Secara umum makna dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik organisasi yang dibentuk dari dimensi hirarki, tugas-tugas, sistem reward dan budaya birokrasi mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja sekdes yang dibentuk dari dimensi motif, harapan dan insentif. Karakteristik organisasi pemerintahan desa yang ada saat ini cukup kuat untuk mendorong motivasi kerja sekdes.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Muhammad Rika Awan (2002), Nursiani (2004), Ni Made Gunastri (2009) dan Arief Subyantoro (2009). Di sisi lain tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Muswita Widya Rahman (2007). Perbedaan yang terjadi lebih dikarenakan karena perbedaan karakteristik organisasi. Organisasi yang diteliti oleh Muswita Widya Rahman (2007) adalah organisasi perusahaan manufaktur (PT. Sumbetri Megah) sedangkan dalam penelitian ini organisasi yang diteliti adalah organisasi pemerintah desa.

### **Pengaruh Implementasi Kebijakan terhadap Kinerja Sekdes**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Implementasi Kebijakan mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai konstanta sebesar 0,13 dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (1,23) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Implementasi Kebijakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa” tidak terbukti kebenarannya.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Udaya Majid (2010) dan Andy Al Fatih (2010) maka hasil penelitian ini memperoleh hasil sebaliknya. Hasil penelitian mereka menyatakan ada hubungan yang signifikan antara implementasi kebijakan terhadap kinerja.

Udaya Majid (2010) meneliti variabel implementasi kebijakan berdasarkan teori Merilee S. Grindle dengan dimensi isi kebijakan dan konteks implementasi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier yang mempunyai dimensi karakteristik masalah, struktur manajemen program dan faktor di luar peraturan. Ternyata dengan menggunakan teori yang berbeda dengan obyek yang sama yaitu sekdes yang diangkat menjadi PNS dan pemerintahan desa, menunjukkan hasil penelitian yang berbeda.

Andy Al Fatih (2010) berdasarkan penelitiannya menemukan pengaruh implementasi program kemitraan terhadap kinerja Usaha Kecil binaan PT. Pusri (Persero) Palembang adalah positif. Pengaruh positif tersebut ditunjukkan, baik dari dimensi kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, maupun dampak implementasi. Dibandingkan dengan penelitian ini tentu dari sisi implementasi kebijakan berbeda dimensi, disamping berbeda lokasi, waktu dan faktor-faktor lain.

Hasil penelitian ini sekaligus memberikan bantahan terhadap sinyalir yang diberikan pemerintah terkait tujuan implementasi kebijakan pengangkatan sekdes menjadi PNS, bahwa tujuannya adalah dalam rangka meningkatkan kinerja sekdes dan koordinasi pemerintahan desa. Harapan pemerintah untuk meningkatkan kinerja sekdes dengan mengeluarkan kebijakan pengangkatan sekdes menjadi Pegawai Negeri Sipil ternyata tidak bisa terpenuhi

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Sekdes**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai konstanta sebesar 0,56 dan signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa. Hal ini

ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (4,80) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa” terbukti kebenarannya.

Satu-satunya variabel bebas yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja sekdes adalah variabel karakteristik individu. Variabel bebas lainnya yaitu karakteristik organisasi dan implementasi kebijakan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan.

Dimensi-dimensi karakteristik Individu antara lain ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap, berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekdes dengan dimensi outcome (hasil), behavior (perilaku) dan penilaian. Dengan meningkatkan karakteristik individu akan dapat meningkatkan kinerja sekdes.

Indikator yang mempunyai pengaruh tinggi terhadap karakteristik individu adalah indikator (X2.5) tingkat kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaan (*factor loading* 0,70). Jika ingin meningkatkan kinerja sekdes maka perhatian terhadap tingkat kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaan harus ditingkatkan. Kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaan terkait dengan kapabilitas yang dimiliki sekdes, yang secara umum semuanya tergantung pada faktor sumber daya manusia (SDM).

Seperi diketahui SDM Sekdes (responden) sebagian besar 59% atau 90 orang adalah lulusan SLTA, selanjutnya 38% (59 orang) adalah lulusan Sarjana (S-1), Kemudian masing-masing 1% adalah lulusan SLTP (2 orang), D3 (1 orang) dan S-2 (1 orang). Dari kondisi ini menunjukkan SDM Sekdes mempunyai latar belakang pendidikan yang hampir memadai. Namun sayangnya karena minimnya pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka, mengakibatkan kapasitas dan kapabilitas mereka kurang berkembang.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Muhammad Rika Awan (2002), Dewi Chaliaty (2010), Yaqub (1996), Soekadi (1999) dan Normansyah (2010).

### **Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Sekdes**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Karakteristik Organisasi mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai kontanta sebesar -0,38 dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (-1,02) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “Karakteristik Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa” tidak terbukti kebenarannya.

Terjadinya hubungan negatif disebabkan nilai konstanta negatif variabel karakteristik organisasi. Makna hubungan negatif adalah hubungan yang berlawanan atau tidak searah. Jika karakteristik organisasi naik maka kinerja Sekdes akan turun, demikian sebaliknya. Namun karena hubungan yang tidak signifikan, maka kita tidak dapat memaknai hubungan kedua variabel dimaksud. Nilai negatif variabel karakteristik organisasi disebabkan sebagian dari dimensi-dimensi pembentuknya bernilai negatif.

Dengan tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel karakteristik organisasi terhadap kinerja sekdes maka dapat dinyatakan bahwa nilai-nilai yang ada pada organisasi pemerintahan desa belum mampu untuk meningkatkan kinerja sekdes. Keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian dan lain-lain belum bisa mewujudkan kinerja sekdes. Disisi lain, kinerja sekdes banyak dipengaruhi faktor-faktor lain.

Sebagai perbandingan terhadap penelitian lain adalah penelitian yang dilakukan Sri Indiyah Supriyanti (2008) yang menyimpulkan ada pengaruh signifikan antara karakteristik organisasi terhadap kinerja. Tingkat kinerja perawat primer tidak dipengaruhi oleh karakteristik individu tetapi dipengaruhi secara bermakna oleh 7 (tujuh) variabel karakteristik organisasi khususnya yang dominan adalah variabel hubungan interpersonal. Dari sisi lokasi, personal, sistem manajemen dan lain-lain, jelas berbeda antara rumah sakit dan pemerintah desa sehingga dapat menjadikan

hasil kesimpulan penelitian yang berbeda. Namun dari faktor yang dominan terhadap variabel karakteristik organisasi ternyata mempunyai kesamaan yaitu faktor hubungan personal. Dengan demikian hubungan personal sangat penting bagi sebuah organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Gunastri (2009) namun tidak mendukung hasil penelitian Indiyah Supriyanti (2008), Muhammad Rika Awan (2002), Dewi Chaliaty (2010), Yaqub (1996), Soekadi (1999) dan Nur Layli (2008).

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sekdes**

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai konstanta sebesar 0,61 namun tidak signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (1,52) yang lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa” tidak terbukti kebenarannya.

Sebenarnya dengan hubungan yang positif, semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja Sekdes. Namun karena *t-statistik* yang tidak memenuhi batas minimal, hubungan akhirnya dinyatakan tidak signifikan. Motivasi kerja yang mempunyai dimensi motif, harapan dan insentif ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja sekdes yang mempunyai dimensi outcome (hasil), behavior (perilaku) dan penilaian.

Kinerja sekdes ternyata lebih banyak atau signifikan dipengaruhi oleh karakteristik individu bukan oleh motivasi kerja. Walaupun motivasi kerja sekdes meningkat tidak menyebabkan kinerja sekdes juga meningkat. Motivasi kerja yang diperoleh sekdes dengan diangkat menjadi PNS diantaranya adalah gaji, tunjangan dan pensiun. Disisi lain status sebagai PNS menjadikan mereka terpandang. Akan tetapi unsur-unsur demikian belum mampu meningkatkan kinerja sekdes.

## KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
2. Karakteristik Individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
3. Karakteristik Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Sekretaris Desa;
4. Implementasi Kebijakan pengangkatan Sekretaris Desa menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
5. Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
6. Karakteristik Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;
7. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa;

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin, 1991. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Al Fatih, Andy, 2010. *Pengaruh Implementasi Program Kemitraan Terhadap Kinerja Usaha Kecil ( Studi Pada Usaha Kecil di Palembang Binaan PT. Pusri (Persero) Palembang )*, Disertasi: UNPAD, Bandung.
- Awan, Muhammad Rika, 2002. *Pengaruh karakteristik Individu dan karakteristik organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering*, Tesis, Palembang.
- Anonim, 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka: Jakarta.
- Brahmasari Ida Ayu & Suprayetno Agus, 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap*

*Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol 10 No. 2 September Maret 2008: 124-135.

- Bungin, Burhan, 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta; Kencana Prenada Media Group.
- Chailaty, Dewi, 2010. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Bidan Desa di Puskesmas Indrapura Kabupaten Batubara*, Tesis. USU: Medan.
- Creswell, John W., 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. diterjemahkan oleh Achmad Fawaid, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan, 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Duncan, W. Jack, 1981. *Organizational Behavior*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company: Boston.
- Fadilah Putra, 2001. *Paradigma Kritis Dalam Study Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Flippo, Edwin B., 1995. *Manajemen Personalia*, Erlangga: Jakarta.
- Gibson, 1996. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gunastri, Ni Made, 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Kecak Denpasar)*, FORUM MANAJEMEN, Volume 7, Nomor 1, Tahun 2009.
- Handoko, T. Hani, 1999. *Manajemen*, BPFE: Yogyakarta.
- Hanif, Nurcholis, 2011. *Pertumbuhan & Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Hasibuan, Malayu S.P., 2010. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellriegel Don, Slocum John W., 1996, *Management*, Steven Editions, South Western College Publishing, Cicinnati Ohio.
- Ishaq, M. 2008. *Persepsi dan Pengaruh Implementasi Management By Objective (MBO) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. AT MPI)*. Penelitian ([m.ishaq@atpgroup.co.id](mailto:m.ishaq@atpgroup.co.id))
- Islamy, Irfan, 1992. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Laily, Nur, 2008. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan serta Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Serta Kinerja Karyawan Tingkat Manajerial Industri Pupuk Nasional Di Indonesia*, Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Maryoto, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2000.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Matland, Richard E., 1995. "Synthesizing the implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation", *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Mazmanian, Daniel A. And Sabatier, Paul A., 1983. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company: London.
- Moekijat. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni, 1985.
- Mustopadidjaja, AR, 2002. *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja*, LAN: Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nimran Umar, 2009. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, Laros, Sidoarjo.
- Nugroho, Riant, 2008. *Public Policy*, PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al Barry, 2005. *Kamus Ilmiah Populer*, Arloka: Surabaya.
- Rahma, Muswita Widya, 2007. *Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan, dan Organisasi, Serta Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja di PT. Sumbetri Megah*. Tesis, USU, Medan.
- Robbin, Stephen 1996., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Perbalindo, 1996.
- Siagian, Sondang P., 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Simamora, Hendry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN: Yogyakarta.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*, Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Subyantoro, Arief, 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, Nomor 1, Maret 2009: 11-19
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabet.
- Suprihanto John, 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Cetakan Kelima, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Supriyanto, Joko. *Analisis Pengangkatan Sekretaris Desa Menurut Pasal 202 UU Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Grobogan)* Tesis. Surakarta: PPS-Universitas Slamet Riyadi, 2007.
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Thoha, Miftah, 1986. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: CV. Rajawali.



- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Wasistiono, Sadu dan Tahir, M. Irwan. *Prospek Pengembangan Desa*, Bandung: Fokus Media, 2007
- Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary, 1998. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, diterjemahkan Shobarudin, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibawa, Samodra, Yuyun Purbokusumo dan Agus Pramusinto, 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*, Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Widodo, Joko, 2008. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Yaqub, 1996. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.