

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PNS (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan)

THE RELATIONSHIP OF MOTIVATION WORK TOWARDS PERFORMANCE APPARATUS (Study cases in Secretariat Regency Humbang Hasundutan)

Monang Sitorus² dan Lamhot Hutasoit³

²Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas HKBP Nommensen
Medan Jl. Sutomo No 4A Medan Telp: 061, 4522922; Fax.4571426
Email : monangporsea@yahoo.com

³Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan

Abstract

The aim of this study is to analyze the relationship between work motivation and the apparatus performance in Humbang Hasundutan District Secretariat. Theory of work motivation tested is ERG Theory or "existence, relatednes, and growth" written by Alderfer (1972) and Performance Theory by Robbins (2009). The hypothesis indicates that there is a relationship between work motivation along with its dimensions toward apparatus performance in Humbang Hasundutan District Secretariat. In order to test this hypothesis, the research method utilizes suvey and census. Then, the data is tabulated and analyzed using multiple regression with computational tools SPSS version 18.0 for Windows.

The finding indicates that working motivation in which dimensions of the need for existence, relationship, and development are included, is significantly connected to the apparatus performance in Humbang Hasundutan District Secretariat. The determination coefficient is a relationship between work motivation toward apparatus performance is 58.24%. Meanwhile, other undetected/hidden factor (epsilon) which is affects the apparatus performance is 41.76%.

Keywords : *work motivation and apparatus performance*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Teori motivasi kerja yang diujicobakan adalah teori ERG atau 'Existence, Relatedness dan Growth' yang ditulis Alderfer (1972) dan teori

1 Naskah diterima: 9 April 2013, Revisi kesatu pada 12 Juni 2013, disetujui terbit pada 5 Juli 2013



kinerja menurut Robbins (2009). Hipotesis penelitian ini ada hubungan motivasi kerja beserta dimensi-dimensinya terhadap kinerja pegawai negeri di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Untuk menguji hipotesis itu, metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan sensus. Kemudian, data ditabulasi dan dianalisis menggunakan "regresi ganda" dengan alat bantu komputasi SPSS versi 18.0 for Windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang di dalamnya dimensi kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan, kebutuhan berkembang berhubungan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Koefisien determinasi hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 58,24%. Sedangkan faktor lain (epsilon) yang tidak terdeteksi/tersembunyi yang turut mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 41.76%. Sedangkan faktor lain (epsilon) yang tidak terdeteksi/tersembunyi yang turut mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 41.76%.

Kata kunci : motivasi kerja dan kinerja pegawai.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga dan merupakan salah satu faktor penting dan utama dalam organisasi publik maupun organisasi privat. Hal itu disebabkan, karena sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk berkembang secara rasional, mempunyai akal sehat, etika, tata krama serta memiliki kebutuhan yang terus berkembang sepanjang yang bersangkutan masih pegawai. Tegasnya, sumber daya manusia atau aparatur memberikan kontribusi yang sangat luar biasa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena itu, pemikiran dan kajian terhadap sumber daya manusia perlu terus dipikirkan dan diperbaiki agar aparatur berkinerja tinggi. Salah satu cara meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara pemotivasian (*motivating*).

Sesungguhnya, memotivasi pegawai negeri sipil pemerintah pusat telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2009 tentang Penggajian PNS, kemudian dirubah

menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 15, 16 dan 17 Tahun 2012 tentang Perubahan Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS), anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI), dan anggota Kepolisian Republik Indonesia. Gaji pokok terendah PNS sebelum remunerasi adalah Rp 1.260.000 (untuk golongan 1a masa kerja 0 tahun), anggota TNI dan Polri adalah Rp 1.325.000 (untuk prajurit satu dan bhayangkara dua dengan masa kerja 0 tahun). Gaji tersebut di luar tunjangan keluarga yang besarnya untuk istri/suami 10% dari gaji pokok dan anak 2% dari gaji pokok, tunjangan pangan sebesar nilai beras per 10 kg/orang, tunjangan jabatan untuk pejabat struktural. Tujuan kenaikan gaji untuk meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan daya guna dan hasil guna, serta kesejahteraan PNS, anggota TNI dan Polri.

Demikian juga tentang pentingnya kinerja pegawai, pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi



Pemerintah (AKIP). Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Meski pemerintah telah menggulirkan kebijakan di atas, namun tidak serta merta diimbangi dengan kinerja tinggi. Sebab, hasil pengamatan dilapangan menunjukkan masih ada pegawai yang tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) dengan baik, ada yang tidak alpa, tidak ikut apel pagi, pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan, setelah apel pagi langsung sarapan di kantin, bercerita-cerita dan duduk-duduk saja, tidak menggunakan tanda pengenalan secara lengkap, bermain game di komputer. Bahkan masih ada beberapa pegawai berkeliaran di tempat-tempat umum pada waktu jam kerja.

Hasil temuan penulis di atas sesuai dengan data yang diperoleh dari bidang kepegawaian tahun 2011 dari 104 pegawai, yang hadir pada saat apel pagi hanya 85-90 orang. Itu sebabnya, Kesatuan Bangsa dan Penertiban Umum (Kesbangtbum) Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Humbang Hasundutan (Humbahas) semakin memperketat razia di lingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di jajaran Pemkab Humbahas. Razia ini diharapkan akan memaksimalkan kinerja para jajaran PNS untuk pelayanan publik (Analisa, Sabtu 16 Juni 2012). Karena itu, Bupati Humbang Hasundutan ketika memberikan pengarahan dan

bimbingan kepada semua jajaran Dinas Kabupaten Humbang Hasundutan, Bupati menyampaikan meskipun berdasarkan keputusan Gubernur Sumut bernomor: 188.44/973/KPTS/2011 tanggal 9 November 2011 kinerja pegawai Kabupaten Humbang Hasundutan tergolong "baik" dengan skor 2.9476 bukan berarti pegawai puas atau bermalas-malas melainkan harus dipertahankan dan sangat diperlukan peningkatkan kinerja disemua bidang. Semua harus bekerja keras dan semangat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas (<http://www.humbanghasundutankab.go.id> di akses 25 Juni 2012).

Mencermati fenomena yang terpotret di media cetak dan media online jelas menunjukkan bahwa motivasi kerja PNS di Lingkungan Pemkab Humbahas harus dibenahi. Sebab menurut pengamatan peneliti di lapangan adanya gejala-gejala yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai, salah satu diantaranya adalah pegawai yang bekerja sungguh-sungguh, rajin dan berprestasi gajinya adalah sama, demikian juga ketegasan pimpinan menerapkan *rewards* dan *punishment* masih lemah.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, para peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, yang mana sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ada penelitian yang menyoroti hal yang sama. Atas pemikiran tersebut peneliti berkeyakinan bahwa kajian ini menjadi sangat penting dan strategis karena benar-benar akan mendapatkan manfaat bagi pelaksanaan pelayanan kepada publik. Sebab apabila tidak



dilakukan pembenahan oleh pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan dan melupakan kepentingan masyarakat sebagai pemberi kedaulatan dikhawatirkan akan merusak citra pemerintah daerah itu sendiri.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "apakah ada hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan?".

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap, menganalisis, dan mengukur besarnya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.

B. LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

Teori Motivasi Kerja

Membicarakan sumberdaya manusia dalam sebuah lembaga tidak pernah ada habisnya. Siagian (2008 : xi) menyatakan "bahwa aplikasi teori motivasi perlu dipikirkan terus menerus sepanjang masih ada pegawai di dalam organisasi dan dibahas oleh setiap orang yang menduduki jabatan manajerial dan penerapannya mencakup seluruh proses manajemen sumberdaya manusia". Hal ini disebabkan karena pimpinan yang mengatur dan pegawai (bawahan) yang diatur dengan pola berpikir serta motivasi yang berbeda. Penyebab perbedaan ini disebabkan pergeseran

pola konsumsi, pendidikan, umur, kesamaptan, perkawinan, afiliasi seseorang di dalam organisasi. Sedangkan dipihak lain khususnya dari lembaga itu sendiri menuntut adanya peningkatan kinerja lembaga yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai (LAKIP). Keadaan ini tidak dapat dielakkan begitu saja bahkan harus dikelola dengan cepat, mana kala tidak dikendalikan akan berpengaruh terhadap jalannya kegiatan lembaga dalam pencapaian tujuan dan akan bergantung pula kepada keefektifan dan keefisienan para pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Secara bersamaan keberhasilan pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh kinerja staf mereka.

