# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DINAS PELAYANAN PAJAK

# KOTA BANDUNG

Oleh :

**Deriksa Arifiaty Soewandana**

**NPM :148010061**

# Konsentrasi Kebijakan Publik Program Magister Administrasi Dan Kebijakan Publik Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung 2016

# ABSTRAK

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung belum efektif. Hal ini diduga disebabkan oleh faktor motivasi kerja yang belum dilaksanakan oleh Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung secara efektif.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah explantory survey. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari masing-masing variabel serta menguji pengaruh dari variabel-variabel tersebut. Selain daripada itu metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid dan reliabel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Secara simultan motivasi kerja memberikan pengaruhnya cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung sebesar 69,9%. Artinya motivasi kerja sangat dominan dan dapat menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Hasil penelitian juga menemukan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja semata, tetapi ada variabel lain yang juga ikut mempengaruhi terhadap kinerja pegawai tersebut sebesar 30,1%.

Secara parsial motivasi kerja telah memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Hal tersebut tercermin dari hasil penelitian yang menggambarkan bahwa motivasi kerja yang diukur melalui dimensi motif, harapan dan insentif menentukan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, namun secara operasional belum sepenuhnya berjalan efektif, sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai. Adapun pengaruh dimensi yang terbesar sampai terkecil dari motivasi kerja adalah dimensi motif sebesar 41,5%, dimensi harapan 17,7% dan dimensi insentif (10,7%).

*ABSTRACT*

*A primary issue in this study is the performance of employees of the Secretariat Department of Tax Bandung yet effective This is caused by a factor of motivation has not been implemented by the Secretary of the Department of Tax Bandung effectively.*

*The method used by the researchers is explanatory survey. This method aims to get an overview of each of the variables and to test the influence of these variables. Other than that this method is used to obtain objective data, valid and reliable with purpose can be discovered, proved and developed a knowledge which in turn can be used to understand, solve and anticipate problems in the administration. This study used quantitative analysis, which is intended to test hypotheses and to conduct in-depth interpretation.*

*Simultaneously, work motivation gives quite large and significant influence on employee performance Secretariat Tax Office Bandung by 69.9%. That is motivation to work is dominant and may determine to increase the performance of employees in the Secretariat of the Tax Office in Bandung. Research has found that the performance of employees in the Secretariat of the Tax Office in Bandung is not only influenced by the motivation to work alone, but there are other variables that also affect the performance of these employees amounted to 30.1%.*

Partially motivation to work had considerable influence and significant impact on the performance of employees in the Secretariat of the Department of Tax Bandung. This is reflected in the results of research which illustrates that motivation as measured through dimensional motives, expectations and incentives determine the performance of the employees of the Secretariat Department of Tax Bandung, but operationally is not yet fully effective, so the effect on employee performance. As for the influence of the largest to the smallest dimension and motivation is the motive dimensions of 41.5%, 17.7% expectation dimension and the dimension of incentives (10.7%).

**1. LATAR BELAKANG**

Pembangunan pada hakekatnya adalah kesadaran atau keinsyafan untuk melakukan kegiatan memperbaiki, mendirikan bahkan menumbuhkan serta meningkatkan daya upaya yang mengarah kepada keadaan yang lebih baik dengan dilandasi oleh semangat, kemauan dan tekad yang tinggi yang bertujuan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat memperbaiki dan meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia pada umumnya. Tujuan tersebut baru dapat dicapai apabila pembangunan nasional dilaksanakan secara menyeluruh dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia, serta pelaksanaan pembangunan disegala bidang, terencana, terarah, bertahap dan berkesinambungan. Salah satu bidang tersebut adalah pembangunan manusia seutuhnya.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 05 Tahun 2013 bahwa Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mempunyai tugas pokok antara lain : (1) pelaksanaan penyusunan rencana dan program kerja kesekretariatan kebijakan, (2) pelaksanaan pelayanan kesekretariatan yang meliputi administrasi umum dan kepegawaian, administrasi keuangan serta administrasi program dan anggaran dan (3) pelaksanaan pengkordinasian penyelenggaraan tugas-tugas bidang dilingkungan dinas. Berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak di Kota Bandung yang cukup mengganggu terhadap menjalankan tugasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, baik pada tataran kualitas kerja maupun ketepatan waktu dalam bekerja. Hasil penelitian awal yang yang dilakukan peneliti, terkait dengan peran dan tugas dari Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak di Kota Bandung ditemukan masalah yang berkaitan dengan efektivitas kerjanya rendah. Hal ini tampak dari adanya beberapa indikator masalah sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu kerja dengan indikator penyelesaian pekerjaan yang dicapai pegawai tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Contohnya pegawai pada Sub Bag Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak dalam Penyelesaian pekerjaan Pelaksanaan monitoring, pengawasan dan pengendalian, evaluasi dan pelaporan lingkup administrasi umum dan kepegawaian sering mengalami keterlambatan, seharusnya selesai pada akhir bulan kenyataan yang terjadi pada awal bulan sehingga mengganggu terhadap penyusunan program dan laporan administrasi umum dan kepegawaian, baik yang sedang berjalan maupun yang sudah dilaksanakan.
2. Kualitas kerja pegawai dilihat dari indikator penyelesaian pekerjaan kurang sesuai fungsinya Contohnya : Pegawai pada Sub Bag Program dan Anggaran Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak dalam pelaksanaan penyiapan data dan informasi perumusan rencana dan program kerja lingkup administrasi program dan anggaran sering terjadi mengalami kesalahan sehingga pelaksaan kerja tidak sesuai fungsinya. Hal ini tentunya akan menjadi kendala dalam pelaksanakan penyusunan rencana dan program kerja lingkup administrasi program dan anggaran bulan berikutnya.

**2. IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka *problem statement-*nya adalah kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung belum efektif. Rendahnya kinerja pegawai tersebut disebabkan oleh motivasi pegawai masih belum dilaksanakan dengan optimal. Berdasarkan *problem statement* tersebut peneliti mengindektifikasikan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung?
2. Berapa besar pengaruh motivasi kerja diukur melalui motif, harapan dan insentif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung?

**3. TUJUAN PENELITIAN**

1. Menganalisis besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diukur melalui motif, harapan dan insentif pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

**4. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah *explantory survey*. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari masing-masing variabel serta menguji pengaruh dari variabel-variabel tersebut. Selain daripada itu metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid dan reliabel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu motivasi kerja pegawai dengan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat atau variabel masalah.

**Variabel dan Operasional Penelitian**

Secara operasional penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Motivasi sebagai variabel bebas (X) dan variabel terikat adalah kinerja (Y). Motivasi sebagai variabel bebas (X) meliputi 3 dimensi, yaitu motif, harapan dan insentif Sementara kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y) terdiri dari 5 prinsip, yaitu: kualitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan, inisiatif dan komunikasi.

Operasional Variabel penelitian merupakan penjelasan dan pengertian teoritis variabel untuk dapat diteliti dan diukur. Adapun variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel operasional variabel penelitian sebagai berikut :

Tabel 1.1

Operasional Variabel Motivasi Kerja

| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No Item** |
| --- | --- | --- | --- |
| Motivasi Kerja  (X) | 1. Motif | * 1. Pendapatan sesuai kebutuhan   2. Rasa aman dalam bekerja   3. Kepuasan dalam pekerjaan   4. Mengembangkan diri untuk berkarir dan kemajuan   5. Rasa ingin tahu akan pekerjaan   6. Menggunakan cara-cara baru   7. Melaksanakan pekerjaan dengan rekan-rekan kerja | 1  2  3  4  5  6,7  8 |
|  | 1. Harapan | 1. Adanya kebijakan atasan 2. Adil dalam segala bidang 3. Rasa aman dalam bekerja 4. Adanya penghargaan terhadap prestasi kerja | 9,10  11  12  13 |
|  | 1. Insentif | 1. Gaji yang sepadan 2. Jaminan kesehatan 3. Pemberian bonus 4. Jaminan hari tua | 14,15  16  17  18 |

Sumber : McClelland dalam Mangkunegara, 2005.

Adapun operasional variabel untuk variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2

Operasional Variabel Kinerja Pegawai

| **Variabel** | **Prinsip** | **Indikator** | **Item** |
| --- | --- | --- | --- |
| Kinerja Pegawai  (Y) | 1. Kualitas Kerja | 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai fungsinya 2. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana | 19,20  21 |
|  | 1. Ketepatan Waktu | 1. Pemanfaatan waktu kerja 2. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu | 22,23  24 |
|  | 1. Inisiatif | 1. Mengembangkan kreativitas 2. Kemauan pegawai dalam bekerja | 25,26  27 |
|  | 1. Kemampuan | 1. Keterampilan kerja 2. Keandalan kerja | 28,29  30 |
|  | 1. Komunikasi | 1. Komunikasi antar staf 2. Komunikasi pimpinan dengan sfat | 31  32,33 |

Sumber : Sedarmayanti, 2000.

**HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Motivasi kerja besar pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
2. Motivasi kerja diukur melalui motif, harapan dan insentif besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Munandar (2001)

**Motivasi Kerja**

McClelland dalam Mangkunegara (2005)

1. Motif
2. Harapan
3. Insentif
4. Kualitas kerja
5. Ketepatan waktu
6. Inisiatif
7. Kemampuan
8. Komunikasi

**Kinerja Pegawai**

Sedarmayanti (2000)

Gambar 2.1

Paradigma Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

**5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada struktur dari variabel Xke Y diuji berapa besar pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1.3

Koefisien Korelasi Multipel

****

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0.699 berarti bahwa 69.9% variabilitas kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini motivasi kerja, yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi (R2 = 69.9%) atau 69.9% ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar y = 1 – R2 = 0.381 (*error*). Besarnya koefisien jalur untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 1.4

Nilai-nilai *Standardized Coefficients*

untuk Koefisien Jalur



Tabel tersebut menjelaskan nilai *standaridized cofficients* atau koefisien jalur dari variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai, yaitu koefisien jalur dari X ke Y = 0.836. Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam dimensi diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah :

Y =  X+ ε

Y = 0.836X+ ε

dimana :

X = Motivasi kerja

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multiple untuk struktur yang diuji menunjukkan nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar R2 = 69.9%. Nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multipel R = 0.836. Nilai R2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh motivasi kerja sangat erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



0.301=30.1%

0.699=69.9%

X

Y

Gambar 1.5

Besarnya Pengaruh Variabel X ke Y

Besarnya nilai hubungan dan pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.699 atau 69.9%. Motivasi kerja yang terdiri dari dimensi motif, harapan dan insentif sangat kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari prinsip kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

1. **Pengaruh Variabel Lain () terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Motivasi kerja yang terdiri dari dimensi motif, harapan dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 69.9%, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 30.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**2. Sub Struktur X1, X2 dan X3 ke Y**

Pada sub struktur ini diuji berapa besar pengaruh motif, harapan dan insentif terhadap kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan pada tabel berikut ini

Tabel 1.6

Koefisien Korelasi Multipel



Tabel di atas menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R2) sebesar 0.699, hal ini berarti bahwa 69.9% variabilitas variabel kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini dimensi motif (X1), harapan (X2) dan insentif (X3), yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama antara dimensi motif (X1), harapan (X2) dan insentif (X3) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi (R2 = 69.9%) atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar 1 – R2 = 0.301 (*error*). Besarnya nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6

Nilai-nilai Standardized Coefficients



Tabel di atas menjelaskan nilai *standaridized cofficients* atau koefisien jalur dari masing-masing dimensi dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Koefisien pertama =0.544, maknanya adalah bahwa dimensi motif (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Koefisien kedua = 0.274, maknanya adalah bahwa dimensi harapan (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien ketiga = 0.160, maknanya adalah bahwa dimensi insentif (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam dimensi diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

Y = β1 X1 + β2 X2 + β3 X3 + ε

Y = 0.544X1 + 0.274X2 + 0.160X3 + ε

Dimana :

X1 = Dimensi Motif

X 2 = Dimensi Harapan

X 3 = Dimensi Insentif

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar R2 = 69.9%, nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korealsi multiple R = 0.836. nilai R2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh dimensi motif (X1), harapan (X2) dan insentif (X3) erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh X1 ke Y adalah sebesar 0.415, pengaruh X2 ke Y adalah sebesar 0.177, pengaruh X3 ke Y adalah sebesar 0.107, dengan besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 0.301 untuk lebih jelasnya besar pengaruh dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

X1

X2

Y





rx1x2 = 0.471



X3

rx1x3 = 0.565

rx2x3 = 0.722





Gambar 4.10

Besarnya Pengaruh Dimensi X1, X2 dan X3 ke Y

**5.1 Pembahasan Hasil Penelitian**

Setelah peneliti melakukan analisis statistik secara komprehensif baik secara simultan maupun parsial, maka langkah selanjutnya peneliti akan melakukan pembahasan baik secara simultan maupun parsial sebagai berikut :

**Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Sosial Kota Bandung**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.699 atau 69.9%. Motivasi kerja yang terdiri dari dimensi motif, harapan dan insentif cukup besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang terdiri dari prinsip kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Hasil analisis tersebut dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja cukup menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Kebutuhan dasar (ekonomis) setiap pegawai yaitu terpenuhinya pangan, sandang dan papan sebagai kebutuhan primer untuk setiap manausia. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka dia akan bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya, dengan demikian motivasi kerja cukup memberikan pengaruh yang besar dan menentukan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Kebutuhan rasa aman (psikologis) merupakan kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, dan lain-lain, yakni keinginan pegawai untuk mencapai status tertentu bahwa dia harus mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai kemajuan, akan tetapi juga harus bersedia menerima kewajiban-kewajiban lebih banyak. Hal ini sebagai konsekensi logis pengaruh motivasi kerja di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, akan melekat kuat dalam diri setiap pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja cukup kuat dalam mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Artinya motivasi kerja merupakan variabel yang cukup penting penting, dimana motivasi kerja menjadi perhatian yang cukup besar bagi Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Motivasi kerja ini juga merupakan hasrat di dalam diri seseorang/pegawai yang menyebabkan orang/pegawai tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kinerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan  dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan..

Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong bagi pegawai agar bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pemberian motivasi oleh Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang tepat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja menurutunya, adalah penggerak bagi seseorang/ pegawai untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi kerja sebagai proses untuk tercapainya suatu tujuan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, dapat diwujudkan dengan konsep interaktif dari pemimpin, dimana dalam hal ini, manajemen dapat dikategorikan sebagai panutan dan contoh, khususnya panutan bagi pegawai dari sisi ketaatan, ketekunan bekerja, bertanggung jawab. Dalam mengisi semangat reformasi saat ini, mestinya para pegawai/aparatur justru ditempatkan secara terhormat sebagai manusia yang memiliki harapan dan cita-cita serta keinginan untuk membangun kondusivitas kelembagan pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik dan didasarkan pada beberapa pertimbangan, **pertama**, dihargai eksistensinya. **Kedua**, ikut bertanggung jawab dalam keputusan. **Ketiga**, koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan dan **keempat**, komunikasi efektif antara pemimpin dengan pegawainya.

Perhargaan bagi pegawai yang berprestasi merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang pegawai. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada kinerja yang dicapai dengan baik. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerjanya dibawah setandar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain. Kemajuan karier dari pegawai umumnya terletak pada kinerja dan prestasi. Dalam perspektif sistem pemerintahan yang diusung melalui konsep reformasi birokrasi dan penataan kelembagaan pemerintahan melalui payung hukum PP Nomor 41 tahun 2007, hingga saat ini tampaknya belum menunjukan hasil yang nyata, sehingga fungsi dan peran birokrasi belum mengalami perubahan yang signifikan.

Motivasi kerja merupakan variabel yang cukup penting dalam penentuan kinerja kinerja pegawai dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Motivasi kerja sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja pegawai yang dihasilkan. Artinya tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja yang ada pada diri pegawai.

Adanya motivasi kerja yang tinggi dari pegawai mendorong untuk dapat melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai. Motivasi kerja diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan. Minat mendorong yang bersangkutan untuk melakukan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan.

Memberikan motivasi kepada pegawai merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal ini oleh Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada pegawai untuk dapat bekerja lebih baik. Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul ada atau dalam diri pegawai untuk menggerakakan dan mengarahkan perilaku. Jadi motivasi merupakan suatu sikap seseorang terhadap tugas-tugasnya yang mengarah pada kepuasan kerja. Karena motivasi kerja merupakan unsur penggerak bagi individu-individu untuk dapat melakukan pekerjaan ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik. Oleh karena itu motivasi kerja merupakan salah satu aspek yang cukup menentukan dan cukup dominan dalam meningkatkan terhadap kinerja pegawai pada di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung sehingga pencapaian tujuan organisasipun dapat terlaksana dengan efektif dan efesien.

**Pengaruh Variabel Lain (**ε**) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh variabel motivasi kerja yang terdiri dari dimensi motif, harapan dan dimensi insentif terhadap kinerja pegawai (Y), yang berpengaruh sebesar 69.9%. Sedangkan selebihnya yaitu sebesar 30.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja semata, namun juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

**Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung**

Secara parsial motivasi kerja yang terdiri dari dimensi motif, harapan dan insentif dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Untuk lebih jelasnya pembahasan secara parsial dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Dimensi Motif Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi motif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung adalah sebesar 0.415 atau 41.5%. Dimensi motif yang terdiri dari indikator pendapatan sesuai kebutuhan, rasa aman dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja, mengembangkan diri untuk berkarir dan kemajuan, rasa ingin tahu akan pekerjaan, menggunakan cara-cara baru dan melaksanakan pekerjaan dengan rekan-rekan kerja sedangkan kinerja pegawai diwakili oleh prinsip kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu sikap yang yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kinerja dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Mereka akan menunjukan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki pemimpin dan pegawai.

Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja pegawai agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja adalah suatu proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam  usaha mencapai sasaran. Meski motivasi kerja umumnya terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi kerja berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Konsep motivasi kerja dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Elemen-elemen dari motivasi intrinsik antara lain : (1) *Self-determination*, (2) *Task involvement*, (3) *Competence*, (4) *Curiosity*, (5) *Interest*.

Kinman *et al*, (2001:34), mengatakan bahwa elemen – elemen dari motivasi intrinsik antara lain, ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, dan menikmati pekerjaannya. Sebaliknya, apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan kerja. Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak organisasi sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara pegawai dengan pemimpindalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan kerja kearah peningkatan kinerja pegawai/ aparatur dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan, bahwa pegawai dalam suatu instansi sangat penting karena mempunyai peranan dalam keberlangsungan hidup instansi. Karena itu, setiap organisasi dituntut untuk mengelola pegawainya dengan harapan berorientasi pada penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Pegawai merupakan bagian yang tak terpisahkan dari instansi karena pegawai merupakan pelaksana atau yang menjalankan operasional instansi dan dapat dikatakan jika pegawai menentukan bagi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai merupakan salah satu asset bagi instansi dan pegawai merupakan roda penggerak dari aktivitas yang ada di organisasi. Untuk itu, setiap instansi perlu memahami kebutuhan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para pegawai merasa termotivasi untuk dapat mengerjakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditentukan oleh Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Dalam konteks seperti ini motivasi kerja dilakukan sebagai cara untuk mendorong pegawai agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya demi mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya setiap organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.  Motivasi kerja ini merupakan hal yang penting di dalam bekerja, karena dengan adanya motivasi kerja, pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu motivasi kerja juga merupakan salah satu hal yang penting dimana diharapkan pegawai di instansinya dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat terealisasikan dengan baik. Apabila motivasi kerja pegawai baik, maka pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan bekerja dengan semaksimal mungkin yang pada akhirnya akan berdampak pada baiknya hasil kerja pegawai tersebut.

Setiap institusi untuk memotivasi pegawainya dengan pemenuhan kebutuhan pegawai baik fisik maupun non fisik.  Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri pegawai untuk menggunakan usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan instansi dan memenuhi kebutuhan pegawai itu sendiri. Motivasi kerja akan mendorong apakah pegawai akan melakukan sesuatu tindakan tertentu atau bahkan tidak melakukan tindakan apapun untuk memenuhi kebutuhannya. Sehubungan dengan peran, fungsi, dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sangat menentukan sukses atau tidaknya program pembangunan, khususnya di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, maka perlu diberikan dorongan demi mencapai kinerja pegawai yang tinggi demi suksesnya program pembangunan nasional.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan oleh Dinas Pelayana Pajak Kota Bandung, maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, agar dapat melaksanakan tugas yang ada dengan sebaik mungkin dan perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang dapat diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun, tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan ketegangan dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Pada dasarnya setiap instansi pemerintah, bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu, pemimpin berusaha agar pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Motivasi kerja pada suatu organisasi bertujuan untuk mendorong semangat kerja para pegawai agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan suatu organisasi. Pemimpin yang mengarahkan pegawainya dengan memberikan motivasi kerja akan menciptakan kondisi dimana pegawai merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu syarat jika hasil-hasil kerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten. Pemimpin akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui pegawai merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi kepada para pegawai akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatannya. Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi pegawai untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi kerja menjadi sangat penting karena dengan motivasi kerja setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal. Motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, dan semangat kerja bagi pegawai sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara pegawai dan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Motivasi kerja pegawai juga berkenaan dengan tuntutan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan pajak yang selalu menginginkan untuk memperoleh pelayanan prima.

Motivasi kerja bagi pegawai merupakan energi aktif yang menyebabkan seseorang akan nampak pada gejala kejiwaan, perasaan, dan juga emosi, sehingga mendorong individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dikarenakan adanya tujuan, kebutuhan, atau keinginan yang harus terpuaskan. Motivasi kerja dapat menggerakkan manusia untuk menampilkan suatu tingkah laku kearah pencapaian suatu tujuan. Motivasi kerja tergolongkan kedalam tiga katagori motif yakni, motif primer, motif umum, dan motif sekunder. Dengan demikian motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri.

Pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara meotivasi dari dalam adalah motivasi yang muncul dari inisiatif diri kita, demikian pula dengan apa yang telah diterapkan dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, bahwa motivasi kerja sebagai gugahan jiwa untuk meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik menuju pencapaian tujuan organisasi secara maksimal di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

1. **Dimensi Harapan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi harapan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung sebesar 0.177 atau 17.7%. Dimensi harapan ini terdiri dari indikator adanya kebijakan atasan, adil dalam segala bidang, rasa aman dalam bekerja dan adanya penghargaan terhadap prestasi kerja yang mempengaruhi kelompok sedangkan kinerja pegawai diwakili oleh prinsip kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Hasil analisis tersebut dapat di maknai bahwa harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang pegawai dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tingg bila pegawai meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada pegawai) seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi pegawai.

Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir kedinasan di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merupakan salah satu dorongan seorang pegawai bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju atau berkarier. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah pegawai menginginkan suatu “kemajuan” dalam hidupnya. Dalam aspek tersebut, sikap seorang pimpinan instansi pemerintah terhadap bawahan akan terasa ketika dia memberikan satu kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karir kedinasan. Selain itu ditunjang oleh adanya kebijakan yang memungkinkan setiap pegawai untuk dapat merasakan keadilan dari kebijakan pimpinan dalam penunjangan karirnya, sehingga mampu memberikan motivasi kerja kepada setiap pegawai dan mampu meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tingkat kemudahan dari pemimpin dalam pengurusan kenaikan pangkat bagi pegawai adalah salah satu metode dalam mendorong kinerja pegawai. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai kenaikan pangkat, yaitu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Peran pemimpin ketika dihadapkan pada pengurusan administrasi kenaikan pangkat bagi para pegawainya sangat penting. Adanya tidaknya kemudahan yang ada dalam pengurusan kepengurusan administrasi kepangkatan oleh petugas biasanya banyak ditentukan oleh kebijakan dari pimpinan yang ada. Hasil penelitian mengenai kemudahan dalam pengurusan kepangkatan terbukti efektif dan banyak pegawai yang malas dalam mengurus pangkat, kadang dirasa sulit oleh pegawai. Dalam sebuah organisasi terdiri atas sekumpulan orang/individu yang saling bekerjasama dalam sebuah sistem untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Dengan adanya kerjasama yang baik antar orang/individu yang ada maka niscaya tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya akan bisa tercapai. Namun jika kerjasama antar orang/individu buruk maka yang terjadi adalah organisasi atau perusahaan tersebut akan kalah dalam era persaingan dan akan hilang seiring dengan berjalannya waktu.

Banyak sekali hal atau faktor yang dapat mempengaruhi kerjasama antar orang/individu yang ada salah satu diantaranya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja bisa dipahami sebagai lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari – hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawainya untuk dapat terus berkarya dan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi dari pegawai tersebut, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga waktu kerja yang ada akan dipergunakan secara efektif dan efisien. Lingkungan kerja mencakup hal-hal berikut pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, kebisingan, ruang gerak serta mencakup hubungan kerja yang terbentuk antar sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja baru dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan pegawai tidak menggunakan waktu dengan tidak efisien dan efektif. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi bagi setiap pegawai yang bisa membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik. Di samping itu pegawai akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja apabila fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik serta terdapat peralatan yang memadai serta relatif modern. Dengan begitu akan tercipta sebuah kondisi kerja yang mendukung lingkungan kerja dan hasil akhirnya adalah terciptanya sebuah kinerja yang optimal dari setiap pegawai yang ada dalam organisasi.

Lingkungan kerja sendiri dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala hal yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para pegawai, faktor-faktor fisik ini meliputi suhu udara di tempat kerja, luas ruang kera, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan dimana faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan atasan atau bawahan. Lingkungan non fisik ini tidak bisa diabaikan begitu saja, setiap organisasi atau perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja yang kondusif tidak akan bisa tercipta apabila budaya instansi yang dimiliki juga tidak mendukung. Budaya organisasi yang seharusnya menanamkan nilai – nilai atau kebiasaan yang sama pada setiap pegawai sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan sehat untuk mendukung motivasi kerja dalam berprestasi. Lingkungan kerja yang dilandasi oleh budaya organisasi yang baik memberikan kontribusi untuk mengembangkan kreativitas dan komitmen yang telah dimiliki sehingga mampu untuk mengakomodasi segala bentuk perubahan ke arah yang lebih positif.

Permasalahannya adalah bagaimana jika budaya organisasi yang ada lebih menekankan pada sisi subjektivitas setiap individu yang ada dan memunculkan nilai-nilai yang kurang baik seperti *like or dislike*, maka tidak akan pernah tercipta sebuah lingkungan kerja yang kondusif, yang nyaman yang bisa memicu peningkatan kinerja pegawai dari setiap orang/individu/pegawai yang ada dalam sebuah organisasi tersebut. Dalam organisasi yang menerapkan *like or dislike culture* jangan pernah berharap akan tercipta sebuah lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman untuk peawainya. Rasa aman dan nyaman serta kondusif dalam bekerja hanya akan dirasakan oleh sebagian orang/individu saja. Rasa ketidaknyamanan dalam bekerja yang jelas akan lebih dominan dibandingkan rasa nyaman. Apabila terdapat pegawai baru maka pegawai baru tersebut akan bisa merasakan ketidaknyamanan tersebut. Mereka akan seperti dikotak-kotakkan dengan sugesti yang diciptakan oleh para seniornya berdasarkan subjektivitas mereka masing-masing.

Seorang pemimpin perlu untuk meluangkan waktu untuk mempelajari segala macam aspirasi dan emosi pegawai dan bagaimana mereka (para pegawai) berhubungan dengan tim kerjanya. Seorang pemimpin juga perlu untuk menciptakan suasana yang bisa meningkatkan kreativitas. Dalam hal ini pimpinan sangat berperan untuk bisa mengembalikan kondisi lingkungan kerja sebagaimana mestinya terutama dengan pengembalian nilai-nilai budaya organisasi yang sebenarnya untuk menghilangkan segala bentuk subjektivitas dari setiap orang/individu yang ada dalam organisasi dan bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi setiap orang/individu yang ada dalam organisasi dengan hasil akhirnya adalah kinerja orang/individu semakin meningkat dan sasaran bersama yang telah ditentukan bisa tercapai, demikian pula kondisi lingkungan kerja dengan rasa aman dalam bekerja yang senantiasa terjadi dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, dari hasil penelitian terlihat bahwa indikator rasa aman dalam berkeja cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Mengukur terhadap penghargaan dalam prestasi kerja pegawai menurut Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) melalaui proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para paegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas *output*, (2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Sebagai langkah yang nyata dalam pembinaan terhadap pegawai maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Adapun pengertian dari penghargaan dalam organisasi kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari organisasi dimana pegawai itu bekerja yang mempunyai prestasi dalam bekerjanya. Ada juga orgnisasi yang memberikan penghargaan kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdiannya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bergairah dan loyalitas terhadap instansi berjalan dengan baik.

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya instansi dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi dan penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya kalau pegawai melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan,antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan. Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika memersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memberikan penghargaan semacam hadiah atau penghargaan lain terhadap pegawai berprestasi dengan mempertimbangkan beberapa hal, di antaranya kinerja atau prestasi kerja yang melampaui target kinerja yang dibebankan. Ada juga karena hadiah ini karena adanya semacam lomba yang khusus dilakukan oleh instansi. Misalnya lomba inovasi atau lomba seperti total *quality management award*. Hadiah ini karena pegawai telah memberikan dedikasi yang luar biasa bagi institusi. Misalnya menyelamatkan aset institusi dari gangguan pihak eksternal. Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung juga kerap memberikan hadiah karena pegawai telah berhasil menuntaskan pekerjaan lebih cepat dari tenggat waktu, dan mutunya memuaskan, serta hadiah karena masa kerja. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh institusi, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang. Beberapa institusi kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area institusi untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain dan diberikan penghargaan kepada pegawainya.

1. **Dimensi Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung adalah sebesar 0.107 atau 10.7%. Dimensi insentif ini terdiri dari indikator gaji yang sepadan, jaminan kesehatan, pemberian bonus dan jaminan hari tua sedangkan kinerja pegawai diwakili oleh prinsip kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Hasil analisis ini membuktikan bahwa insentif yang diberikan belum dirasa memuaskan, dimana belum adanya hadiah (imbalan) bagi mereka yang berprestasi apabila berhasil dalam mencapai target atau pelayanan sesuai dengan target yang ditetapkan, sehingga semangat dalam berprestasi dan memberikan pelayanan masih rendah. Insentif yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawainya. Insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks lain dari motivasi kerja adalah kompensasi, dimana kompensasi ini penting bagi pegawai karena kompensasi mencerminkan nilai karya pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Dalam hal pemberian gaji beberapa faktor yang harus diperhatikan di antaranya gaji bagi pegawai yang sepadan. Bagi seorang pegawai gaji mempunyai arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan pegawai yang bersangkutan bersama keluarganya. Dasar dalam pemberian gaji. Satu di antaranya adalah “hasil kerja“ yakni gaji diberikan berdasarkan prestasi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sehingga mekimbulkan fitback yang luar biasa terhadap institusi pemerintah, seperti apa yang diberikan terhadap masyarakat dapat meningkatkan derajat masyarakat dari apa yang telah diberikan oleh institusi kepada masyarakat khusus berkaitan dengan administrasi perpajakan di wilayah Kota Bandung.

Peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung diusahakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan”. Sehingga pada akhirnya pegawai negeri sipil dapat memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan tugasnya. Usaha kesejahteraan yang dimaksud meliputi kesejahteraan materiil dan spiritual berupa jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan, bantuan kematian dan lain sebagainya”. Ini merupakan hal yang wajar karena Pegawai Negeri Sipil adalah bagian dari masyarakat yang berperan cukup penting dalam proses pembangunan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya mutlak dijaga dan dipelihara kesehatannya.

Penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan di dalam asuransi kesehatan berdasarkan pada asas usaha bersama dan kekeluargaan (gotong-royong), dimana pembiayaan pemeliharaan kesehatan ini ditanggung bersama oleh para pegawai negeri, penerima pensiun dan pemerintah. Sakit adalah risiko yang dihadapi setiap orang yang tidak diketahui kapan dan seberapa besar terjadinya risiko tersebut. Oleh karena itu, perlu mengubah ketidakpastian tersebut menjadi suatu kepastian dengan memperoleh jaminan adanya pelayanan kesehatan pada saat risiko itu terjadi. Asuransi kesehatan atau jaminan pemeliharaan kesehatan adalah upaya untuk menciptakan suatu risk pooling, yaitu mengalihkan risiko pribadi menjadi risiko kelompok sehingga terjadi *risk sharing*. Dalam asuransi kesehatan biayanya dipikul bersama oleh masyarakat melalui sistem kontribusi yang dilakukan secara pra upaya. Tujuan asuransi kesehatan adalah meningkatkan pelayanan pemeliharaan kesehatan bagi peserta dan anggota keluarganya. Asuransi kesehatan juga bertujuan memberikan bantuan kepada peserta dalam membiayai pemeliharaan kesehatannya.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur Aparatur Negara dan Abdi Masyarakat adalah salah satu unsur penting dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, khususnya dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan nasional. Keberhasilan PNS melaksanakan tugas-tugas pemerintahan terutama dalam melaksanakan pembangunan nasional ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain adalah faktor jaminan sosial untuk PNS dan keluarganya. Pemberian jaminan sosial yang memadai pada masa aktif saja belum menjamin sepenuhnya ketenagakerjaan PNS. Oleh karena itu jaminan hari tua PNS dan keluarganya mutlak diperlukan mengingat mempunyai kaitan yang erat dengan ketenangan, semangat kerja dan pada akhirnya kinerja pegawai yang diharapkan dapat tercapai secara maksimal.

Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan. Asuransi adalah suatu kemauan untuk menetapkan kerugian kecil (sedikit) yang sudah pasti sebagai pengganti (substitusi) kerugian-kerugian yang besar yang belum pasti. Asuransi Sosial adalah alat untuk menghimpun risiko dengan memindahkan kepada organisasi yang biasanya adalah organisasi pemerintah yang diharuskan oleh undang-undang untuk memberikan manfaat atau pelayanan kesehatan kepada atau atas nama orang-orang yang diasuransikan itu pada waktu terjadinya kerugian-kerugian tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Asuransi Sosial adalah asuransi yang memberikan perlindungan yang dari segi objeknya diutamakan pada benda immaterial dan umumnya tidak dapat dinilai dengan uang.  Asuransi sosial adalah asuransi yang dikelola oleh pemerintah atau instansi atau badan yang ditunjuk oleh pemerintah sebagai pengelola asuransi, berbeda dengan asuransi komersial dimana asuransi sosial hanya mencakup perlindungan dasar yang biasanya ditentukan dalam peraturan perundangan. Asuransi sosial pada umumnya dikelompokkan bagi masyarakat sebagai mana diatur dalam perundangan yang berlaku. Asuransi kesehatan yang berada di tingkat pusat, penyelenggaraannya diserahkan pada badan penyelenggara dan pemeliharaan kesehatan pusat, sedangkan pada tingkat propinsi diselenggarakan oleh kepala dinas kesehatan dan kotamadya. Dana yang dipakai oleh pemerintah untuk membiayai pemeliharaan kesehatan dibentuk dengan cara memotong persentase tertentu dari gaji pegawai negeri setiap bulan dan potongan ini bersifat wajib. Dari dana yang terkumpul inilah pemerintah membiayai atau membayar tuntutan atau klaim dari setiap pegawai negeri bilamana mereka harus mengeluarkan biaya untuk kesehatannya. Jadi sebenarnya dana tersebut dibentuk dengan cara gotong royong membantu mereka jika dalam keadaan sakit dan memerlukan biaya. Walaupun seorang pegawai negeri dipotong gajinya setiap bulan, kalau dia tidak sakit maka ia tidak mendapatkan apa-apa tetapi dari uangnya yang terkumpul bersama-sama dengan peserta lain akan dipakai untuk membiayai perawatan atau obat kepada peserta lain yang sedang sakit.

Sementara untuk gaji ke-13, biasanya diberikan bagi para Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan biasanya gaji ke-13 diberikan kepada PNS berbarengan dengan penerimaan siswa baru dengan harapan membantu untuk pembiayaan pada tahun ajaran baru.. Dari hasil penelitian bahwa indikator gaji yang sepadan, jaminana kesehatan, pemberian bonus dan jaminan haru itu atau pensiun dan insentif lainnya, adalah awal dari memotivasi kerja pegawai agar kinerja pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dapat tercapai secara optimal, dan apa yang telah diberikan menjadi pendorong bagi semua pegawai untuk lebih berdedikasi baik kepada institusi maupun sasaran akhir yakni memberikan pelayanan yang terbaik bagi semua warga masyarakat khususnya berkaitan dengan bidang administrasi pelayanan pajak di wilayah Kota Bandung.

**6. KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada Bab IV terdahulu, maka secara komprehensif peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian dan pembahasan ini sebagai berikut :

1. Secara simultan motivasi kerja memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Artinya motivasi kerja sangat dominan dan dapat menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja semata, tetapi ada variabel lain yang juga ikut mempengaruhi terhadap kinerja pegawai tersebut.
2. Secara parsial motivasi kerja memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Hal tersebut menggambarkan bahwa motivasi kerja yang diukur melalui dimensi motif, harapan dan insentif cukup menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, namun secara operasional belum sepenuhnya berjalan secara efektif, sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai. Adapun pengaruh dimensi terbesar sampai terkecil dari motivasi kerja adalah dimensi motif, dimensi harapan dan dimensi insentif.

**SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti dapat menyampaikan saran-saran penelitian yang diharapkan dapat menjadi rekomendasi, baik dalam konteks pengembangan ilmu maupun sebagai kontribusi bagi perbaikan disiplin kerja untuk peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Adapun saran yang dimaksud antara lain :

**Saran Akademik**

Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lain tentang fenomena belum efektifnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya ditinjau dari perspektif ilmu administrasi publik dan kebijakan publik. Fenomena tersebut diperkuat oleh adanya variabel lain yang tidak diteliti, namun dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

**Saran Praktis**

1. Disarankan kepada Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung agar adanya pemahaman yang lebih komprehensif dan dapat dilaksanakan secara sungguh-sungguh tentang konsep motivasi kerja pegawai, sehingga di dalam pelaksanaannya mampu memberikan konstribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
2. Disarankan kepada Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, agar dapat meningkatkan pelaksanaan insentif kepada pegawai dengan cara meningkatkan kebutuhan ekonomi pegawai, misalnya meningkatkan gaji yang sepadan, jaminan kesehatan yang memadai dan pemberian bonus sesuai dengan prestasi kerja yang di raih oleh pegawai, sehingga kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dapat tercapai secara efektif.

**Saran Kebijakan**

Agar pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung termotivasi dengan baik dan dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efesien, maka disarankan adanya Julak dan Juknis yang lebih bersifat teknis dan operasional pada masing-masing Subbagian seperti adanya SOP (Standar Operasional Prosedur), sehingga tidak hanya pemberian motivasi kerja saja akan tetapi peran dan fungsi pegawai Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung pun dapat berjalan sebagaimana mestinya dan dapat menghasilkan suatu kinerja pegawai yang optimal.

**DAFTAR PUSTAKA**

Atmosudirjo, Prayudi. 1997. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta : Erlangga

Dharma, Agus, 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Raja Grafindo

Dunn, William, 1990. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi kedua. Jogjakarta : Gadjah Mada University

Davis, Keith and Newston, Jhon. 1993. *Human Behavior At Work.* Alih bahasa Pujaatmaka*.* Jakarta : PT. Prehalindo.

Dye, Thomas R. 1978. *Implementation and Public Policy*. McGraw Hill Book Company.

Gibson, Ivancevich, Donelly. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke delapan Jakarta : Binarupa Aksara.

Gomes, Cardoso F, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta :Intermedia.

Gasperz, 1997. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur, Proses*. Alih bahasa Djorban Wahid. Jakarta : Erlangga.

Harits, Benyamin, 1997. *Teknik Menulis Karangan Ilmiah*. Bandung : Insani Press

Henry, Nicholas, 1986. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*. (terjemahan) Luciana D. Lontoh. Jakarta : Rajawali.

Islamy, Irfan, 1994. *Prinsip-Prinsip Kebijakan Negara*. Jakarta : Bina Aksara.

Kasim M, 1994. *Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta : BinaAksara.

Koontz,Harold,et al. 1984. *Principle of Management*. Mc Grow Inc

Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta : UPP STIM YPKN.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Rosdakarya.

Moenir. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.

Mitchel TR. 1978. *People in Organization Understanding Their Behavior.* New York : International Student Edition Me. Grawkogakhusa, Ltd.

Muhidin, Sambas Ali dan Maman Abdurahman. 2007. *Analisis Korelasi Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.

Munandar.2001. *Pengembangan Kreativitas*.Jakarta: Rineka Cipta

Nitisemito, Alex S., 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Nigro, Felix A, danNigro. 1977. *Modern Public Administration*, New York : Harper & Row Publisher

Prawirosentoso, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPEE

Parasuraman A, Valeric A Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service.* New York : The Free Press.

Rasyid. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPEE.

Riduwan dan Akdon. 2007. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistik*. Bandung : Alfabeta.

Robbins, Stephen P. Dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi.* edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.

Subino. 1987. *Konstruksi dan Analisis Tes*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Siagian, Sondang P., 1994. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya.* Jakarta : PT. Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2000. *Teori Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan dam Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2002. *Fungsi- Fungsi Manajerial*, Jakarta : BumiAksara.

Sedarmayanti, 2000. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja*. Bandung : Mandar Maju.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2001. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan* *Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung : CV Mandar Maju.

Soejamto, 1986. Manajemen Administrasi. Bandung : Alfabeta Bandung.

Soehartono Irawan. 1995. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Remaja RosdaKarya*.*

Sudjana. 1992. *Metode Statistika*. Edisi kelima. Bandung : Tarsito

Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

Singarimbun, Masri, 1987. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.

Sulita.Wursanto IG. 1985. *Dasar-dasar Manajemen Personalia (Personel Management)*. Jakarta : Pustaka Dian.

Silalahi, Ulbert, 1994. *Pemahaman Praktis Asas–asas Manajemen.* Bandung : Mandar Maju

Sinungan, Muchdarsyah, 2005. *SumberDaya Manusia :Produktivitas : Apa Dan Bagaimana*. Jakarta : BumiAksara.

Suradinata, Ermaya, 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan*; Bandung : Ramadan

Sutisnawidjaja, Tjahyo, 1998. *Riset dan Praktik Penelitian Administrasi*. Lemlit Unpas Press. Bandung

Syafei, Inu Kencana, Tanjung. Djamaludin dan Modeong Supardan. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Bina Aksara.

Tjokroamidjojo, 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian 3, Pengawasan*.* Bandung : CV. Mandar Maju

Terry GR, 1986. *Principles Of Management*. terjemahanWinardi. Bandung : Alumni.

Tjiptono, Fandi, 1997. *Prinsip-prinsip Total Quality Service,* Yogyakarta : Penerbit Andi.

Widodo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :

Wahab, Solihin Abdul, 1997. *Analisis Kebijakan dan Formulasi ke Implementasi Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

Winardi, 2002. *Motivasi dan Permotivasian dalam Manajeman.* Jakarta : Rajawali

Zainun Buchari. 1981. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Penerbit Balai Aksara.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 1984. *Manajemen Personalia.* Jakarta : Penerbit Balai Aksara.

Zainun, Bukhari. 1984 .Manajemen dan Komunikasi Jakarta : Balai Pustaka.

**Dokumen Lain**

Devi, Eva Krisdiana. 2009. “Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)”. Program Studi Magister Manajamen Program Pasca Sarjana Universitas Semarang.

Yayah, 2015 Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bandung“ : Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Perda Kota Bandung No.4 tahun 2013 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung