

Pengaruh Implementasi Kebijakan Standar Operasioal Prosedur Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kota Manado

**IRA ELBERTNA PURBA
PATAR RUMAPEA
BURHANUDDIN KIYAI**

ABSTRACT :This study starts from the problem that: the extent to which the implementation of a standard operating procedure policies on employee performance at Regional Secretariat Manado. Thus, this research aims: to analyze the effect of policy implementation of standard operating procedures on employee performance at Secretariat Manado.

This study uses a quantitative approach to the application of descriptive and explanatory. information collected through questionnaires distributed to the technique 112 respondents, and is equipped with observation and documentation techniques, and then analyzed by applying the technique of frequency tables analysis, multiple linear regression and simple linear regression.

Based on the analysis of data, it is known that: the distribution of respondents on all variables, both independent variables and the dependent variable / dependent as communication, resources and attitudes disposisi or executor implementation / application of the SOP, the average being "high" to be "moderate", while variables - bureaucratic structure variables and the implementation or application of SOP is still in the category of "moderate" tends to be high "high". Then the dependent variable or dependent (employee performance) is the category of "high" tend to be "moderate". Thus, it can be concluded that the implementation of a standard operating procedure policies its significant positive effect on employee performance and are jointly or simultaneously all the independent variables (communication, resources, dispositions / attitudes and bureaucratic structure) has a positive and significant impact on the implementation of SOP at Secretariat Manado City.

Keywords: Implementation of policies, Standard Operational Procedures, employee performan

PENDAHULUAN

Faktor utama penentu profesionalisme kerja yang optimal dalam sebuah organisasi pemerintahan adalah peningkatan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2003:34), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja sangat berhubungan erat dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, sikap dan perilaku pegawai. Kuantitas kerja adalah jumlah

kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu; Kualitas Kerja yakni mutu kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang ditentukan; Sikap yaitu sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap atasan, dan sikap terhadap sesama pegawai; dan Perilaku dalam pelaksanaan kerja, seperti kreativitas kerja, kepribadian, disiplin, tanggungjawab dan integritas pribadi.

Di Indonesia, banyak instansi pemerintahan yang diduga belum optimal dalam penyelenggaraan kinerja yang baik dalam pemerintahan. Salah satunya

adalah di bidang kesekretariatan daerah. Hal ini bisa dibuktikan dari berbagai pemberitaan media masa nasional maupun lokal yang menyoroti adanya kekurangan dalam pelayanan masyarakat di bidang ini. Untuk dapat mengupayakan perkembangan yang baik dalam pemeliharaan dan peningkatan pelayanan masyarakat.

Kinerja pegawai yang handal di bidang kesekretariatan daerah sangat dibutuhkan. Sebagai sebuah Kota yang sementara menata pengembangan di tingkat daerah dalam segala bidang, Kota Manado membutuhkan banyak tenaga yang terampil untuk menata dan merancang strategi guna memajukan daerah. Sasaran utama yang hendaknya diperhatikan dari pemerintah adalah melihat kinerja pegawai karena dengan kinerja pegawai, sasaran yang hendak dicapai dari sebuah lembaga akan tercapai. Hal ini menjadi sebuah peluang bagi pemerintah untuk merubah pandangan masyarakat terhadap pelayanan yang dilakukan pemerintah.

Masalah terletak pada kinerja pegawai yang terlalu lama dalam proses pengerjaannya, mutunya atau kualitas kerjanya kurang memuaskan, pengetahuan tentang apa yang dikerjakan juga belum terlalu dikuasai, sikap dan perilaku juga belum

maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga muncul Pandangan miring masyarakat ini secara lambat laun mulai ditanggapi aparaturnya pemerintahan sehingga mencari langkah keluar dengan penetapan standar tertentu sebagai acuan agar semua pekerjaan menjadi tertata. Oleh karena itu, maka implementasi SOP adalah sebuah upaya yang positif guna menunjang keberhasilan kinerja pemerintahan.