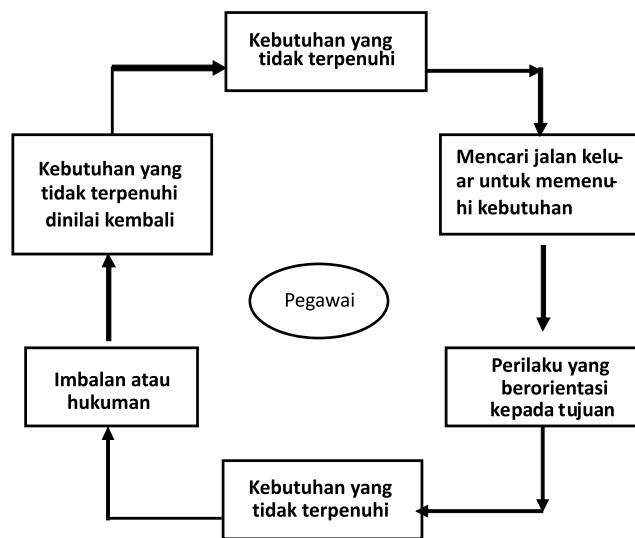
Untuk memperoleh kinerja pegawai yang optimal pimpinan tidak cukup dengan meyakinkan bahwa pegawai telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan bagi sesuatu pekerjaan. Melainkan, harus mampu mendorong dan mengarahkan potensi pegawai (staf) untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi ini hanya bisa dicapai dan dilaksanakan pimpinan jika memahami benar motivasi kerja staf mereka. Salah satu upaya memahami motivasi kerja pegawai adalah untuk menganalisis kebutuhannya sesuai dengan intensitasnya. Artinya, kebutuhan setiap pegawai itu berbeda satu sama lain bahkan bagi orang lain tidak bermanfaat. Winardi (2005 : 119) mempertegas bahwa perlu juga diingat bahwa kekuatan-kekuatan yang memotivasi seseorang dewasa, hari ini mungkin hampir tidak ada nilainya sebagai motivator bulan berikutnya



atau tahun-tahun berikutnya. Karena itu, suksesnya pimpinan lembaga memotivasi pegawai harus memahami betul-betul kebutuhan pegawai itu sendiri, sebab adanya kebutuhan pegawai merupakan kekurangan atau pendorong, hasrat "drive" (atau "desire") yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai mana yang mereka inginkan.

Kekurangan yang dialami setiap manusia akan dicari melalui jalur-jalur

organisasi. Misalnya, menjadi pegawai Sekretariat Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan dan setelah bergabung dalam beberapa waktu pimpinan menilai prestasi kerja yang pada gilirannya menelurkan beberapa ganjaran atau hukuman. Penilaian yang diperoleh pegawai kemudian ia mempertimbangkannya dengan kebutuhan yang tidak dipenuhinya. Lebih jelasnya proses motivasi dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Gibson, Ivancevich dan Donnely (terjemahan 2007 :89)

Gambar 1.
Proses Motivasi

Dalam upaya mendorong atau memengaruhi secara benar motivasi kerja pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai perlu memahami lebih jauh dan menganalisis kebutuhan setiap pegawai setelah bergabung kedalam organisasi. Tegasnya Pareek (terjemahan 2001 : 128) menyatakan memahami motivasi kerja pegawai kebutuhan individu menjadi amat penting diketahui.

Adapun teori- teori motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan pegawai yang diciptakan para ahli yaitu Teori Kebutuhan dasar oleh Maslow (1954) dan diterjemahkan tahun (2004) Teori X dan Y (1957) oleh Mc. Gregor dan dikutip oleh Handoko (2003 : 301), Teori Dua Faktor atau *Hygiene factors dan Motivator* (1959) oleh Herzberg (dalam Hogetts, 2002 : 325), Teori Dewasa dan Tidak Dewasa (1969) oleh



Argyris, (dalam Thoha, 2005 : 241), Teori ERG atau "*Eksistence, Relatedness dan Growth*" (1972) oleh Alderfer (dalam Siagian, 2005 : 166), Teori Z (1982) oleh William Ouchi diterjemahkan (Budijanto 2002).

Berdasarkan kajian-kajian teori-teori motivasi yang diuraikan di atas, maka landasan teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan teori Alderfer dengan teorinya teori ERG dimana setiap pimpinan agar sukses memotivasi pegawainya harus memenuhi kebutuhan keberadaan (*existence = E*), kebutuhan berhubungan (*relatedness = R*), kebutuhan untuk berkembang (*growth need = G*). Pertimbangan peneliti memakai teori ini pertama, karena ada kesesuaian dengan kondisi dilapangan khususnya di Sekretariat Kabupaten Humbang Hasundutan kecocokan itu seperti kebutuhan berhubungan sesama SKPD yang ada untuk mempercepat pelaksanaan tugas sehari-hari. Kebutuhan berhubungan ini masuk kedalam birokrasi karena pegawai itu adalah mahluk sosial yang selalu membutuhkan kebutuhan sosial dalam bekerja. Kebutuhan berhubungan dengan menggunakan komunikasi antar sesama pegawai dan unit kerja yang ada mereka memelihara kebutuhan berhubungan dengan baik. Kedua, teori Motivasi ERG yang diciptakan Alderfer menurut keyakinan peneliti bisa diaplikasikan dan diuji secara tepat di Sekretariat Kabupaten Humbang Hasundutan kepada pegawai sebanyak 104 orang. Itu sebabnya, peneliti menggunakan teori Alderfer.

Lebih jelasnya ketiga teori kebutuhan yang dikemukakan Alderfer dapat diuraikan lebih lanjut.

a. Kebutuhan keberadaan (*Existence*

=E) adalah kebutuhan keberadaan (*Existence*) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup selama masih hidup didunia ini. Artinya, setiap pegawai pasti ingin bertahan hidup serta menunjukkan existensinya sebagai mahluk hidup dengan cara memenuhi kebutuhan biologis akan sandang dan pangan, perumahan. Tarigan (2009: 121) mengatakan kebutuhan keberadaan adalah "segala jenis kebutuhan untuk membuat seseorang eksis seperti kebutuhan sandang dan pangan, kondisi kerja dan untuk bertahan hidup". Karena itu, pegawai sebagai manusia merupakan adalah salah satu sumber daya paling utama dalam organisasi, walaupun semakin canggih teknologi saat ini namun manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimana baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya manusia yang merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan memeliharanya. Ungkapan manusia di belakang meja cukup memberikan keyakinan betapa pentingnya, manusia dalam kehidupan organisasi. Sebab, manusia juga mampu mengatasi hambatan yang dialami oleh organisasi, mengatasi dan menghitung akibat-akibat sampingan yang ditimbulkannya. Winardi (2005 : 30) mempertegas bahwa : "harus diakui bahwasanya tidak ada organisasi tanpa manusia, sehingga dengan demikian para manejer harus mengetahui cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu



memahami hubungan-hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang". Karena itu, eksistensi SDM harus dibina dan dipelihara dengan baik, agar mereka tidak meninggalkan organisasi. Dengan demikian indikator kebutuhan eksistensi meliputi, kecukupan gaji, Jaminan hari tua Fasilitas perumahan, Pakaian seragam, Transportasi ke tempat kerja, Jaminan Kesehatan.

- b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness=R*) adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan higines. Sedangkan dalam kebutuhan sosial yang dikonsepsikan Maslow, kebutuhan berhubungan ini sama dengan kebutuhan sosial seperti, kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta, serta rasa kasih. Selalu memilih pegawai di sekeliling mereka, dan menerima kepuasan batin karena berada pada lingkungan yang bersahabat serta selalu menginginkan keleluasaan membina hubungan dalam pekerjaan. Bahkan, pemuasan kebutuhan suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin. Selanjutnya, Tarigan (2009: 129) mengatakan "kebutuhan berhubungan adalah kebutuhan untuk berinteraksi/ berhubungan secara personal maupun interpersonal baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi". Dengan demikian indikator kebutuhan berhubungan meliputi perasaan terlibat dengan kelompok, diterima oleh orang lain, dukungan dari orang lain, persahabatan, mendekati diri dan bekerjasama, mencari kontak-kontak sosial, berusaha membentuk kelompok sosial, tidak bekerja dengan individu
- c. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth need=G*) adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini searti dengan kebutuhan aktualisasi diri yaitu perwujudan segala potensi yang dimiliki seorang pegawai sebagai apa yang ada dalam kemampuannya oleh Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg yaitu (1) kebutuhan prestasi; (2) pengakuan; (3) tanggungjawab; (4) kemajuan; (5) pekerjaan itu sendiri ; dan (6) kemungkinan untuk berkembang. Kebutuhan ini berkaitan erat dengan kebutuhan akan prestasi sebab manusia ingin berkembang. Selanjutnya, Tarigan (2009: 153) mengatakan "kebutuhan berkembang adalah terpenuhinya kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif dan produktif". Artinya, kepada pegawai diberik kesempatan untuk berkembang melalui dorongan dalam diri setiap pegawai untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tangga keberhasilan pekerjaan, mengejar tujuan yang berhubungan dengan tugas tanpa adanya imbalan menyertainya. Biasanya pegawai seperti ini tidak mau bekerja lambat atau bekerja sebentar-sebentar saja, bahkan tidak bisa meninggalkan tugas yang selesai baru separuh perjalanan melainkan selalu



memacu sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan tidak akan puas sebelum tugas pekerjaan tersebut selesai seluruhnya, dengan memberikan hasil maksimal. Setelah dievaluasi pada akhirnya mempunyai kebanggaan pribadi atas upaya yang dicapai pada gilirannya masyarakat lingkungannya akan menghargainya. Dengan demikian indikator kebutuhan berkembang meliputi, menguasai berbagai keahlian, prestasi kerja yang maksimal, perasaan senang jika berhasil dalam bekerja, bertingkah laku giat memiliki prestasi, mengutamakan kinerja, bekerja tepat waktu, memiliki kehandalan.

Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja telah menjadi bahasan dalam manajemen publik sejak 1990-an. Keberadaan manajemen kinerja (*performance management*) dengan pengukuran kinerja (*performance measurement*) telah digunakan di beberapa negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Australia, dan New Zealand sebagai alat untuk *me-monitoring* dan *reporting* berbagai aktivitas pemerintah dalam rangka mewujudkan *good governance* dan akuntabilitas. Sebagai sebuah sistem yang terintegrasi manajemen kinerja diyakini dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan, peningkatan kualitas pelayanan dan pelaporan (Winardi, 2005:34). Dalam manajemen kinerja, sistem manajemen internal dan organisasi diarahkan untuk mencapai hasil (*output* dan *outcomes oriented*). Pendekatan lama yang berorientasi pada sistem dan prosedur

dalam implementasinya menghambat fleksibilitas organisasi pemerintah karena perubahan atas sistem dan prosedur yang sangat sulit untuk dilakukan.

Bila dicermati kata kinerja mengandung arti "*thing done*" (sesuatu yang telah dikerjakan). Karena itu, kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Sedarmayanti, 2001 ; 50). Secara terminologis, kinerja memiliki pengertian yang berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Bernandin & Russel (dalam Ruky 2002 : 15) mendefinisikan kinerja diberi pengertian sebagai "catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu / kegiatan selama satu periode tertentu". Sedangkan menurut Schermerhorn (2003 : 281) memandang "kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Selanjutnya, beliau mengatakan untuk mengetahui seseorang berkinerja dapat diketahui dari prestasi kerja dalam mencapai standar pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Robbins, Stephen. 1994 : 209 mendefinisikan kinerja sebagai "catatan dari *outcomes* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan, atau aktivitas spesifik dalam kurun waktu tertentu". Kemudian Dwiyanto (1995 ;89) mengatakan kinerja "sebagai tingkat pencapaian hasil Zainun (.2004 : 79) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh



seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika atau *the degree accomplishment* atau tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Karena itu dapat ditarik kesimpulan kinerja merupakan capaian ataupun penilaian hasil kerja seseorang atau organisasi dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan penilaian kinerja itu sendiri menurut Kotter, John P dan James L. Heskett (2004; 261) sebagai "suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai". Hal senada juga diungkapkan Martoyo, Susilo (2004:81) mengatakan "penilaian kinerja untuk memberi umpan balik yang bersifat konstruktif kepada para pegawai sehingga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi". Dengan demikian, kinerja memiliki tolok ukur yang harus di kembangkan untuk dasar pengukuran kinerja seseorang. Atau tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap orang atau unit kerja yang dalam organisasi. Untuk mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja untuk dijadikan input bagi perbaikan peningkatan kinerja selanjutnya. (Mar'at. 2001: 91) mengemukakan bahwa "penilaian kerja ini sekaligus untuk mengetahui kuantitas, kualitas dan efisiensi, memotivasi pelaksana, melakukan penyesuaian kebijakan serta mendorong organisasi agar

memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani serta menuntun perbaikan dalam pelayanan public.. Mc Shane, Steven,L., Glinow Von Mary, Ann, (2005: 198) mengatakan bahwa : *Performance is capacity refers to employees' natural abilities and attributes, which enable them to perform job-related duties. Knowledge and skill refer to those things that can be taught that enable employees to perform their jobs effective.*

Ada pun tolok ukur kinerja itu sendiri didasarkan pada indicator (a). Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan. (b). Keluaran (*output*), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan. (c). Hasil (*outcome*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan. (d). Manfaat (*benefit*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dari hasil. (e). Dampak (*impact*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Jika dicermati The Next Steps adalah nama suatu program perbaikan kinerja birokrasi pemerintah Inggris, yang diarahkan untuk memperbaiki manajemen kinerja birokrasi pelayanan publik yang mulai tidak



perca masyarakat kepada pemerintah. Program ini dicanangkan pada akhir tahun 80-an. Beberapa negara commonwealth, terutama Australia dan New Zealand, juga menerapkan program serupa "Next Steps". Menurut Denhardt, V, Janet and Denhardt, Robert.B. (2003). program "Next Steps" itu menghasilkan saran delapan langkah pembaharuan sistem birokrasi, yakni:

1. Memecah unit-unit pelaksanaan pelayanan menjadi bagian yang berbeda-beda, masing-masing disebut *'executive agency'* (unit pelaksana teknis);
2. Memberi kewenangan lebih besar kepada unit-unit pelaksana dalam bidang anggaran, sistem personalia, dan praktek-praktek manajemen lainnya;
3. Memberi keleluasaan kepada unit-unit tersebut untuk pimpinan lembaga secara kompetitif, baik dari sector pemerintah maupun swasta;
4. Mewajibkan pimpinan unit untuk menyusun rencana strategis untuk tiga sampai lima tahun ke depan, dan rencana bisnis selama satu tahun;
5. Meminta pimpinan unit untuk menentukan hasil kinerja yang ingin dicapai;
6. Memberi insentif yang besar kepada pimpinan unit untuk memperoleh bakat yang dibutuhkan, termasuk bonus sebesar 20% dari gaji mereka;
7. Membatasi masa kerja pimpinan unit pelaksana sesuai kontrak, tidak seperti pegawai negeri yang bekerja seumur hidup;
8. Mewajibkan pimpinan unit pelaksana untuk mengajukan

kembali lamaran kerja setiap tiga tahun sekali untuk berkompetisi dengan calon lainnya.

Untuk mengetahui seseorang berkinerja tinggi dapat ditelusuri dari beberapa dimensi. Seperti pendapat Colquitt, LePine, Wesson (2009: 57) mengatakan ada tiga dimensi kinerja yaitu (1) perilaku tugas; (2) perilaku moral; dan (3) perilaku menentang. Steve Murphy (2002:118) membagi dimensi kinerja atas empat dimensi yaitu: (1). perilaku berorientasi tugas, (2). perilaku berorientasi interpersonal, dan (3). perilaku mengurangi waktu, (4) perilaku destruktif. Mitchell (1985 : 391) yang mengatakan kinerja ditentukan dua dimensi yaitu kemampuan dan motivasi. Sedangkan Robbins (2009 : 488) mengatakan bahwa kinerja $performance = ability \times desire \times commitmen$. Berdasarkan kajian teori kinerja di atas, landasan teori yang digunakan untuk membahas kinerja dalam penelitian ini adalah teori kinerja yang dikemukakan oleh Robbins (2009 : 488). Alasan menggunakan teori ini karena ada kesesuaian dengan fenomena yang terjadi dilapangan atau pada objek penelitian. Dimana kinerja yang harus dicapai aparatur berkaitan erat dengan outcome (hasil) sebagaimana diatur dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Lebih jelasnya dimensi kinerja yang dikemukakan Robbins (2009) akan diuraikan lebih lanjut. Menurut Robbins (2009 : 488) mengatakan kemampuan (*ability*) seseorang ditentukan oleh sikap dan, pelatihan dan ketersediaan sumber daya. Sedangkan sikap adalah pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek,



individu atau peristiwa. Kemudian Mar'at (1981:11) mengungkapkan bahwa: "secara operasional sikap terlihat dari adanya *"pre-disposition"* atau *"tendency"* atau kecenderungan, kemudian dapat diramalkan tingkah laku apa yang terjadi jika telah diketahui sikapnya". Misalnya, seseorang mendapat surat kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan maka akan tampak dari sikapnya tertawa dan senang. Karena itu, sikap sangat penting diketahui untuk meramalkan perilaku individu, sebagaimana diungkapkan Kartono (2010:312) mengatakan bahwa "sikap sering digunakan untuk meramalkan tingkah laku apa yang akan terjadi atau dilakukan oleh orang tersebut".

Selanjutnya, Robbins (2005:93) mengatakan sikap mengandung tiga komponen, yaitu (1). Komponen kognisi yang berhubungan dengan beliefs (kepercayaan), ide dan konsep. (2). Komponen afeksi (afektif) yang menyangkut dengan kehidupan emosional seseorang. (3). Komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku atau niat berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Ketiga komponen tersebut tidak berdiri sendiri atau merupakan kaitan yang utuh, dimana komponen kognisi adalah apa yang dipikirkan (yang berhubungan dengan pikiran), atau dipersepsikan tentang objek. Misalnya pembuatan surat dinas maka aparatur akan memikirkannya bagaimana proses pembuatan surat dinas yang berkualitas melalui pengalaman, pendidikan, pengetahuan, pelatihan yang diikutinya. Melalui komponen kognisi (berpikir) ini akan menimbulkan ide tentang apa yang

akan disiapkan dan dilakukan untuk membuat surat dinas.

Komponen afeksi (afektif) menjawab pertanyaan tentang apa yang dirasakan atau yang berkaitan dengan kehidupan emosional seseorang artinya apakah senang atau tidak senang mengerjakan proses pembuatan surat dinas, atau apakah bangga atau tidak menjadi PNS. Sedangkan komponen konasi segala yang berhubungan dengan kecenderungan untuk berperilaku, atau bagaimana kesediaan/kesiapan atau reaksi untuk bertindak terhadap objek proses pembuatan surat dinas, apakah mempersulit, mempermudah, memperlambat, atau mempercepat.

Upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai ini dapat ditempuh dengan cara mengikuti pendidikan formal kejenjang yang lebih tinggi. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan upaya untuk peningkatan wawasan, pengetahuan, keterampilan, profesionalitas, produktivitas dan kinerja, sehingga membuat orang lebih percaya diri dan akan lebih betah dalam organisasi. Nawawi (2005:290) mengatakan bahwa "pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak dan pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja". Agar pelatihan berhasil dengan baik Dessler (2000:254) mengatakan bahwa ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. *Task analysis : A detailed study of a job to identify the skills required so that an appropriate training*



program may be instituted.

2. *Performance analysis : Verifying that there is a performance deficiency and determining whether that deficiency should be rectified through training or through some other means (such as transferring the employee).*

Dengan demikian, dilakukannya pelatihan kepada pegawai adalah untuk memperbaiki kemerosotan kinerja, sehingga kemerosotan itu perlu diperbaiki melalui pendidikan (pembelajaran) dan pengembangan seperti pemberian kesempatan belajar untuk mengembangkan individu, atau untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi (promosi jabatan). Selanjutnya, menurut Sadu Wasistiono Menata Ulang Manajemen Pemerintahan Daerah dalam Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar di Bidang Ilmu Otonomi Daerah dan Sistem Pemerintahan (2002) mengatakan ada lima tahap pengembangan peranan PNS yaitu: Tahap Pertama : PNS sebagai Pelayanan Perseorangan, Tahap Kedua : PNS sebagai pelayan Negara/Pemerintah, Tahap Ketiga : PNS sebagai pelayan masyarakat, Tahap Keempat : PNS sebagai Pelayan yang dilindungi, Tahap Kelima Pelayanan Profesional. Untuk masuk ke tahap kelima perlu dibangun organisasi fungsional yang didukung oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan profesional dalam bidang tugasnya masing-masing. Arah pengembangan kariernya bukan melebar menjadi generalis, melainkan menekuk ke dalam menjadi spesialis dalam bidangnya. Dengan demikian, pengembangan peran PNS mencakup pula pengembangan kompetensi yang selanjutnya melandasi pola perilaku

PNS sebagai pelaku pelayanan publik. Indikator training adalah kesempatan mengembangkan diri, promosi dan kesempatan mengikuti pendidikan (diklat).

Selanjutnya, sumber daya, untuk lebih memahami tentang sumber daya itu sendiri yang mana dalam ensiklopedi webster (dalam Fauzi, 2006:2) mendefinisikan sumber daya antara lain sebagai : (1) kemampuan untuk memenuhi atau menangani sesuatu, (2) sumber persediaan, penunjang atau bantuan, (3) sarana yang dihasilkan oleh kemampuan atau pemikiran seseorang. Untuk itu, kemampuan seseorang sangat tergantung dari kemampuan aparatur dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sehingga sumber daya menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

Keberadaan sumber daya memiliki suatu pengertian yang berkaitan dengan kegunaan yang dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi maupun dalam meraih tujuan yang hendak dicapai. Maka apabila sumber daya yang terdapat didalam organisasi tidak dapat dimanfaatkan dengan baik dalam kegiatan pelayanan surat menyurat tidak dapat diperoleh secara baik pula. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Rees (dalam Fauzi, 2006:2) lebih jauh mengatakan bahwa, "Sesuatu untuk dapat dikatakan sebagai sumber daya harus memiliki dua kriteria, yakni : (1) harus ada pengetahuan, teknologi atau keterampilan (*skill*) untuk memanfaatkannya, (2) harus ada permintaan (*demand*) terhadap sumber daya tersebut". Selain dua kriteria tersebut Fauzi (2006:3) juga mengemukakan bahwa, "Definisi



sumber daya juga terkait pada dua aspek, yakni aspek teknis yang memungkinkan bagaimana sumber daya dimanfaatkan, dan aspek kelembagaan yang menentukan siapa yang mengendalikan sumber daya dan bagaimana teknologi digunakan". Oleh sebab itu, apabila kompetensi dan kapabilitas dari sumber daya manusia telah memadai tetapi mereka tidak diperlengkapi dengan sarana dan prasarana maka akan berimplikasi pada kinerja pelayanan publik.

Namun di luar sumber daya manusia, terdapat sumber daya yang lain juga sangat berpengaruh bagi kinerja pegawai. Menurut Agustino (2006:142) bahwa, "Sumberdaya-sumberdaya lain yang sangat penting untuk diperhitungkan juga ialah : sumber daya finansial dan sumberdaya waktu". Sedangkan Abidin (2004:194) mengungkapkan bahwa, "Faktor utama internal kedua dalam proses pelaksanaan adalah sumberdaya yang merupakan faktor pendukung (*supporting factor*) bagi pencapaian kinerja pegawai". Lebih lanjut diungkapkan oleh Abidin (2004:195) mengenai faktor pendukung implementasi kebijakan publik yang termasuk dalam manajemen publik, dengan mengungkapkan bahwa, "Faktor pendukung dalam manajemen publik meliputi : sumber daya manusia (*human resources*), keuangan (*finances*), logistik (*logistics*), informasi, legitimasi (*legitimation*) dan partisipasi (*participation*)".

Oleh sebab itu, apabila sumber daya finansial telah tersedia dan memiliki sumber daya waktu yang luang namun bila tidak memiliki sumber daya manusia yang mencukupi serta berkualitas dengan memiliki

kompetensi dan kapabilitas yang dapat diandalkan maka kinerja pegawai tidak sukses dalam pelayanan surat menyurat. Serta apabila sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kapabel yang dapat diandalkan dana mereka diperlengkapi dengan sarana dan prasana dan uang maka sangat mempengaruhi keberhasilan pelayanan publik. Demikian halnya, bila sumber daya manusia berkualitas, kapabel dan memiliki kompetensi telah tersedia dan sumber daya finansial juga tersedia, namun terbentur dengan sumber daya waktu yang sangat ketat sehingga jadwal kerja menjadi sangat sempit maka hal tersebut turut menjadi jalan bagi ketidakberhasilan implementasi kebijakan.

Selain sumber daya manusia yang berkualitas, sumber daya finansial mencukupi dan sumber daya waktu yang luang. Terdapat sumber daya yang tidak kalah pentingnya yakni jumlah personil atau banyaknya sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya kewenangan. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan tercapainya implementasi kebijakan, tetapi hal tersebut harus dapat ditunjang dengan jumlah atau banyaknya keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebab dengan jumlah sumber daya manusia yang sedikit tentunya akan menyulitkan dalam implementasi kebijakan. Sumber daya informasi merupakan suatu elemen penting dalam implementasi kebijakan. Pada masa sekarang dimana informasi serta penyebarannya yang sangat mudah, cepat dan luas menjadikan kedudukan sumber daya informasi memiliki peranan yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi kebijakan.



Pentingnya sumber daya informasi adalah untuk menjadi bahan dan mengarahkan para implementor dalam menentukan langkah-langkah yang hendak dilakukan, sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Dengan demikian dapat dikatakan indikator sumber daya mencakup SDM yang kapabel, perlengkapan kantor, ketersediaan dana.

Sedangkan dorongan yang dimiliki setiap individu biasanya dimunculkan oleh akibat adanya kekurangan fisiologis sehingga perlu dilakukan upaya untuk mempertahankan keadaan fisiologis yang ada dalam diri manusia, sebagaimana diungkapkan Winardi (1992 :6) mengatakan bahwa "pada umumnya para individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong yang ada dalam diri mereka sendiri, kekuatan itu umumnya berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan (*needs*), atau keinginan-keinginan (*wants*), ataupun perasaan takut (*fears*)". Dorongan seperti yang dikemukakan Zainun (2004:20) mengatakan "bahwa dorongan *drive* adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang". Artinya, dorongan merupakan mesin penggerak yang ada dalam diri manusia yang diakibatkan adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi, dorongan itu sekaligus merupakan kekuatan berupa rangsangan dari dalam diri individu yang bersifat internal. Misalnya, seseorang menginginkan sesuatu demi kelangsungan hidupnya seperti kebutuhan akan perumahan tempat tinggal, maka yang bersangkutan akan berusaha akan terdorong untuk memenuhinya. Atau seseorang

menginginkan naik pangkat, maka akan berusaha untuk mencapainya. Manakala seseorang telah memiliki dorongan yang kuat tetapi tidak bisa mencapainya maka orang tersebut akan merasa resah, gundah dan mungkin akan putus asa, atau tidak memiliki semangat baru.

Karena itu, setiap individu dituntut memiliki dorongan yang kuat dalam hidupnya bila yang bersangkutan telah bekerja, baik dorongan tidak mudah putus asa, tahan menghadapi cobaan. Disamping itu, setiap individu mampu menciptakan keseimbangan dan keserasian antara kekuatan (dorongan) yang datang dari dalam maupun rangsangan yang datang dari luar dirinya. Sebab, jika terjadi ketidak seimbangan akan menyebabkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam diri manusia. Sebagaimana diungkapkan Hersey dan Blanchard (1995:1) mengatakan bahwa "konsekuensi bagi individu yang tidak dapat menyeimbangkan antara kepentingan teknis dengan kemampuan sosial adalah bencana, karena kegagalan ini berakibat tidak terjaminnya kerja sama dan pemahaman antar sesama yang merupakan sumber dari ketimpangan dan konflik dari semua lapisan yang ada".

Yang terakhir memahami kinerja adalah adanya komitmen sebagaimana dikemukakan Robbins bahwa seseorang termotivasi bekerja apabila memiliki komitmen yaitu berjanji kepada diri sendiri untuk melakukan yang terbaik. Namun komitmen terhadap organisasi bisa terbentuk apabila ada motivasi. Sebagaimana dikemukakan Winardi (2004:6) mengatakan motivasi adalah "suatu



kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi yang bersangkutan". Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang aparatur memihak terhadap organisasi dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Cut Zurnali (2010: 271) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan aparatur dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah aparatur akan tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2005:241) didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Selanjutnya, Menurut Robbins (2008:101) mengatakan komitmen individu dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu:

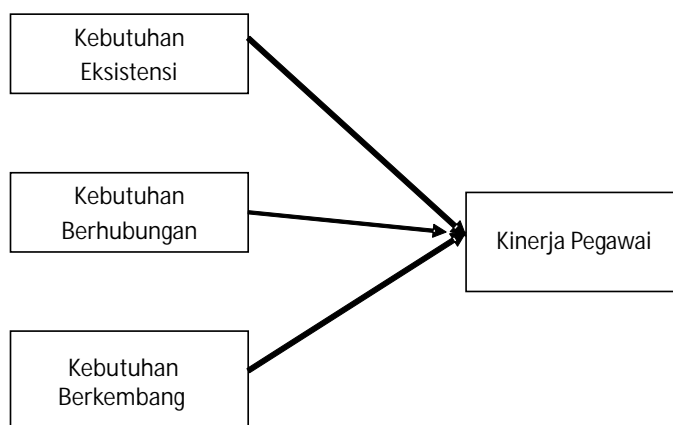
1. Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komponen afektif berkaitan erat dengan emosional, keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda, sesuai kemampuan yang dimiliki organisasional.
2. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang pegawai mungkin berkomitmen tinggi karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari lembaga akan menghancurkan keluarganya. Komponen berkelanjutan didasarkan kepada pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Penghargaan promosi, penghidupan dan fasilitas yang lebih baik akan membentuk komitmen organisasional yang berkelanjutan.
3. Komitmen normatif, yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang aparatur yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Keterlibatan pimpinan memberikan pelatihan, bimbingan yang lebih baik serta pembinaan yang semakin dirasakan pegawai dapat menumbuhkan komitmen normatif. Qolquitt, LePine dan Wesson (2009: 69) mengatakan ketiga komitmen tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi dan berlaku pada semua level organisasi yang disebut *drivers of overall organizational committment*.



Dalam organisasi pemerintah aparatur merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan publik, maka aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap lembaga tempat dia bekerja. Hal senada juga diungkapkan Griffin (2005:234), komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Dengan demikian komitmen terhadap organisasi tercermin dari indikator yaitu berusaha keras membuat yang terbaik, menerima nilai-nilai budaya organisasi, loyal kepada lembaga.

Kerangka Berpikir

Konsep teori yang



Gambar 2.
Kerangka Berpikir

menghubungkan motivasi terhadap kinerja sejalan dengan pendapat Siagian (2009.: 172) yang mengatakan "motivasi pegawai dapat meningkatkan kinerja lembaga atau individu.". Hal senada juga diungkapkan Gibson, dkk (1997:267) yang menyatakan bahwa "kinerja dan prestasi kerja adalah sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi, ". Selanjutnya, pendapat ini sejalan dengan pendapat Stoner dkk (1996:187) kata mereka "motivasi pegawai mempunyai dampak signifikan pada prestasi (kinerja) dalam jangka panjang".

Dengan demikian dalam kajian teoritik dapat dikatakan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Pemkab Humbang Hasundutan perlu dilakukan penelitian. Sedangkan kerangka berpikir penelitian ini dapat disajikan pada gambar berikut:



Berdasarkan gambar di atas jika ditelaah jelas memperlihatkan ada hubungan positif kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan dan kebutuhan berkembang terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.

Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif kebutuhan eksistensi (*existence*) terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Ada hubungan positif kebutuhan berhubungan (*relatedness*) terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Ada hubungan positif kebutuhan pertumbuhan (*growth*) terhadap kinerja di pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatori (*explanatory survey*). Desain yang digunakan pendekatan kuantitatif karena tujuannya untuk menguji hipotesis serta menganalisis dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas dan tidak bebas (Singaribun, 1989). Adapun yang menjadi lokasi penelitian adalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Selanjutnya, dibuat definisi konseptual dan operasional kedua variabel dengan maksud untuk mempermudah penyusunan kuesioner. Dalam penelitian ini yang menjadi unit

analisis adalah seluruh aparatur yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan sebanyak 104 orang yang tersebar di Bagian Tata Pemerintahan Umum 12 orang, bagian pemerintahan desa 8 orang, bagian hukum dan organisasi 9 orang, bagian perekonomian 12 orang, bagian pembangunan 10 orang, bagian sumber daya alam dan industri 7 orang, bagian umum 33 orang, bagian kesejahteraan rakyat 7 orang dan bagian hubungan masyarakat 6 orang. Karena jumlah populasi tidak begitu banyak maka seluruh responden dijadikan menjadi sampel, atau penelitian ini dilaksanakan berdasarkan sensus. Kuesioner yang disusun dalam bentuk angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang motivasi dan kinerja pegawai. Variabel motivasi dengan sub variabel kebutuhan eksistensi (X_1), kebutuhan berhubungan (X_2), kebutuhan berkembang (X_3) dan Y dengan disertai pilihan jawaban sebanyak lima pilihan yang telah disediakan dan responden hanya memilih salah satu jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan dengan mengikuti pola pengkuran skala Likert. Option atau pilihan setiap pernyataan kuesioner disediakan pilihan yaitu sangat baik/selalu (angka/bobot 5); baik/sering (angka/bobot 4); ragu-ragu/kadang-kadang (angka/bobot 3); tidak baik/jarang (angka/bobot 2); sangat tidak baik/tidak pernah (angka/bobot 1), atau pilihan jawaban tersebut tergantung kepada kandungan isi kuesioner itu sendiri, namun tetap dibuat pilihan sebanyak 5 (lima) option.

Meski demikian sebelum angket disebar terlebih dahulu dilakukan



pengujian validitas (ketepatan). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:137). Uji validitas menggunakan alat uji statistik dengan rumus korelasi *Pearson Product Moment Correlation*. Sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan uji reliabilitas consistency, atau metode belah dua (*split half test*) dengan menggunakan rumus Spearman Brown. Kriteria yang digunakan untuk penentuan validitas dan reliabilitas didasarkan kepada pendapat Barker, et. al. (2002:70).

Untuk menguji hipotesis menggunakan analisis "regresi ganda" dengan formula $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 +$ Sebelum menggunakan uji regresi ganda terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Sebab aturan main menggunakan regresi ganda apabila data yang diperoleh diasumsikan memenuhi "normalitas", "heteroskedastisitas", "multikolinearitas" dan "autokorelasi". Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut ternyata data yang diperoleh setelah diolah memenuhi persyaratan dimaksud. Artinya, alat uji regresi ganda yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi yang diharapkan. Karena itu pengujian hipotesis menggunakan regresi ganda dapat dipakai.

Dalam pengolahan data statistik menggunakan alat bantu komputasi SPSS versi 18.0 for Windows. Kriteria pengujian sebagai berikut: (1). $H_0 : b_i = 0$, tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel tidak bebas (Y). (2). $H_a : b_i \neq 0$, terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel

(X_1, X_2, X_3) terhadap variabel tidak bebas (Y). *Keterangan $i=1,2,3$* (artinya ada tiga hipotesis yang hendak diuji) dengan. Kriteria pengambilan keputusan penolakan dan penerimaan: (a). Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_0 ditolak (b). Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan olahan data, maka hasil analisis regresi ganda adalah kinerja pegawai (Y) = $4,257 + 2,190X_1 + 1,442X_2 + 2,153X_3$ persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta Y = 4,257 ini menunjukkan nilai rata-rata Y apabila X_1, X_2 dan X_3 bernilai nol. Artinya, apabila pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan tidak mampu meningkatkan kebutuhan eksistensi, berhubungan dan berkembang kepada pegawai maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan tetap ada sebesar 4,257. Sebaliknya, apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan mampu meningkatkan kebutuhan eksistensi, berhubungan dan berkembang kepada pegawai maka kinerja pegawai akan bertambah atau mengalami kenaikan sebesar 4,257. Sedangkan koefisien regresi X_1 (kebutuhan eksistensi) = 2,190. Artinya, apabila terdapat peningkatan variabel kebutuhan eksistensi sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 2,190. Koefisien regresi X_2 (kebutuhan berhubungan) = 1,442. Artinya, apabila terdapat peningkatan variabel kebutuhan berhubungan yang menyenangkan sebesar satu satuan



sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 1.442. Selanjutnya, koefisien regresi X_3 (kebutuhan berkembang)=2,153. Artinya, apabila terdapat peningkatan variabel kebutuhan berkembang sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 2,153. Sedangkan uji koefisien determinasi (R^2) sebesar 58.24% atau $0.763 \times 0.763 \times 100\% = 58.24\%$. Artinya, masih ada faktor lain (epsilon) yang tidak terdeteksi/tersembunyi yang turut mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar $100\% - 58.24\% = 41.76\%$. Misalnya pengalaman kerja, budaya organisasi, komunikasi, kebijakan lembaga dan lain-lain.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis secara parsial atau satu persatu berdasarkan tabel distribusi t-student untuk $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas (104-3-1) diperoleh nilai ($t_{0,05/2, 100}$) = 1,982. Hasil perbandingan thitung yang diperoleh dengan nilai tabel adalah thitung lebih besar dari ttabel ($2.991 > 1,982$). Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian dengan data sensus sebanyak 104 orang menyatakan terjadi penolakan terhadap H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 . Artinya, terdapat pengaruh yang bermakna (signifikan) kebutuhan eksistensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian dimensi kebutuhan eksistensi memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan

demikian hipotesis yang diajukan peneliti ternyata dapat dibuktikan. Atau dugaan (hipotesis/jawaban sementara) adanya hubungan kebutuhan eksistensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan adalah terbukti. Sedangkan untuk mengetahui apakah ada hubungan kebutuhan berhubungan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan, diperoleh statistik uji t untuk X_2 (t_{hitung} kebutuhan berhubungan) sebesar 2,005. Selanjutnya nilai tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Berdasarkan tabel distribusi $t_{student}$ untuk $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas (104-3-1) diperoleh nilai ($t_{0,05/2, 100}$) = 1,982. Hasil perbandingan t_{hitung} yang diperoleh dengan nilai tabel adalah thitung lebih besar dari ttabel ($2,005 > 1,982$). Hasil uji berdasarkan data sampel yang dilakukan menyatakan penolakan terhadap H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 . Jadi dapat disimpulkan hasil uji yang diperoleh adalah terdapat hubungan yang bermakna (signifikan) dari kebutuhan berhubungan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian dimensi kebutuhan berhubungan memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian hipotesis ke-2 yang diajukan ternyata dapat dibuktikan. Atau, dugaan adanya hubungan kebutuhan berhubungan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan adalah terbukti.

Kemudian untuk mengetahui apakah ada hubungan kebutuhan



berkembang dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan, diperoleh statistik uji t untuk X_3 (t_{hitung} berkembang) sebesar 3.341. Selanjutnya nilai tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Berdasarkan tabel distribusi $t_{student}$ dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas (104-3-1) diperoleh nilai ($t_{0,05/2}, 100$) = 1,982. Hasil perbandingan t_{hitung} yang diperoleh dengan nilai tabel adalah t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.341 > 1,982$). Hasil uji empiris yang dilakukan menyatakan penolakan terhadap H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 . Jadi dapat disimpulkan hasil uji yang diperoleh adalah terdapat hubungan yang bermakna (signifikan) kebutuhan berkembang terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian dimensi kebutuhan berkembang memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian hipotesis ke-3 yang diajukan ternyata dapat dibuktikan. Atau dugaan adanya pengaruh dimensi kebutuhan berkembang terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan adalah terbukti. Dengan demikian ke tiga hipotesis kerja yang diajukan dalam penelitian ini dapat diuji atau hasil uji statistik yang diperoleh menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna (signifikan). Adanya hubungan/afiliasi/koneksi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat dengan temuan/dukungan hasil penelitian yang dilakukan Siregar dalam penelitiannya "*Hubungan Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap*

Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara (2011), pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara, hasil perolehan menunjukkan nilai t_{hitung} 6.865 > dari t_{tabel} 1.887. Demikian juga hasil temuan Laode Muhammad Fahirin Sjafei dalam tesisnya "*Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Buton (2011)*". Sebagai simpulan, penelitian ini membuktikan bahwa baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan dengan kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Buton.

Sesungguhnya, jika dicermati makna dari *Good Governance* (GG) atau pemerintahan yang baik adalah sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja pemerintahan yang telah mengalami perubahan paradigma manajemen sektor publik yang berorientasi kepada pelayanan publik. Sasaran paradigma *New Public Management* (NPM) melakukan reformasi manajemen publik yang memberikan penekanan kepada pada hubungan antara negara/state dengan pasar/market, dan masyarakat. Karena itu, untuk memberikan pelayanan yang baik kepada publik perlu diberikan motivasi kepada pegawai agar kinerja mereka optimal. Alex S. Nitisemito (1986 : 332) mengatakan bahwa "apabila organisasi publik tidak mampu memotivasi orang-orangnya maka semua rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya tidak akan dilaksanakan sepenuh hati atau mungkin dilaksanakan tetapi tidak sesuai dengan rencana yang diinginkan". Pendapat ini



menunjukkan bahwa suatu organisasi pemerintah harus mampu memotivasi bawahan agar dalam pelaksanaan rencana strategiknya dapat sesuai dengan yang diinginkan. Kerjasama dengan *team work* yang kompak sangat diperlukan sebab dengan kerjasama yang baik segala persoalan dapat dipecahkan dengan mudah serta membuat lebih betah dalam bekerja. Kerjasama dalam organisasi erat hubungannya dengan kebutuhan motivasi kerja, karena motivasi merupakan gambaran penyebab timbulnya tingkah laku seseorang terutama tingkah laku yang mengarah kepada kerjasama maupun kinerja pegawai.

Selanjutnya, bila dicermati hubungan ketiga variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan dan berkembang terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar 0.763 bila dikaitkan dengan metode interpretasi yang dikemukakan (Sugiyono, (2004:183) tergolong "kuat". Artinya, motivasi kerja tidak boleh diabaikan/diremehkan untuk mendongkrak kinerja pegawai di Kabupaten Humbang Hasundutan. Tanpa pemberian motivasi kerja yang kuat kepada pegawai diyakini kinerja pegawai akan menurun dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Bila dicermati dalam UU No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, intinya bahwa otonomi daerah (OTDA) dengan sasaran utamanya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik, kesejahteraan masyarakat lokal, daya saing antar daerah, dan peran serta masyarakat. Artinya, untuk mencapai ketiga sasaran OTDA

tersebut pegawai harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Karena itu, esensi pemerintahan yang baik (*good governance*) tidak terlepas dari motivasi kerja yang dicirikan dengan terselenggaranya birokrasi berkinerja tinggi dalam pelayanan publik, hal ini sejalan dengan esensi kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang ditujukan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah mengatur dan mengurus masyarakat setempat, dan meningkatkan pelayanan publik.

Selanjutnya pengaruh kebutuhan berhubungan sebesar 39.62% merupakan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Tingginya pengaruh ini karena kebutuhan berhubungan dalam konteks wilayah kerja di Kabupaten Humbang Hasundutan merupakan daerah yang sarat dengan budaya. Budaya lokal dengan kearifan lokal sangat kental adalah "*Dalihan Na Tolu*" (tungku nan tiga), sebagai alat perekat dalam persaudaraan. Alat perekat ini masuk kedalam tatanan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. "*Dalihan Na Tolu*" adalah filosofis atau wawasan sosial-kultural yang menyangkut masyarakat dan budaya Batak. Dalihan Natolu menjadi kerangka dalam bekerja yang meliputi hubungan-hubungan kerabat darah dan hubungan perkawinan yang mempertalikan satu kelompok. Dalam adat Batak, "*Dalihan Natolu*" ditentukan dengan adanya tiga kedudukan fungsional sebagai suatu konstruksi sosial yang terdiri dari tiga hal yang menjadi kebersamaan dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.



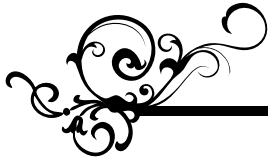
Ketiga tungku tersebut Pertama, Somba Marhula-hula/semba/hormat kepada keluarga pihak Istri. Kedua, "Elek Marboru" (sikap membujuk/mengayomi wanita). Ketiga, manat mardongan tubu (bersikap hati-hati kepada teman semarga). Meskipun "hula-hulanya" memiliki status atau posisi lebih rendah di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan bukan berarti hula-hulanya yang mengatur "borunya", justru aparatur dalam bekerja saling menghormati satu sama lain. Tegasnya, Dalihan Na Tolu" (tungku nan tiga), ini menjadi alat perekat dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Itu sebabnya, kebutuhan berhubungan ini sangat kuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.

Selanjutnya, bila diinterpretasikan pengaruh kebutuhan eksistensi (0.219) dan berkembang (0.215) berada pada kategori rendah dengan rentang 0.20 - 0.3999. Rendahnya, pengaruh kedua sub variabel ini karena motivasi material berupa gaji sudah dapat memenuhi kebutuhan pegawai. Artinya, dengan gaji yang diterima pegawai saat ini telah dapat mempertahankan eksistensi sebagai aparatur penyedia layanan publik. Demikian juga kebutuhan berkembang, kebutuhan untuk membuat berkembang saat ini Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan telah memadai. Hal ini sejalan dengan pelatihan yang diberikan kepada pegawai seperti pelatihan Diklat PIM II, III, IV, Adumla, Spama dan Prajabatan. Semuanya pelatihan ini tujuan agar

pegawai termotivasi bekerja yang pada gilirannya dapat berkinerja tinggi.

Karena itu, variabel motivasi kerja yang mencakup kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan, kebutuhan berkembang memberikan sumbangan cukup berarti (bermakna) untuk mewujudkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan demikian, adanya peningkatan kinerja pegawai tentu tidak terlepas dari motivasi kerja pegawai itu sendiri. Jika pimpinan tidak mendongkrak motivasi pegawai maka kinerja pegawai sulit ditingkatkan. Dengan demikian motivasi kerja adalah salah satu dari fungsi fundamental manajemen yang diperankan oleh pimpinan yaitu fungsi *motivating, actuating, leading*, agar fungsi itu dapat diterapkan tentu organisasi harus memiliki sejumlah sumber daya (*resources*) dikenal dengan istilah 6 M (the six M) yakni "*Men and Women, Material, Machines, Methods, Money, Markets*" (Winardi, 2004:10). Dengan tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki motivasi kerja tinggi, serta mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara terpadu, diharapkan akan lebih mudah mencapai kinerja pegawai.

Apabila kita mencermati sarana manajemen yaitu *Men and Women* adalah sarana manajemen terpenting dalam lembaga pemerintahan khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Statement ini dipertegas oleh Zainun (2004:41) "manusia merupakan unsur terpenting, paling utama dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen". Hal ini disebabkan karena individu adalah bertindak dalam rangka membangun



dan mewujudkan kerja sama atau jejaring (*networking*) dengan pihak yang akan melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi. Karena itu, pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan harus mampu mempersatukan keterampilan-keterampilan (*skills*) yaitu *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills* yang dimiliki para anggotanya agar mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Hal senada juga disampaikan Atmosudirdjo (2003:123) "bahwa sistem manajemen yang cangguh hanya dapat berfungsi jikalau dijalankan oleh tenaga-tenaga yang memiliki motivasi tinggi baik moral, intelektual maupun *skills*".

Dengan demikian, tugas pokok fundamental yang akan dilakukan pimpinan untuk memahami manusia adalah melaksanakan fungsi motivating (pemotivasian). Dengan pemahaman motivasi disertai keterampilan, dan sumber daya yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian motivasi merupakan sebuah determinan penting untuk mengukur kinerja individu dalam setiap organisasi, bahkan sama pentingnya dengan penentuan sasaran organisasi. Ini dipertegas Barker, Alan, (2000:235) mengatakan "*Thus, the task of motivation is at least as important as the task of goal setting*". Dengan demikian motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan harus terus dipikirkan sepanjang pegawai masih anggota organisasi yang bersangkutan.

Adanya perhatian serius terhadap manusia dalam organisasi disebabkan pergeseran pola konsumsi, masa kerja, pengalaman, pendidikan, budaya, umur, kesamaptan,

perkawinan, afiliasi organisasi dan lain sebagainya. Sedangkan dipihak lain khususnya dari organisasi itu sendiri menuntut adanya peningkatan kualitas pelayanan yang prima agar organisasi tetap eksis. Keadaan ini tidak dapat dielakkan begitu saja bahkan harus dikelola dengan sentuhan-sentuhan kemanusiaan, mana kala tidak dikendalikan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Sebagaimana di sampaikan Martoyo, Susilo 2004 : 176) mengatakan "prestasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya".

Untuk memperoleh kinerja pegawai yang optimal pimpinan tidak cukup dengan meyakinkan bahwa pegawai telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan bagi sesuatu pekerjaan. Melainkan, harus mampu mendorong (membangkitkan), dan mengarahkan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini hanya bisa dicapai dan dilaksanakan pimpinan jika memahami benar bagaimana membangkitkan atau motivasi pegawai. Salah satu upaya memahami dan membangkitkan motivasi kerja pegawai adalah dengan cara menganalisis apa sesungguhnya "kebutuhan" pegawai itu sendiri sesuai dengan intensitasnya. Artinya, kebutuhan setiap pegawai itu berbeda satu sama lain bahkan bagi orang lain tidak bermanfaat. Winardi (2004 : 119) mempertegas "perlu juga diingat bahwa kekuatan-kekuatan yang memotivasi seseorang dewasa, hari ini mungkin hampir tidak ada nilainya sebagai motivator bulan berikutnya atau tahun-tahun berikutnya". Karena itu, sukses tidaknya seorang pimpinan apabila mampu membangkitkan



motivasi pegawai itu sendiri dengan cara memahami apa sesungguhnya kebutuhan pegawai itu sendiri. Hal senada juga disampaikan Triton, (2010:234) katanya "memahami motivasi pegawai kebutuhan atau keinginan individu menjadi amat penting diketahui. Artinya sepanjang kebutuhan individu belum dapat dipahami akan sulit membangkitkan motivasi seseorang". Kebutuhan atau keinginan pegawai merupakan kekurangan atau pendorong, yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai mana yang mereka inginkan.

Akhirnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dan didukung data, dan tujuan penelitian ini yaitu mengungkap, menganalisis, dan mengukur besarnya hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan telah terjawab.

E. PENUTUP

Kesimpulan

- a. Kebutuhan eksistensi berhubungan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Artinya, kebutuhan eksistensi yang diberikan selama ini kepada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Kebutuhan berhubungan signifikan terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Artinya, kebutuhan berhubungan yang terbentuk selama ini dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama pegawai maupun antar unit/bagian yang ada.

- c. Kebutuhan berkembang berhubungan signifikan terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan. Artinya, kebutuhan berkembang yang diberikan pimpinan kepada pegawai dapat mendongkrak kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Humbang Hasundutan.

Saran

Saran yang diajukan adalah:

1. Perlu dibuat alat ukur yang terukur untuk mengukur kinerja pegawai sehingga benar-benar akuntabel sehingga terhindar dari unsur subjektif. Pimpinan harus tegas menerapkan hukuman dan pemberian rewards sesuai dengan tenaga dan prestasi yang dicapai pegawai.
2. Dalam penelitian ini masih ditemukan faktor lain (epsilon) yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diharapkan dilakukan penelitian lanjutan dalam rangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan kinerja aparatur.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisemito. 1986. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Atmosudirdjo. Prajudi. 2003. *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Arikunto, Suharsimi 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.



- Barker, Alan, 2000. *How to Better at ... Managing People*. Terjemahan Soesanto Boedidarmo. *Bagaimana Membuat Lebih Baik Pada Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT Alex Media Komputerindo Gramedia
- Barker, C. ; Pistrang, N. ; and Elliott, R. 2002. *Research Methods in Clinical Psychology: An Introduction for Students and Practitioners, 2nd*, John Wiley & Sons, Ltd. England
- Davis Keith dan Newstrom John W. 2001. *Perilaku Dalam Organisasi*. Diterjemahkan Agus Darma. Jakarta : Erlangga.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Fisip UGM
- Gibson, James L. John M. Ivancevich, James H.Jr. Donnelly, 2007, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (alih bahasa oleh Nunuk Adiarni), Jakarta : Binarupa Aksara
- Handoko, Tani. 2003 *Manajemen Edisi ke-2*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Hodgetts Richard.M. 2002. *Management Theory, Process and Practice*. New York : College Publishing
- Kartini Kartono, 2010. *Kepemimpinan dan Pemimpin*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Koeswara. E. 1989. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Bandung : Angkasa
- Kotter, John P dan James L. Heskett. 2004. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Alih bahasa oleh Benyamin Molan, dari *Corporate Culture and Performance*, Jakarta : Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT Prenhallindo
- Laode Muhammad Fahirin Sjafei, 2011. *Hubungan kepemimpinan dan Motivasi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Buton*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Martoyo, Susilo 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-4*, Yogyakarta: BPF.
- Mar'at. 2001. *Sikap Manusia Perubahan serta Pengukuran*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Maslow, Abraham. H. 2004. *Motivasi dan Kepribadian*. Diterjemahkan oleh Nurul Jakarta: LPPM
- Mc Shane, Steven, L., *Glinow Von Mary, Ann*, 2005. *Organizational Behavior*. Boston : Mc Grwa-Hillim
- Mitchell, Terence R., 1985 *People in Organization An Introduction To Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Singapore
- Mulyadi Deddy. 2006. *Sistem Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi Publik*. Bandung : Mutiara Ilmu
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (diterjemahkan oleh Dedy Mulyana), 2001, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya



- Ouchi, William. 2002. *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Dunia Bisnis*. Diterjemahkan oleh Budijanto 2002. Jakarta : Aksara Persada.
- Pareek Udai. 2001. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Nurul Jakarta: LPPM
- Rachmawati, Ike Kusdyah 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Robbins, Stepen. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Terjemahan Jusuf Udaya Lic. Jakarta : Arcan
- 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Kelompok GRAMEDIA
- and Coulter Mary. 2005. *Management. International Edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Ruky S Achmad, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, PT. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Schermerhorn, Jhon R. 2003. *Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta : Andi
- , Jhon R., Hunt James and Osborn Richard N. 2005. *Organizational Behavior*. United State of America : Jhon Wiley & Sons Inc
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama
- Siagian Sondang.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sigit, Soehardi, 2003. *Esensi Perilaku Organisasional*, BPFE Universitas Yogyakarta.: Sarjanawiyata Tamansiswa
- Singarimbun, Masri., Efendi, Sofyan 2011. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Simamora, H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Siregar Rudi. 2011. *Hubungan Disiplin Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara*. Medan : Pascasarjana Univ. HKBP Nommensen.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Edisi ke -4*. Bandung: Alfabeta
- Tarigan Medianta. 2009. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Mercubuana.
- Thoha, Mifthah, 2005, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Rajawali Press.
- 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta : KENCANA PREDANA MEDIAGROUP.
- Triton, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif, Partnership dan Kolektivitas*. Jakarta Selatan : ORYZA
- 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta



- Winardi.2005. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Wirsanto, IC. 1985 *Dasar-dasar Manajemen Personalia*, Jakarta: Pustaka Dian.
- Wirsanto, IG. 1989 *Manajemen Kepegawaian Dua*, Jakarta: Kansius.
- Zainun, Buchari.2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara

