

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PROVINSI JAWA BARAT**

JURNAL TESIS

**Diajukan Dalam Rangka Memenuhi Syarat Ujian Sidang Tesis Guna Memperoleh Gelar
Magister Administrasi Publik (M.AP.) Pada Program Studi Magister Administrasi
dan Kebijakan Publik Konsentrasi Kebijakan Publik
Pogram Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung**

Oleh:

**Raffy Asral Firdaus
NPM : 158010036**



**KONSENTRASI KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG 2018**

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

Raffy Asral Firdaus
raffyasralfirdaus@gmail.com
Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan pada masalah pokok, yaitu Kinerja Pegawai rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh belum dijalankannya faktor-faktor Motivasi Kerja secara menyeluruh pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Povinsi Jawa Barat.

Pendekatan dalam penelitian ini tentang Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai dilihat dari konteks kebijakan publik dan administrasi publik sebagai teori induknya untuk mengembangkan khasanah Ilmu Administrasi Publik.

Metode penelitian yang digunakan, metode *explanatory survey*. Metode ini digunakan untuk menjelaskan fenomena sosial yang dalam hal ini digunakan untuk meneliti pengaruh Motivasi Kerja (X) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif melalui metode Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang dimaksud untuk mengetahui besaran pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) 58,45%. Adapun pengaruh variabel variabel lain (ϵ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 41,55%. Sedangkan secara parsial, pengaruh Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari tiga faktor terhadap Kinerja Pegawai (Y) dikemukakan sebagai berikut: Faktor Kebutuhan akan prestasi (X_1) berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar -4,41%, Faktor Kebutuhan akan Kekuasaan (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 36,70%, Faktor Kebutuhan akan Berafiliasi (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 26,16. Dari ke tiga faktor Motivasi Kerja yang memberikan pengaruh dominan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai, yaitu Faktor Kebutuhan akan Kekuasaan (X_2) yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat sebesar 36,70.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Bahwa secara menyeluruh Motivasi Kerja telah dilaksanakan dan dijalankan sesuai dengan dimensi-dimensi Kinerja Pegawai.

**ANALYSIS EFFECT MOTIVATION OF WORK ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN SECRETARIAT OF DEVELOPMENT PLANNING
AGENCY WEST JAVA PROVINCE**

Graduate Studies Program Pasundan University of Bandung
Raffy Asral Firdaus
raffyasralfirdaus@gmail.com

ABSTRACT

This research based on main problem, that is the low Employee Performance. This condition is predicted because of has not implemented factors of Work Motivation accros the board at the Secretariat of the Regional Development Planning Board of West Java Province.

The approach in this research on Work Motivation and Employee Performance is seen from the context of public policy and public administration as the parent theory to develop the repertoire of Public Administration Science.

The research method used, explanatory survey method. This method is used to explain the social phenomenon which in this case is used to examine the effect of Work Motivation (X) as independent variable to Employee Performance (Y) as dependent variable. This research uses quantitative analysis through Path Analysis method which is meant to know the effect of Job Motivation variable on Employee Performance at Secretariat of Regional Development Planning Board of West Java Province.

The results showed that simultaneously, the effect of Work Motivation (X) on Employee Performance (Y) 58.45%. The influence of other variable variables (ϵ) on Employee Performance (Y) of 41.55%. While the partial, the influence of Work Motivation (X) which consists of three factors to Employee Performance (Y) is stated as follows: Factor The need for achievement (X1) negatively affect Pegawi Performance (Y) of -4.41%, Factor Requirement will Power (X2) has a positive effect on Employee Performance (Y) of 36.70%, Affiliated Needs Factor (X3) has a positive effect on Employee Performance (Y) of 26.16. Of the three working motivation factors that give a partial dominant influence on Employee Performance, the Factor Requirement for Power (X2) which has a significant effect on Employee Performance (Y) at the Secretariat of Regional Development Planning Board of West Java Province of 36.70.

Researchers can conclude that Work Motivation positively and significantly influence on Employee Performance at Secretariat of Regional Development Planning Board of West Java Province. That overall Motivation Work has been implemented and executed in accordance with the dimensions of Employee Performance.

PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia tengah mengalami perubahan dengan percepatan yang cukup tinggi, baik pada bidang ekonomi, sosial maupun politik. Arah kecenderungan mengikuti arus perubahan global antara lain kesejahteraan penduduk yang terus meningkat, proses politik yang semakin terbuka, tersebar dan terdesentralisasi, serta posisi masyarakat yang menjadi lebih otonom dihadapan pemerintah. Menghadapi kecenderungan semacam itu, peran pemerintah dalam proses kehidupan berbangsa dan bernegara memperoleh tantangan untuk dikaji ulang. Paradigma dimana pemerintah mendudukkan diri sebagai pelaku sentra pembangunan perlu digeser ke corak yang egaliter dan partisipatif.

Tuntutan akan pergeseran peran tersebut menuntut adanya organisasi-organisasi sebagai bentuk pengelompokan dan berlangsungnya interaksi manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Melalui organisasi manusia dapat mengkoordinasikan sejumlah besar tindakan dan organisasi mampu menciptakan alat-alat sosial yang ampuh dan dapat diandalkan.

Organisasi yang selalu berkembang merupakan dambaan semua pihak. Pemerintah maupun swasta mengharapkan organisasinya dapat tumbuh dan berkembang. Dengan perkembangan tersebut diharapkan organisasi mampu bersaing dan berakselerasi dengan kemajuan zaman. Salah satu faktor terpenting dalam setiap kegiatan organisasi adalah sumber daya manusia, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan serta mampu untuk berubah sesuai dengan tuntutan zaman.

Organisasi publik merupakan lembaga pelayanan terhadap masyarakat dalam berbagai bidang yang terkait dengan peningkatan kehidupan dan kesejahteraan masyarakat secara optimal. Dalam melakukan aktivitas dan eksistensinya harus dikelola dengan sungguh-sungguh melalui suatu aturan dan tatanan kerja sebagai pola dalam menjalankan kegiatannya. Kegiatan tersebut merupakan proses kerja secara profesional dalam setiap kegiatan organisasi untuk menampung berbagai potensi yang ada di lingkungan organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya, sehingga didalamnya tercipta jalinan kerjasama satu sama lain dan saling memperhatikan melalui proses dalam limit waktu yang telah ditentukan.

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Organisasi memiliki sumber daya manusia dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya yang berbeda. Hal ini menuntut pimpinan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan organisasi mengharapkan pegawainya dapat bekerja secara profesional, memiliki produktivitas yang tinggi dan mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Hal ini dapat tercapai apabila setiap pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Setiap pegawai memiliki suatu dorongan kebutuhan dan keinginan yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Dorongan dalam diri pegawai merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan tindakan akan mengarah pada hasil yang diinginkannya itu. Dorongan yang berasal dalam diri pegawai disebut sebagai motivasi. Nawawi (2008:351) menjelaskan bahwa “kata motivasi kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu”.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Jika aktivitas seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas atas kegiatan yang dilakukannya dan berupaya untuk merealisasikannya. Sebaliknya, jika sesuatu keinginan tersebut berlawanan atau dipandang tidak menyentuh keinginan seseorang, maka akan berperilaku acuh atau masa bodoh, meninggalkan bahkan berupaya menghalanginya.

Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 17 Tahun 2015 mempunyai fungsi : pertama, penyelenggaraan koordinasi dan menghimpun bahan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan, yang dilaksanakan oleh bidang-bidang, kedua, penyelenggaraan perencanaan dan pelaporan, pengadministrasian keuangan dan aset, kepegawaian dan umum dan ketiga, penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Badan. Untuk mendukung fungsi tersebut memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijakan organisasi untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif, sesuai dengan rencana yang telah direncanakan oleh organisasi. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan cara memberi motivasi kepada pegawai. Pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawannya, harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan pemberian motivasi yang tepat, para pegawai akan didorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugas.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan adanya pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir. Sedangkan pegawai yang memiliki motivasi rendah akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pekerja, ketidakhadiran, pemogokan, menurunnya moral kerja, menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif dan tindakan-tindakan lain yang merugikan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Mangkunegara (2005:67) mengemukakan bahwa yang disebut “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Artinya kualitas maupun kuantitas kinerja pegawai dapat diketahui dari hasil kerja yang dilakukan. Dengan demikian kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar dan keinginan untuk berprestasi.

Alasan peneliti melakukan penelitian pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat adalah bahwa Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Jawa Barat di Provinsi Jawa Barat merupakan institusi publik yang mempunyai peran atau fungsi baik secara langsung maupun tidak langsung pelayanan kepada masyarakat khususnya berkaitan dengan pelayanan di bidang administrasi pada lingkup kesekretariatan, sehingga institusi tersebut dapat dikaji sesuai dengan disiplin ilmu administrasi publik yang peneliti pelajari saat ini. Disamping itu peneliti meneliti pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat karena ada permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai rendah.

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, ditemukan indikator-indikator masalah berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai antara lain tentang kualitas kerja pegawai sebagai berikut :

1. Ketepatan kuantitas hasil kerja pegawai belum sesuai ketentuan, indikasinya dalam penyusunan laporan pengadaan barang dan jasa tidak sesuai ketentuan. Di mana penyusunan laporan pengadaan barang dan jasa yang seharusnya dilakukan setiap bulan, kenyataannya hanya dilakukan 3 bulan sekali pada bulan Maret, Juni, Oktober dan Desember, sehingga jumlah laporan yang dihasilkan tidak sesuai dengan ketentuan.
2. Ketepatan waktu kerja belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hasil observasi menunjukkan pelaporan Monev Score card tidak sesuai dengan standar aturan yang berlaku, sehingga mengalami keterlambatan yang seharusnya selesai dalam 1 bulan, kenyataannya baru selesai lebih dari 1 bulan. Hal ini menyebabkan keterlambatan pelaporan Monev Score Card.

Kajian Pustaka

Studi kebijakan publik merupakan kajian yang berkembang saat ini, dan telah menjadi perhatian serta melibatkan berbagai disiplin ilmu. Masalah perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan, serta metodologis analisis merupakan aspek substansi dari kebijakan publik.

Wahab (2008:2) mendefinisikan “Kebijakan sangat sederhana sebagai pedoman untuk bertindak, kebijakan dalam maknanya seperti berupa deklarasi mengenai dasar pedoman bertindak, atau arah tindakan, atau suatu program aktivitas atau suatu rencana tertentu”. Aktivitas politis tersebut dijelaskan sebagai proses pembantuan kebijakan dan divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang

paling bergantung serta diatur menurut waktu: penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi dan penilaian kebijakan.

Kebijakan publik menurut Nugroho (2004:3) adalah “segala sesuatu yang dikerjakan pemerintah, mengapa mereka melakukan, dan hasil yang membuat sebuah kehidupan bersama tampil berbeda”. Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa segala sesuatu yang dikerjakan pemerintah yaitu kebijakan publik berkenaan dengan setiap aturan main dalam kehidupan bersama, baik yang berkenaan dengan warga ataupun warga dengan pemerintah. Sedangkan Dunn dalam Nugroho (2004:4) mendefinisikan “Kebijakan publik sebagai serangkaian panjang pilihan-pilihan yang kurang lebih berhubungan, termasuk keputusan untuk tidak berbuat, yang dibuat oleh kantor-kantor atau badan-badan pemerintah”. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa kebijakan publik berhubungan dengan keputusan yang dibuat oleh pemerintah, baik yang dilaksanakan maupun yang tidak dilaksanakan. Pandangan yang dikemukakan di atas diasumsikan bahwa kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan yang saling berkaitan dibuat oleh satu atau beberapa unit pemerintah yang merupakan konsep dasar atau pedoman bagi seseorang/instansi pemerintah dengan maksud dan tujuan tertentu, dalam rangka menjalankan tugas-tugas pemerintah.

Islamy (2004:18) mengemukakan bahwa “Kebijakan Negara adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan”. Konsep kebijakan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan Negara (*public policy*) itu adalah: serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat dan menekankan perhatian pada apa yang seharusnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan.

Implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan mekanisme operasional kebijakan ke dalam prosedur-prosedur birokrasi melainkan juga terkait dengan masalah konflik keputusan. Untuk mencermati proses implementasi kebijakan, terlebih dahulu perlu dipahami beberapa konsep tentang implementasi kebijakan. Menurut Wahab dalam Putra (2001:81) dirumuskan sebagai berikut “Implementasi kebijakan merupakan suatu proses pelaksanaan keputusan kebijakan” (biasanya dalam bentuk Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Peradilan, Perintah Eksekutif atau Dekrit Presiden). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sebagai proses pelaksanaan kebijakan yang diterjemahkan dari perundang-undangan, peraturan peradilan dan keputusan presiden. Disisi lain, implementasi kebijakan perlu dilakukan secara arif, bersifat situasional, mengacu pada semangat kompetisi dan berwawasan pemberdayaan.

Suryadi (2009:36) mengemukakan beberapa aspek pokok dalam implementasi kebijakan antara lain:

1. Adanya kebijakan yang isinya harus benar-benar memuat, serta menjawab tentang kepentingan publik yang berkembang.
2. Adanya pelaksana (*implementor*) yang merupakan faktor penentu berhasilnya serta lancarnya pelaksanaan tersebut.
3. Masyarakat yang merupakan objek sekaligus subjek yang menjadi sasaran dan tujuan utama dari kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan dimaksud untuk memahami apa yang terjadi setelah suatu program dirumuskan dan dilaksanakan, serta apa dampak yang ditimbulkan. Di samping itu, implementasi kebijakan tidak hanya terkait pada persoalan birokrasi administratif saja melainkan juga mengkaji faktor-faktor lingkungan (di luar birokrasi) seperti organisasi kemasyarakatan, hal ini untuk menghindari pertentangan dalam pelaksanaan antar implementasi (antara unit birokrasi dan non birokrasi) yang berpengaruh pada proses implementasi kebijakan.

Pengertian Motivasi Kerja

Peranan Manusia dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang artinya bergerak. Menurut Winardi, (2008:1) istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (to move). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Orang-orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan melakukan sesuatu tetapi juga dalam motivasi mereka melakukan hal itu. Koontz (1990:115) menjelaskan bahwa "Motivasi orang bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan".

Mangkunegara (2007:93) mengungkapkan bahwa pengertian motif dan motivasi adalah:

Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong pegawai untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai tujuan motifnya. Dimana tindakan pegawai untuk memenuhi kebutuhannya dilakukan secara sadar dan menyenangkan. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nawawi (2008:351) mengemukakan pengertian tentang motivasi yang menyatakan bahwa :

Motivasi kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Pengertian dari motivasi tersebut berarti pula bahwa motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanya melakukan sesuatu kegiatan, yang

menyenangkannya untuk dilakukan. Pendapat lain menurut Winardi (2008:40) berkaitan dengan pengertian motivasi yang menyatakan bahwa:

Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi.

Kata motivasi dapat diartikan sebagai suatu motif yang merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

Teori “Hirarki Kebutuhan” yang dikemukakan oleh Abraham Maslow memandang bahwa kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Menurut Koontz (1990:121) kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi menurut Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) yaitu kebutuhan untuk makan minum bernafas dan seksual. Kebutuhan ini disebut sebagai kebutuhan paling dasar
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*) dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.
- 3) Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati
 - c) Kebutuhan untuk bisa berprestasi
 - d) Kebutuhan untuk bisa ikut serta
- 4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*) Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.
- 5) Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*) Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

Teori prestasi (*achievement*) yang dikemukakan oleh McClelland mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai termasuk juga dalam bekerja. Kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai prestasi pada urutan yang tertinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan merupakan faktor yang memotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan dalam teori Herzberg.

Herzberg seorang ahli psikologi dan konsultan manajemen mengembangkan teori Hygiene dan Motivator yang juga dikenal dengan teori dua faktor. Kedua faktor dimaksud tersebut kemudian dijelaskan oleh Hasibuan (2006:176) sebagai berikut:

- 1) Faktor motivator (*satisfiers*) adalah faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan “isi” pekerjaan (*job content*) atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terkait langsung dengan ketidakpuasan. Contoh dari faktor ini seperti: prestasi/keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan pengembangan diri.
- 2) Faktor *hygiene* (*dissatisfiers*) adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaan (*job context*) atau faktor-faktor ekstrinsik. Faktor *hygiene* ini tidak berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, tetapi faktor *hygiene* berhubungan langsung dengan timbulnya ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*). Contoh dari faktor-faktor ini seperti: gaji atau upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi organisasi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervise.

Teori yang dikemukakan Herzberg di atas menyimpulkan bahwa terdapat dua kondisi atau situasi yang dapat mempengaruhi sikap atau perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu situasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja untuk kemudian disebut sebagai *motivator factor* dan situasi yang berhubungan dengan ketidakpuasan yang disebut sebagai *hygiene factor*. Teori selanjutnya yaitu teori prestasi yang dikemukakan oleh Mc Clelland dalam Marwansyah dan Mukaram (2000:159) yang beranggapan bahwa terdapat tiga kebutuhan manusia yang akan menentukan tingkah lakunya, yaitu: “kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*)”. Ketiga teori kebutuhan tersebut kemudian dijelaskan lebih lanjut oleh Mc Clelland dalam Marwansyah dan Mukaram (2000:159) ke dalam 3 motif sebagai berikut:

- 1) Motif kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain.
- 2) Motif afiliasi atau persahabatan merupakan kebutuhan untuk membina dan mempertahankan suatu hubungan persahabatan yang akrab dan hangat dengan orang lain.
- 3) Motif berprestasi merupakan kebutuhan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik.

Ketiga motif di atas merupakan motif yang tertanam dalam diri manusia berdasarkan proporsi tertentu. Gambaran umum dari teori Mc Clelland menyebutkan bahwa seorang pegawai yang mempunyai prestasi tinggi lebih senang menetapkan sendiri pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Hal ini mengandung pengertian bahwa seorang pegawai akan mempunyai prestasi yang tinggi bila mana pekerjaannya tersebut sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Dalam kondisi demikian, pemimpin harus dapat membangun dan menggali potensi-potensi yang dimiliki oleh para bawahannya dengan melibatkan

para bawahan di dalam merumuskan berbagai keputusan, arah dan tujuan dari organisasinya.

Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan.

Mangkunegara (2007:9) menyatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya”. Pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas selama melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Smith yang dikutip oleh Sedarmayati (2001:50) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Pendapat di atas menyimpulkan bahwa kinerja merupakan asil dari suatu proses pekerjaan. Sedangkan Rivai dan Basri (2008:78) menyatakan mengenai kinerja: “Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Pengertian tersebut terlihat bahwa sumber-sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga kerja dipergunakan secara efisien akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Moeheriono (2009:60) menyatakan mengenai kinerja sebagai berikut:

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pendapat tersebut diasumsikan, bahwa kinerja pegawai atau yang sering kita sebut sebagai kerja yang dicapai atas hasil yang direncanakan. Dengan demikian, kinerja secara ideal terwujud ketika rencana atau perencanaan yang ditentukan sebelumnya dapat berjalan secara efektif dan efisien telah sesuai dengan yang ditentukan.

Jamari dalam Rivai (2009:633), mengemukakan pengertian kinerja pegawai sebagai: “perwujudan wewenang, tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi”. Berdasarkan uraian tersebut kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai selama suatu periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Ungkapan tersebut menyatakan bahwa kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51) adalah: “faktor kemampuan (*ability*) dan faktor

motivasi (*motivation*) yang dirumuskan sebagai berikut: *Human performance = Ability + Motivation*". Kedua faktor ini merupakan prasyarat dari ukuran kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sebagai tanggungjawab terhadap tugas-tugasnya. Selanjutnya Mitchell dalam Sedarmayati (2001:51) mengemukakan mengenai pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja.
2. Ketepatan Waktu.
3. Inisiatif.
4. Kemampuan.
5. Komunikasi.

Kelima aspek diatas, merupakan standar umum mengukur kinerja pegawai pada berbagai institusi, baik pemerintah maupun swasta. Menurut Moehariono (2009:61) melalui model mitra-lawyer, mengukur kinerja pegawai (individu) dipengaruhi 7 faktor sebagai berikut:

1. Harapan mengenai imbalan.
2. Dorongan.
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat.
5. Persepsi terhadap tugas.
6. Imbalan internal dan eksternal.
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Ketujuh faktor tersebut merupakan standar pengukuran kinerja seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggungjawab pegawai yang bersangkutan. Adapun tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2007:14) dikemukakan sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Rumusan tujuan pengukuran kinerja tersebut merupakan tolak ukur pengukuran kinerja pada sektor publik untuk menentukan tingkat ketercapaian organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi menurut Moehariono (2009:74) harus melihat *critical success factor* (CSF), yaitu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi. Untuk lebih jelasnya dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Critical Success Factor (CSF)

| No. | Keberhasilan Utama Organisasi (CSF) | Tujuan Strategik | Indikator Kinerja |
|-----|---|---|--|
| 1. | Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu. | Memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu. | Pelayanan yang tepat waktu. |
| 2. | Karyawan yang berkualitas tinggi. | Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas. | Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan. |
| 3. | Sistem keuangan yang baik dan teratur. | Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien. | Efektifitas sistem pelaporan keuangan. |
| 4. | Hasil produk yang berkualitas. | Mebuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar. | Jumlah omset penjualan. |

Sumber: Moeheriono (2009:75)

CSF merupakan area yang menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel kunci yang dapat dipergunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Mahmudi (2007:16-18) mengemukakan tentang tahapan kinerja sektor publik sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan kinerja. Semua kegiatan harus didahului dengan adanya perencanaan, karena masa depan penuh dengan ketidakpastian dan kebolehjadian.
2. Tahap pelaksanaan kinerja. Setelah kontrak kerja disepakati, tahap berikutnya adalah implementasi, dalam hal ini manajer bertanggungjawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian dan pengarahan kepada bawahannya.
3. Tahap penilaian kinerja. Kinerja dinilai untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan tujuan organisasi.
4. Tahap *review*/telaah kinerja. Manajer dan bawahan melakukan pertemuan untuk mengkaji kinerja membahas hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi.
5. Tahap pembaharuan dan pengontrakan ulang. Tahap untuk revisi tahap pertama, yaitu menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi organisasi.

Kelima tahap kinerja sektor publik tersebut dalam pelaksanaannya harus berjalan melalui proses sistematis. Untuk itu, perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Mahmudi (2007:20) mengemukakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, tetapi kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau kerja tim. Lebih lanjut Mangkunegara (2000:75) menyatakan 4 (empat) faktor Kinerja Pegawai yang menjadi standar penilaian hasil kerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas Kerja meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap, yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor kinerja pegawai itu berkaitan dengan kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasian. Penilaian kinerja itu perlu dilakukan di dalam setiap organisasi. Begitu pula dalam organisasi pemerintahan, penilaian kinerja sangat penting perannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan pemerintahan terhadap masyarakat secara terus menerus. Di lain pihak, ukuran kinerja juga membantu masyarakat untuk mengevaluasi apakah tingkat pelayanan pemerintah setara dengan uang yang mereka keluarkan untuk pelayanan-pelayanan tersebut. Pengukuran kinerja yang lebih diarahkan pada masalah tertentu, yaitu bahwa penilaian kinerja adalah suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas organisasi dalam pencapaian sasaran.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*. Pemilihan metode ini didasarkan pertimbangan bahwa metode ini tidak hanya menjelaskan atau menggambarkan fakta empiris di lapangan tetapi juga akan menjelaskan analisis pengaruh, hal ini didasarkan pada pendapat Singarumbun (1982:4) yang menyatakan bahwa “penelitian *explanatory* (penjelasan) atau *confirmatory* riset menyoroiti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis atau *testing research* yang telah dirumuskan sebelumnya”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka metode *explanatory survey* metode yang berkaitan dengan menyoroti hubungan atau pengaruh variabel-variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya. Dengan demikian selain menggambarkan potret terhadap obyek yang dikaji, juga menjelaskan hubungan-hubungan dari beberapa variabel, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi maupun implikasi.

Berdasarkan metode penelitian tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatory survey*, yaitu penelitian yang menyoroti hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Desain Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode tertentu. Penerapan metode tersebut dalam praktek penelitian diperlukan desain penelitian yang sesuai dengan kondisi dan situasi penelitian. Menurut Nazir (2011:99) “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”. Dengan demikian jelas terlihat bahwa proses penelitian terdiri dari perencanaan penelitian dan pelaksanaan penelitian atau proses operasional penelitian.

Perencanaan penelitian, desainnya dimulai dengan mengadakan penyelidikan dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dan diketahui dalam memecahkan masalah. Sedangkan pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan atau pengamatan serta memilih pengukuran-pengukuran variabel, memilih prosedur dan teknik sampling, alat-alat untuk mengumpulkan data kemudian membuat *coding, editing* dan memproses data yang dikumpulkan.

Variabel Penelitian dan Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Variabel Motivasi Kerja sebagai Variabel Bebas (X) meliputi 3 faktor, yaitu: Faktor Kebutuhan akan prestasi, Faktor Kebutuhan akan kekuasaan dan Faktor Kebutuhan akan berafiliasi. Adapun Kinerja pegawai sebagai Variabel Terikat (Y) yang meliputi 4 dimensi, yaitu: Dimensi Kualitas kerja, Dimensi Kuantitas kerja, Dimensi Keandalan dan Dimensi Sikap.

Pemahaman operasional variabel secara mendalam, dikemukakan sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi Kerja (X), yaitu kekuatan untuk mendorong dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

2. Variabel Kinerja Pegawai (Y), yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Selanjutnya secara keseluruhan variabel yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Operasional Variabel Motivasi Kerja

| Variabel | Faktor-faktor | Indikator | Item |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Motivasi Kerja (X) | 1. Kebutuhan akan Prestasi. | 1. Unggul dalam bekerja. | 1 |
| | | 2. Sukses bekerja. | 2 |
| | | 3. Menyukai tantangan. | 3 |
| | 2. Kebutuhan akan Kekuasaan. | 1. Mampu bersaing. | 4 |
| | | 2. Memiliki kompetensi. | 5 |
| | | 3. Memiliki prestasi. | 6 |
| | 3. Kebutuhan akan berafiliasi. | 1. Kedekatan personal. | 7 |
| | | 2. Keinginan kerjasama. | 8 |
| | | 3. Saling membantu. | 9 |

Sumber : Mc Clelland dalam Siagian (2001:167), diolah peneliti (2017).

Setelah dikemukakan operasional variabel pengendalian yang telah ditafsir dan diolah peneliti dari teori Mc Clelland dalam siagian (2001:167), selanjutnya dikemukakan operasional variabel penelitian kinerja pegawai dari Miner dalam Sudarmanto (2009:12) sebagai berikut:

Tabel 5
Operasional Variabel Penelitian Kinerja Pegawai

| Variabel | Prinsip-prinsip | Indikator | Item |
|------------------------|----------------------|--------------------------------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Kinerja Pegawai (Y) | 1. Kualitas | 1. Tingkat kesalahan. | 10 |
| | | 2. Tingkat kerusakan. | 11 |
| | | 3. Tingkat kecermatan. | 12 |
| | 2. Kuantitas | 1. Hasil kerja. | 13 |
| | | 2. Jumlah pekerjaan. | 14 |
| | | 3. Pencapaian target. | 15 |
| | 3. Penggunaan Waktu | 1. Jumlah kehadiran. | 16 |
| | | 2. Keterlambatan penyelesaian. | 17 |
| | | 3. Keefektifan kerja. | 18 |
| 4. Kerjasama | 1. Bekerja bersama. | 19 | |
| | 2. Saling memahami. | 20 | |
| | 3. Adanya toleransi. | 21 | |

Sumber: Steers terjemahan Jamin (1994:173), diolah peneliti (2017)

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 61 orang. Dengan menggunakan sensus jumlah responden pada penelitian ini dikemukakan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Populasi Sasaran (Responden) N=61

| No. | Unit Kerja | Jumlah (Orang) |
|-----|--------------------------------------|----------------|
| 1. | Sub Bagian Kepegawaian dan Umum | 29 |
| 2. | Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan | 10 |
| 3. | Sub Bagian Keuangan | 22 |
| | Jumlah | 61 |

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empirik dengan menggunakan angket yang disebarkan kepada seluruh pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai sampel dari penelitian. Sumber data sekunder diperoleh dengan melakukan pengkajian terhadap berbagai dokumen yang ada di Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yang berkaitan dengan masalah penelitian dan data ini tidak dianalisis hanya sebagai pelengkap dari data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi Kepustakaan, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku dan catatan-catatan yang diakui berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti maupun sebagai penunjang.
2. Studi Lapangan, yaitu mengadakan pengamatan langsung kelapangan untuk mendapatkan data melalui :
 - a. Observasi non partisipan, yaitu penelitian mengamati secara langsung obyek yang sedang diteliti guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai masalah dan hambatan yang dihadapi serta fenomena-fenomena yang ada di lapangan yang mempunyai keterkaitan dengan variabel penelitian.
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat berdasarkan pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya.
 - c. Angket, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan secara tertulis yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan sudah disediakan alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap

sesuai dengan kenyataan empiris. Teknik yang digunakan dalam penentuan responden, yaitu sensus artinya semua anggota populasi dijadikan responden.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket, sesuai dengan apa yang dikemukakan *Likert* dalam Sugiyono (2008:169), yaitu masing-masing jawaban dari responden diberikan nilai atau skor sebagai berikut :

Tabel 7
Bobot Nilai Pernyataan

| No | Pernyataan | Bobot Nilai | |
|----|---------------------------|-------------|---------|
| | | Positif | Negatif |
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 | 1 |
| 2 | Setuju (S) | 4 | 2 |
| 3 | Netral (N) | 3 | 3 |
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 | 4 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 | 5 |

Sumber : Sugiyono (2008:169), diolah peneliti (2017)

Pembahasan

Pembahasan pengaruh parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang terdiri dari 3 faktor, yaitu: Faktor Kebutuhan akan prestasi, Faktor Kebutuhan akan kekuasaan dan Faktor Kebutuhan akan berafiliasi, akan dibahas pada masing-masing paragraf di bawah ini.

Pengaruh Motivasi Kerja melalui Faktor Kebutuhan akan prestasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang negative berdasarkan hitungan statistic dengan besaran angka -4,41%. Hal ini menunjukkan bahwa Faktor Kebutuhan akan prestasi belum memberikan pengaruh cukup berarti pada Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Rendahnya pengaruh Faktor Kebutuhan akan prestasi terhadap Kinerja Pegawai karena para pegawai belum bekerja dengan dorongan untuk lebih unggul dan lebih sukses serta kurang menyukai tantangan dalam melaksanakan berbagai tugas yang dihadapi pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh faktor Kebutuhan akan prestasi terhadap Kinerja Pegawai dapat dianalisis melalui masing-masing indikator yang terdiri dari indikator Unggul dalam bekerja, Sukses bekerja dan menyukai tantangan. Pengaruh faktor Kebutuhan akan prestasi melalui indikator Unggul dalam bekerja, para pegawai belum memiliki kemauan untuk bekerja lebih dari yang lain. Melalui indikator Sukses bekerja, para pegawai belum memiliki perasaan agar selalu sukses dalam melaksanakan tugas. Melalui indikator menyukai tantangan, para pegawai

umumnya tidak menyukai tantangan dalam bekerja, terutama bila menghadapi pekerjaan baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat diketahui bahwa Faktor Kebutuhan akan prestasi yang terdiri dari indikator Unggul dalam bekerja, Sukses bekerja dan menyukai tantangan dapat dinyatakan bahwa: Pertama, indikator Unggul dalam bekerja pimpinan telah berusaha agar pegawai dapat bekerja lebih baik dari yang lain. Kedua, indikator Sukses bekerja, pimpinan telah memberikan arahan agar dapat bekerja dengan sukses dan efektif. Ketiga, indikator menyukai tantangan, sebagai pimpinan telah berupaya agar pegawai menyukai setiap tantangan, agar bekerja dengan semangat tinggi.

Walaupun menurut pendapat para responden faktor kebutuhan akan prestasi ini negative, tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa telah dilakukan usaha agar para pegawai memiliki faktor kebutuhan akan prestasi yang berkaitan dengan indikator unggul dalam bekerja, sukses bekerja dan menyukai tantangan.

Pengaruh Motivasi Kerja melalui Faktor Kebutuhan akan kekuasaan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 36,70%. Hal ini menunjukkan bahwa Faktor Kebutuhan akan kekuasaan telah memberikan makna positif pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Tingginya pengaruh Faktor Kebutuhan akan kekuasaan terhadap Kinerja Pegawai karena para pegawai telah mampu bekerja dengan persaingan tinggi karena menyangkut harga diri pegawai. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Faktor Kebutuhan akan kekuasaan untuk Motivasi Kerja telah dijalankan sepenuhnya oleh Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh faktor Kebutuhan akan kekuasaan terhadap Kinerja Pegawai dapat dianalisis melalui masing-masing indikator yang terdiri dari indikator Mampu bersaing, Memiliki kompetisi dan Memiliki prestasi. Pengaruh faktor Kebutuhan akan kekuasaan melalui indikator Mampu bersaing, para pegawai telah mampu bersaing pada masing-masing unit kerja untuk bekerja dengan tepat. Melalui indikator Memiliki kompetisi, para pegawai telah bekerja dengan persaingan yang tinggi, sehingga hasil kerja dapat diandalkan. Melalui indikator Memiliki prestasi, para pegawai telah bekerja dengan prestasi yang tinggi sebagai bentuk kesadaran kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat diketahui bahwa Faktor Kebutuhan akan kekuasaan yang terdiri dari indikator Mampu bersaing, Memiliki kompetisi dan Memiliki prestasi dapat dinyatakan bahwa: Pertama, indikator Mampu bersaing, para pegawai telah mampu bersaing dalam melaksanakan pekerjaannya. Kedua, indikator Memiliki kompetisi, para pegawai telah mampu bekerja dengan kompetisi yang sehat. Ketiga, indikator Memiliki prestasi, para pegawai telah bekerja dengan prestasi tinggi sesuai dengan profesinya.

Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat tanggapan responden dan wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa faktor Kebutuhan akan kekuasaan berkaitan dengan indikator Mampu bersaing, Memiliki kompetisi dan Memiliki prestasi telah dilaksanakan sesuai dengan kemampuan yang ada.

Pengaruh Motivasi Kerja melalui Faktor Kebutuhan akan berafiliasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 26,16%. Hal ini menunjukkan bahwa Faktor Kebutuhan akan berafiliasi telah memberikan makna positif pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Tingginya pengaruh Faktor Kebutuhan akan berafiliasi terhadap Kinerja Pegawai karena para pegawai ini karena para pegawai telah mampu bekerjasama dengan efektif antara unit kerja satu dengan unit kerja lainnya. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Faktor Kebutuhan akan berafiliasi untuk Motivasi Kerja telah dijalankan sepenuhnya oleh Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh faktor Kebutuhan akan berafiliasi terhadap Kinerja Pegawai dapat dianalisis melalui masing-masing indikator yang terdiri dari indikator Kedekatan personal, Adanya kerjasama dan Saling membantu. Pengaruh faktor Kebutuhan akan berafiliasi melalui indikator Kedekatan personal, para pegawai telah bekerja dengan penuh kedekatan satu dengan lainnya. Melalui indikator Adanya kerjasama, para pegawai telah mampu bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya. Melalui indikator Saling membantu, para pegawai sangat menyukai pekerjaan dengan cara saling memahami dan membantu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat diketahui bahwa Faktor Kebutuhan akan berafiliasi yang terdiri dari indikator Kedekatan personal, Adanya kerjasama dan Saling membantu dapat dinyatakan bahwa: Pertama, indikator Kedekatan personal, pimpinan telah mengarahkan pegawai untuk saling bersahabat. Kedua, indikator Adanya kerjasama, pimpinan telah berusaha agar pegawai dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas. Ketiga, indikator Saling membantu, pimpinan telah memerintahkan agar pegawai dapat bekerja dengan saling membantu.

Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat tanggapan responden dan wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa faktor Kebutuhan akan berafiliasi berkaitan dengan indikator Kedekatan personal, Adanya kerjasama dan Saling membantu telah dilaksanakan sesuai dengan kemampuan yang ada.

Kesimpulan

Setelah diselesaikan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, selanjutnya dapat disimpulkan hasil-hasil analisis dan pembahasan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Secara simultan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Dengan demikian variabel Motivasi Kerja merupakan variabel penting untuk memecahkan masalah Kinerja Pegawai agar pegawai dapat bekerja unggul, mampu berkompetisi dan bekerjasama dalam hubungan timbal balik antara satu dengan lainnya pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Jawa Barat. Namun masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.
2. Secara parsial faktor-faktor Motivasi Kerja yang terdiri dari 3 faktor, yaitu: Faktor Kebutuhan akan prestasi, Faktor Kebutuhan akan kekuasaan dan Faktor Kebutuhan akan berafiliasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Namun hasil penelitian menunjukkan variasi nilai yang tidak sama diantara faktor-faktor tersebut pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Kebutuhan akan Prestasi masih berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, mengingat para pegawai belum terlihat termotivasi dalam bekerja berdasarkan keinginan untuk berprestasi. Adapun 2 faktor lainnya, yaitu faktor Kebutuhan akan kekuasaan dan faktor Kebutuhan akan Berafiliasi telah menunjukkan pengaruh positif yang kuat, karena para pegawai telah mampu berkompetisi untuk menjaga harga diri pegawai serta adanya ikatan persahabatan dan kerjasama yang kuat diantara pegawai.

Saran

Setelah disimpulkan hasil penelitian ini, selanjutnya disampaikan saran-saran kepada obyek penelitian sebagai kontribusi hasil penelitian untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Saran bagi Pengembang Ilmu
 - a. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut bagi peningkatan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan Pengembangan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, terutama yang terkait dengan variabel-variabel Motivasi Kerja
 - b. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mendukung hasil-hasil penelitian ini untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik.
2. Saran bagi Kegunaan Praktis:
 - a. Sebaiknya dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan Faktor Kebutuhan akan prestasi, karena faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan cara memberikan motivasi

- mengenai pentingnya untuk bekerja lebih unggul sukses dan menjawab tantangan.
- b. Diusahakan dilakukan upaya-upaya perbaikan peningkatan Motivasi Kerja bagi peningkatan standar Kinerja Pegawai untuk meningkatkan hasil kerja agar memenuhi standar yang dibutuhkan.
3. Saran bagi Kebijakan:
- Guna pencapaian hasil kerja yang maksimal, sebaiknya Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) guna mendukung hasil kerja yang efektif.

Daftar Pustaka

- Al-Rasjid, Harum. 1994, Analisis Jalur (*Path Analysis*) Sebagai Sarana Statistika dalam Analisis Kausal. Bandung: LP3ES Fakultas Ekonomi UNPAD.
- Alamsyah, Kamal. 2005, Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan. Yogyakarta : CEPLAS dan Pustaka Raja.
- Amstrong, M, 2004, *Performance Management*, Cet-1 Jakarta : Tugu Publisher.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Yogyakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, 2005, Psikologi Industri, Jakarta : Liberty.
- Dharma, Agus 2004. Manajemen Supervisi, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Davis dan Newstrom, 1985, Perilaku dalam Organisasi. Jakarta : Erlangga.
- Dye, Thomas R. 2002. *Understanding of Public Policy*. New Jersey :Prentice Hasll inc.
- Harold, Koonzt. 1990. Management, Yogyakarta : Erlangga.
- Harrits, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Salemba Empat.
- Islamy, M. Irfan, 2004, Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara. Jakrta : Bumi Aksara.
- Mahmudi. 2007. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, Mohammad. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Rosdakarya.
- _____, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan ke tujuh, Bandung : PT. Rosdakarya.
- _____, 2007, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung : Refika aditama.
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung
- Marthis R.L. dan Jackson J.H, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Salemba Empat.

- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nugroho, 2004, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Rivai dan Basri, 2008, *Performance Appraisal* (sistem yang tepat waktu untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stepen P., 1998, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedelapan, New Jersey : Prentice Hall.
- Sedarmayanti. 1995, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan I Bandung : Mizan.
- _____, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke dua Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta:Bina Aksara.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugandi, 2011, *Filsafat Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Thomas C, Alewine, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia “Kinerja Performance”*(Ed), *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.
- Wahab, Solichim Abdul, 2008, *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Werther, B. William and Davis Keith, 1996. *Personnel Management and Human Resource*. Ed 2, Singapore : McGraw-Hill Book Company.
- Winardi, 2008, *Motivasi pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta : RajaGrafindo Persada