Dengan adanya Standar Operasional Prosedur, penyelenggaraan administrasi pemerintahan dapat berjalan dengan pasti. Berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari atau sekalipun terjadi penyimpangan di lingkungan pemerintahan, hal tersebut dapat ditemukan penyebabnya dan bisa diselesaikan dengan cara yang tepat. Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur, maka secara bertahap kualitas pelayanan publik akan lebih profesional, cepat dan mudah.

SOP merupakan sesuatu hal yang sangat berperan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, maka hal ini selalu diupayakan terus-menerus oleh pemerintah sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai baik sumber daya manusia dan struktur birokrasi yang jelas agar mengetahui apa tugas dan

fungsi yang harus kerjakan setiap pegawai di semua instansi pemerintahan. Jika diperusahaan swasta tujuan penggunaan SOP adalah untuk mencari keuntungan sehingga pelayanannya juga berorientasi untuk mencari keuntungan, maka tujuan instansi pemerintah dalam penerapan SOP adalah bukan untuk keuntungan, melainkan untuk kemudahan dan kesederhanaan prosedur pelayanan karena pejabat pemerintahan akan selalu berhadapan dengan masyarakat.

Setelah Standart operasional perosedur ditetapkan tetapi masih ada sebagian pegawai yang belum menggunakannya dengan maksimal, masih terbiasa dengan cara lama yang berbelit – belit, dalam konteks pemerintahan SOP adalah sarana pembantu yang sangat penting untuk membantu kerja setiap pegawai. Menurut hasil pengamatan, Tidak semua pegawai mengerti manfaat dan fungsi SOP dikarenakan latar belakang pendidikan pegawai komunikasi yang kurang tentang penjelasan mengenai SOP apa dan bagaimana SOP ini yang sebenarnya dan juga karena ada pegwai yang sudah dikategorikan tua yang sudah biasa bekerja dengan sistem lama jadi susah bagi mereka untuk mempelajari sistem baru atau sistem SOP.

Tulisan ini hendak mengangkat pengaruh implementasi SOP terhadap kinerja dan kegunaannya bagi instansi pemerintah, khususnya bagian kesekretariatan kota Manado.

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan metode studi deskriptif, yaitu metode yang diarahkan untuk memecahkan masalah dengan cara memaparkan atau menggambarkan apa adanya hasil penelitian. Ketepatan penentuan metode ini didasarkan pada pendapat Winarno Surachmad (1982:139), bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk penyelidikan yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang.

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik dan sikap serta tanggapan dari para pihak yang terlibat (Nugroho, 2014 : 693). Indikator variabel ini adalah : transmisi, konsistensi dan kejelasan.
2. Variabel Sumber daya (*resource*) berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya

sumberdaya manusia. Hal ini berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk carry out kebijakan secara efektif (Nugroho 2012 : 693). Indikator variabel ini adalah meliputi staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas yang diperlukan untuk menterjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik,

3. Variabel Disposisi berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk carry out kebijakan publik tersebut. Kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan (Nugroho 2012 : 693). Indikator variabel ini adalah Pengangkatan birokrat sebaiknya merekrut pejabat yang akan diangkat benar-bener memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan – pekerjaan yang akan dia kerjakan jangan merekrut pejabat hanya untuk kepentingan politik, yang berikutnya da insentif mengubah personil dalam birokrasi pemerintah merupakan pekerjaan yang sulit dan tidak

menjamin proses implementasi dapat berjalan lancar.

4. Variabel Struktur Birokrasi Gibson dalam Pasolong, mengatakan bahwa struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dalam pekerjaan. Struktur seringkali digambarkan melalui bagan organisasi. Oleh karenan itu, struktur organisasi berpengaruh terhadap prilakau individu dan kelompok yang mencakup suatu organisasi. Struktur organisasi juga merupakan variabel yang cukup penting. Konsep struktur mengacu pada bagaimana departemen atau unit diatur dalam suatu sistem, menggambarkan keterkaitan antara bagian bagian dan cara cara posisi dalam sistem dengan demikian manajemen menentukan struktur dengan mengikuti unit unit secara bersama – sama berdasarkan garis kewenangan, tanggung jawab, komunikasi dan kontrol (Pasolong, 2010). Indikator variabel ini adalah ketepatan (*division of work*), kejelasan garis komando, kecakupan kendali.
5. Variabel *Standard Operasional Prosedur* (SOP) SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi,

bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Indikator-indikator dari variabel ini dilakukan dengan mengikuti (Tanjung dan Subagjo, (2012: 33-37) yaitu :Kemudahan dan kejelasan,Efisiensi dan efektivitas, Keselarasan, Keterukuran, Dinamis, Berorientasi kepada pengguna (mereka yang dilayani), Kepatuhan hukum, Kepastian hukum.

6. Variabel Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi atau variabel dependen adalah pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang aparatur atau pegawai dari tugas atau jabatannya dalam suatu periode waktu tertentu.

C. Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai Setda Kota Manado. Sampel penelitian diambil secara *random sampling* yaitu sampel yang diambil secara acak. Karena jumlah populasi di sekretariat pemerintah kota Manado berjumlah 190 orang pegawai, maka mengikuti penentuan Sampel sebagaimana dijelaskan Sugiyono adalah untuk taraf kesalahan 1% dari

190, jumlah sampelnya adalah 148, untuk taraf kesalahan 5% dari 190, jumlah sampelnya adalah 123, dan untuk taraf kesalahan 10% dari 190, jumlah sampelnya adalah 112. (Sugiyono, 2009:87). (Purwanto dan Sulistyastuti, 2011: 47).

D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono, (2010: 142), yaitu : Kuesioner, Observasi .

E. Teknik Analisis Data

Pendekatan analisis data yang digunakan ialah Model regresi berganda merupakan pengembangan dari model regresi sederhana. berganda dikembangkan untuk melakukan estimasi/ prediksi nilai variabel Dalam penelitian ini, model yang akan digunakan adalah analisis model regresi berganda. Model pertama ini sebenarnya merupakan pengembangan regresi berganda dengan menggunakan beberapa variabel *exogenous*, yaitu X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , dan X_5 dengan satu variabel tergantung/takbebas atau variabel *endogenous* Y.

Untuk menjelaskan lebih konkret tentang koefisien lintas, maka bayangkan bahwa kita merumuskan model regresi

linear berganda, sebagai berikut : $\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$

Dengan mengasumsikan bahwa $E(\varepsilon) = 0$ serta asumsi klasik lainnya dalam analisis regresi linear berganda, maka dibolehkan menduga persamaan regresi yrtdrnut berdasarkan persamaan regresi data sampel seperti berikut :

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5.$$

Selanjutnya apabila didefinisikan S_Y sebagai simpangan baku sampel (contoh) dari variabel tak bebas Y , dan SX_1, SX_2, \dots, SX_p sebagai simpangan baku ampel dari variabel X_i (variabel-variabel bebas X_1, X_2, \dots, X_p).

Semua analisis data dibantu dengan prangkat komputer melalui program SPSS for windows Versi 20.

A. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Variabel Komunikasi

menunjukkan bahwa sebanyak 64 responden pegawai atau sebesar $\pm 52,0\%$ dari 123 orang pegawai yang diwawancarai menyatakan bahwa Komunikasi dalam proses implementasi kebijakan berada pada kategori “tinggi”; dan selebihnya sebesar 48,0% responden menyatakan “sedang” proses komunikasi dalam implementasi kebijakan SOP, khususnya di Sekretariat Kota Manado.

2. Variabel Sumberdaya

Distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa sebaran skor variabel sumberdaya untuk implementasi SOP (X_1) berada pada kelas interval 20 – 30 dengan jumlah frekuensi sebanyak 53 responden atau 51,2% dari 123 responden yang diwawancarai. Realitas ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel sumberdaya untuk implementasi SOP pada Sekretariat Kota Manado berada pada kategori “tinggi” cenderung “sedang”.

3. Variabel Disposisi/Sikap

Distribusi jawaban responden sebagaimana terlihat mengindikasikan bahwa sebaran skor variabel Disposisi/sikap pelaksana berada pada kelas interval 22 - 30 dengan jumlah frekuensi sebanyak 62 responden atau 50,4 %. Realitas hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel Disposisi/sikap pelaksana berada pada kategori “tinggi” cenderung “sedang” atau moderat.

4. Variabel Struktur Birokrasi

Bahwa sebaran skor variabel Struktur birokrasi (X_4) beada pada kelas interval antara 14 – 21 dengan frekuensi sebanyak 64 responden

atau $\pm 52\%$. Artinya bahwa variabel Struktur birokrasi (X_4) untuk implementasi SOP menurut responden bervariasi antara “sedang” atau menengah ke “tinggi”. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel Struktur birokrasi (X_4) untuk implementasi SOP pada Sekretariat Kota Manado dapat dikatakan cukup terbuka, kurang formalistik, kurang birokratis sehingga dapat mendorong percepatan pengambilan keputusan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

5. Variabel Standard Operasional Prosedur (SOP)

Skor variabel implementasi SOP berada pada kelas interval antara 19 – 29 dengan frekuensi sebanyak 86 responden pegawai atau $\pm 69,9\%$. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel implementasi SOP masih berada pada kategori “sedang” atau menengah cenderung “tinggi”. Artinya bahwa efektivitas implementasi Standard Operasional Prosedur (SOP) pada Sekretariat Kota Manado belum tercapai secara optimal.

6. Variabel Kinerja Pegawai

Sebaran skor variabel kinerja pegawai pada kelas interval 30 – 40 dengan jumlah frekuensi sebanyak 62 responden atau sekitar 50,4 % dari 123 responden yang diwawancarai. Realitas ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel Kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Manado berada pada kategori “tinggi” cenderung “sedang” atau menengah.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Implementasi SOP

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dan uji-t, ditemukan bahwa variabel komunikasi (X_1) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Penerapan SOP, khususnya pada Sekretariat Kota Manado. Hubungan antara komunikasi dan penerapan SOP dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,938 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,88.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa setiap penambahan 1 satuan pada variabel komunikasi akan diikuti kenaikan sebesar 0,533 satuan atau sebesar 53,3% pada variabel Penerapan SOP di Sekretariat Kota Manado. Realitas hasil penelitian ini dapat didukung dengan hasil perhitungan

determinasi, yakni sebesar 0,88 atau 88 %. Artinya bahwa rata-rata nilai variabel Penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado sebesar 21,64 atau dalam skor ideal = 30, maka Penerapan SOP rata-rata sebesar 72,14 % sebagian turut ditentukan oleh komunikasi sebesar 88 % dan sisanya sebesar 12 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini mempertegas bahwa komunikasi merupakan salah satu variabel yang cukup dominan berpengaruh terhadap Penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado.

2. Pengaruh Sumberdaya Terhadap Penerapan SOP

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dan uji-t, ditemukan bahwa variabel Sumberdaya memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap variabel penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado. Hubungan antara faktor sumberdaya dan Penerapan SOP dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,896, dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,802 atau 80,2 %.

Realitas hasil penelitian ini didukung pula dengan hasil perhitungan determinasi, di mana diperoleh koefisien determinasi (penentu) sebesar (r^2) =

0,802 atau 80,2 %. Hasil ini mengindikasikan bahwa Penerapan SOP di Sekretariat Kota Manado turut ditentukan oleh faktor ketersediaan sumberdaya sebesar 80,2 %, sementara sisanya sebesar 19,8 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Temuan penelitian ini mempertegas bahwa sumberdaya merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap Penerapan SOP di Sekretariat Kota Manado

3. Pengaruh Disposisi/Sikap Terhadap Penerapan SOP

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dan uji t, ditemukan bahwa variabel Disposisi/Sikap memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap variabel penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado, dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,899, dan koefisien penentu (r^2) sebesar 0,808 atau 80,8 %.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai variabel Disposisi/Sikap sebesar 0,100 atau sebesar 10,0%, di mana setiap kenaikan atau penambahan sebesar 1 satuan dari faktor disposisi/sikap akan diikuti kenaikan atau penambahan Penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado sebesar 0,100 atau 10%.

Dengan demikian, Disposisi/sikap merupakan salah satu faktor yang pengaruhnya tidak signifikan terhadap penerapan SOP, di mana hasil analisis determinasi menunjukkan bahwa Penerapan SOP turut ditentukan oleh faktor disposisi atau sikap pelaksana diperoleh sebesar 80,8 %, dan sisanya sebesar 19,2 % dipengaruhi oleh faktor lain.

4. Pengaruh Struktur Birokrasi Terhadap Penerapan SOP

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dan uji t, ditemukan bahwa variabel struktur birokrasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado. Hubungan antara faktor struktur birokrasi dan penerapan SOP dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,867, dan koefisien penentu (r^2) sebesar 0,751 atau 75,1 %.

Dengan demikian, struktur birokrasi merupakan salah satu faktor penentu penerapan SOP, di mana hasil analisis determinasi menunjukkan bahwa Penerapan SOP di Sekretariat Kota Manado turut ditentukan oleh faktor struktur birokrasi pelaksana kebijakan

sebesar 75,1 %, dan sisanya sebesar 24,9 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini mempertegas bahwa struktur birokrasi merupakan salah satu variabel, selain faktor komunikasi dan sumberdaya yang turut berpengaruh terhadap Penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado.

5. Pengaruh Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi Secara Bersama-Sama Terhadap Penerapan SOP

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dan uji F, ditemukan bahwa seluruh variabel independen yaitu komunikasi, Sumberdaya dan Struktur Birokrasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh langsung terhadap variabel dependen yakni penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado, sementara variabel Disposisi atau sikap pelaksana berpengaruh tidak langsung terhadap penerapan SOP. Hubungan antara keempat variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap penerapan SOP dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,911 atau 91,1 %.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa efektivitas penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado dalam kasus ini turut ditentukan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor di

antaranya ialah faktor komunikasi, di mana faktor ini cukup dominan, kedua ialah faktor sumberdaya, di mana ketersediaan sumberdaya, baik sumberdaya manusia (staf pelaksana kebijakan), peralatan maupun finansial, merupakan faktor yang berpengaruh terhadap Penerapan SOP, dan faktor terakhir ialah faktor struktur birokrasi pelaksana implementasi SOP pada Sekretariat Kota Manado.

6. Pengaruh Penerapan SOP Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 6 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi “Penerapan SOP mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Manado.”. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana (regresi parsial) diperoleh koefisien arah regresi b sebesar 1,034 dan konstanta a sebesar 0,326. Dengan demikian, bentuk pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 0,326 + 1,034 X_5$.

Berdasarkan hasil uji signifikansi di atas, di mana koefisien korelasi sebesar 0,895 antara variabel implementasi/penerapan SOP (X_5) dengan Kinerja pegawai (Y) ternyata sangat signifikan. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan “Penerapan SOP mempunyai pengaruh positif

terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Manado”, dapat diterima keberlakuannya secara empirik pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini memberi makna bahwa semakin tinggi penerapan SOP, maka akan semakin besar peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka, khususnya pada Sekretariat Kota Manado.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Penerapan SOP (X_5) terhadap Kinerja pegawai (Y), maka diterapkan perhitungan determinasi dengan cara mengkwadratkan harga koefisien korelasi (r_{ZY}^2). Hasil perhitungan determinasi menunjukkan bahwa pengaruh penerapan SOP terhadap Kinerja pegawai didapat sebesar $r_{ZY}^2 = 0,802$ atau 80,2%. Hal ini bermakna bahwa 80,2 % variasi yang terjadi pada Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh implementasi atau penerapan SOP melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 0,326 + 1,034 X_5$, atau dengan kata lain bahwa meningkatnya Kinerja pegawai sebesar 80,2 % turut ditentukan oleh keberhasilan implementasi atau penerapan SOP, sementara sisanya sebesar $\pm 19,8$ % dipengaruhi oleh faktor lain.

Mengacu pada keseluruhan hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa secara umum, hampir

semua hipotesis telah teruji keberlakuannya secara empiris, kecuali hipotesis 3, yakni pengaruh Disposisi/sikap terhadap penerapan SOP. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek motivasi kerja para pegawai belum didorong secara optimal oleh pimpinan, terutama berkaitan dengan aspek kesejahteraan pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka ditarik beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Setelah dilakukan identifikasi variabel-variabel penelitian, maka diketahui bahwa distribusi jawaban responden terhadap semua variabel, baik variabel bebas maupun variabel terikat/tak bebas, cukup bervariasi. Variabel-variabel bebas, seperti komunikasi, sumberdaya dan disposisi atau sikap pelaksana implementasi/penerapan SOP, rata-rata berada pada kategori “tinggi” cenderung “sedang”, sementara variabel-variabel struktur birokrasi dan implementasi atau penerapan SOP masih berada pada kategori “sedang” cenderung “tinggi”.

Kemudian variabel terikat atau takbebas (kinerja pegawai) berada pada kategori “tinggi” cenderung “sedang”.

2. Secara parsial, variabel-variabel bebas (komunikasi, sumberdaya, struktur birokrasi) berpengaruh positif dan signifikan atau nyata terhadap implementasi/penerapan SOP, disatu sisi, dan disisi yang lain, implementasi/penerapan SOP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Manado. Sementara itu, variabel disposisi atau sikap berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap penerapan SOP.
3. Secara bersama-sama atau simultan, semua variabel bebas (komunikasi, sumberdaya, disposisi/sikap dan struktur birokrasi) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan SOP pada Sekretariat Kota Manado.

B. Saran

Mengacu pada hasil-hasil temuan dalam penelitian ini, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pemerintah Kota Manado, khususnya pimpinan pada Sekretariat Kota

Manado perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui peningkatan insentif, dan mempertimbangkan kompetensi pegawai sesuai bidang tugasnya ketika dilakukan rekrutmen pegawai atau untuk pengisian jabatan tertentu.

2. Mengingat beberapa variabel belum optimal pencapaiannya seperti disposisi/sikap dan implemntasi/peneriapan SOP, maka perlu lebih ditingkatkan lagi melalui pengawasan yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Brantas, (2009). *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja: studi Terhadap Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung*. (Bandung: Alfabeta).
- Effendi, Sofyan, (1995). *Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara Baru*, (Jurnal Prisma No. 12, Jakarta: LP3ES).
- Goggin, Malcolm. L., Ann O'M. Bowman, James P. Lester, dan Laurence J. O'Toole Jr. (1990). *Implementation Theory and Practice: toward a third generation*. (Glenview: Sctott, Foresman/Litte, Brown.USA).
- Hasibuan, M., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara).
- Hoetomo, 2010, "*Kamus Lengkap Bahasa Indonesia dilengkapi EYD*"(Jakarta: Mitra Pelajar)
- Kambey, Daniel C., *Landasan Teori Administrasi/Manajemen*, (Penerbit Yayasan Triganesha Nusantara, 2006.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Humanioral*, (Yogyakarta: FE UGM).
- Koentjaraningrat, 1984."Kamus Istilah Antropologi". Jakarta : Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departement Pendidikan dan Kebudayaan.
- Koran "Swara Kita", dengan Judul: "15 SKPD Bermasalah. Sekprov: Pemprrov Masih Perlu Penataan", Edisi Senin, 13 Januari 2014 Nomor 02459 Tahun VIII, hlm. 3.
- Laswell, H.D. 1956, *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. (College Park, Maryland: University of Maryland).
- Lembaga Administrasi Negara, 2004, *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, (Jakarta: Spimnas LAN RI).

- Lolombulan, (2004) “Materi Statistik”,
Analisis Data dalam Masalah Korelatif, (Pascasarjana UNIMA).
- Musanef, 1984, “*Manajemen Kepegawaian di Indonesia*”, (Jakarta: Gunung Agung).
- Purwanto, Erwan Agus dan D.R. Sulistyastuti, 2012, *Implementasi Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Gava Media).
- , 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif untuk administrasi publik dan masalah-masalah sosial*, (Yogyakarta: IKAPI DIY).
- Redaksi Citra Umbara, *Penjelasan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, Tentang OTODA 2004-2013*, (Bandung: Citra Umbara, 2013).
- Riduwan, 2009, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta).
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta).
- Tambunan, Rudi M. 2008. *Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP)*, (Jakarta: Maiestas Publishing).
- Tanjung, Adrian dan Bambang Subagjo, 2012, *Panduan Praktis Menyusun Standard Operasional Prosedur (SOP) Instansi Pemerintah*, (Yogyakarta: Total Media)