

PENGARUH NILAI KINERJA DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI

Oleh:
Sudaryat Nurdin Akhmad

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah memperoleh informasi nilai kinerja, motivasi, dan produktivitas, serta besarnya pengaruh nilai kinerja dan motivasi terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif* dan *explanatory survey*. Penelitian ini menggunakan sampel total, sebanyak 24 orang pegawai UPPD Provinsi Wilayah XXVI Garut. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi serta dianalisis dengan menggunakan teknik korelasi dan regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) nilai kinerja dan produktivitas pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut termasuk kategori tinggi, sementara itu motivasi kerjanya termasuk kategori sedang; (2) nilai kinerja pegawai berhubungan positif signifikan dengan produktivitas; (3) motivasi berhubungan positif signifikan dengan produktivitas; dan (4) nilai kinerja dan motivasi, secara bersama-sama, berhubungan positif signifikan dengan produktivitas. Implikasinya, untuk meningkatkan produktivitas, prioritas upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan motivasi karena motivasi berpengaruh lebih kuat terhadap produktivitas dibandingkan dengan nilai kinerja. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki nilai kinerja baik sebagaimana tampak dalam daftar penilaian pekerjaan Pegawai (DP3), berpeluang memiliki produktivitas tinggi asal motivasi kerjanya kuat.

Kata kunci: *Pendapatan daerah, Penilaian kinerja, Motivasi, Produktivitas, PNS*

A. Pendahuluan

Pemerintah Indonesia sudah lama mencanangkan program peningkatan produktivitas pegawai. Namun, tampaknya upaya tersebut belum membuahkan hasil yang signifikan. Sumantri (2003) dalam berbagai kegiatan pemeriksaan psikologi maupun pemeriksaan kepatutan dan kelayakan bagi calon-calon yang akan menduduki

jenjang struktural/fungsional atau jabatan tertentu pada tingkat eselon satu sampai dengan eselon empat, menunjukkan hasil yang dicapai para calon tersebut kurang memenuhi standar yang telah ditentukan. Hal senada dialami oleh para pegawai negeri sipil di Pemda Jawa Barat dan Banten. Hasil temuan Biro Pelayanan dan Inovasi Psikologi Unpad (Sumantri, 2003) menunjukkan potensi kerja yang dimiliki para pegawai di lingkungan Pemda Jawa Barat dan Banten kurang memenuhi standar. Bahkan di tengah-tengah gencarnya upaya meningkatkan kualitas SDM itu, muncul berbagai kasus dan isu yang mengindikasikan gejala penurunan kualitas SDM di kalangan instansi pemerintah. Penyalahgunaan jabatan, penurunan disiplin, dan berbagai penyimpangan lainnya yang secara normatif dianggap perilaku yang tidak terpuji, mencuat ke permukaan melalui berita dari berbagai media massa (Dahlan, *et. al.*, 1990: 256).

Sejauh mana pengaruh nilai kinerja dan motivasi terhadap produktivitas pada instansi pemerintahan, belum ada data empiris yang dapat diandalkan. Penelitian tentang pengaruh kinerja pegawai dan motivasi kerja terhadap produktivitas, diharapkan dapat memberi salah satu alternatif jawaban terhadap permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, instansi pemerintahan yang dikaji adalah Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut. Alasannya adalah karena berdasarkan pengamatan Kepala UPPD selama beberapa tahun bekerja pada unit tersebut, ditemukan fenomena yang menarik untuk dikaji melalui suatu penelitian. Kendati UPPD tersebut senantiasa mencapai bahkan melebihi target yang ditetapkan setiap tahunnya, namun dalam kenyataannya, pendapatan yang diperoleh selama ini masih jauh dari potensi yang sebenarnya. Hal ini antara lain tampak dari masih banyaknya wajib pajak yang tidak membayar pajak kendaraannya. Hingga kini belum diketahui secara pasti alasan apa yang melatar belakangi mereka tidak membayarkan pajak kendaraannya. Wajib pajak yang membayar, umumnya datang ke kantor UPPD

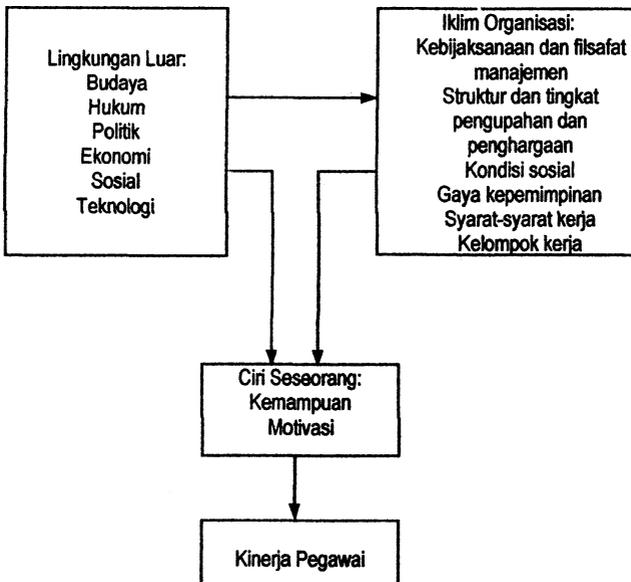
atas kesadaran sendiri, bukan karena upaya dari pegawai UPPD. Dengan demikian, lampauan pencapaian target tahunan itu belum serta-merta menggambarkan produktivitas pegawai yang bekerja di unit tersebut.

Akhir-akhir ini, pemikiran tentang produktivitas lebih menekankan kepada aspek manusiawi dalam sistem produksi (Muljono, 1993: 11). Penjabaran dari pemikiran ini dapat dilakukan melalui pendekatan koordinasi di dalam membentuk kultur kerja produktif dengan motto "bekerja sama" dan "sama-sama bekerja" berdasarkan hukum yang sesuai dengan pola budaya yang berlaku. Bertolak dari pemikiran itu, kemudian muncul falsafah produktivitas dengan pendekatan perilaku sumber daya manusia yang mengacu kepada motivasi terhadap mutu kehidupan masa depan yang lebih baik. Pandangan ini kemudian berkembang menjadi konsep produktivitas yang mendasarkan pada pendekatan ekonomi dan bisnis, pendekatan teknologi industri, dan pendekatan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, makna produktivitas mengacu kepada sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari (Suprihanto, 1992: 18).

Sejumlah hasil penelitian lain tentang faktor yang mempengaruhi produktivitas, dirangkun oleh Pratiknya, *et. al.* (1992: 145-147) sebagai berikut: (1) penelitian Darwin Karyadi pada tahun 1973 menunjukkan ada kaitan antara status gizi dengan produktivitas; (2) penelitian McCormick dan Elgan (1980) menemukan bahwa penampilan seseorang dalam kerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja yang diperoleh; (3) penelitian Kubr (1986) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan turut menentukan produktivitas kerja seseorang; (4) penelitian Vinacke (1952) menemukan bahwa inteligensi, keterampilan, pengalaman, masa kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan; (4) penelitian Mitchell (1978) menunjukkan bahwa untuk menghasilkan

prestasi dan produktivitas kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting yaitu faktor kemampuan personal dan motivasi, tanpa kehadiran kedua faktor ini, prestasi kerja yang tinggi tidak mungkin tercapai; dan (5) penelitian Tiffin dan McCormick (1958) menemukan dua macam faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, yaitu faktor karakteristik individu dan kondisi kerja. Karakteristik individu meliputi kecakapan, perhatian, kepribadian, sikap, pelatihan, dan motivasi. Sedangkan kondisi kerja mencakup lingkungan fisik, penerangan, suara, suasana kerja, dan waktu kerja, serta istirahat.

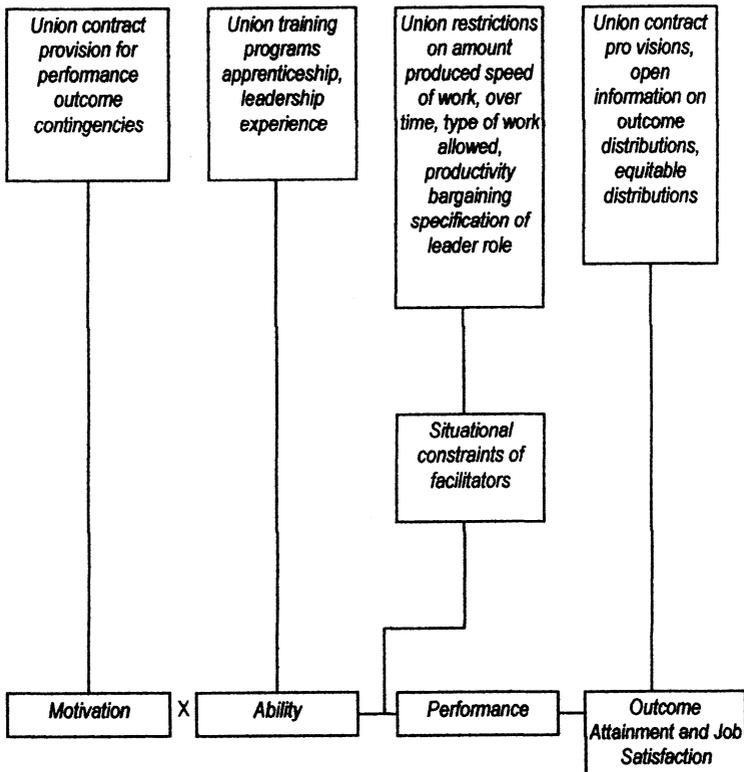
Motif dan kemampuan untuk bekerja merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang berpengaruh terhadap tingkat dan mutu kerja, di samping lingkungan dan iklim organisasi (Zainun, 1989: 50). Secara lengkap, keterkaitan ketiga kelompok faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Keterkaitan antar Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mengenai pentingnya pengaruh abilitas dan motivasi terhadap peningkatan *performance* kerja produktif digambarkan oleh Hammer (Robbins, 1993: 385) dalam bagan berikut.

Mengenai pentingnya pengaruh abilitas dan motivasi terhadap peningkatan *performance* kerja produktif digambarkan oleh Hammer (Robbins, 1993: 385) dalam bagan berikut.



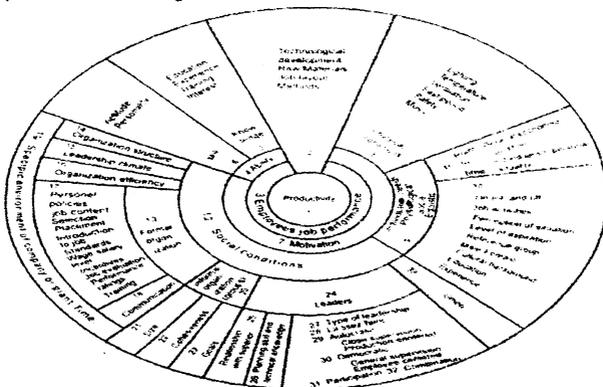
Gambar 2. Dampak Motivasi dan Abilitas terhadap Kinerja

Lebih jauh, Robbins (1993: 585) memberi penjelasan terhadap bagan tersebut sebagai berikut:

"The union contract affects motivation through determination of wage rates, seniority rules, layoff

procedures, promotion criteria, and security provisions. Union can influence competence with which employees perform their jobs by offering special training programs to their members, by requiring apprenticeships, and by allowing members to gain leadership experience through union organizational activities. The actual level of employee performance will be further influenced by collective bargaining restrictions placed on the amount of work produced, the speed with which work can be done, overtime allowances per worker, and the kind of tasks a given employee is allowed to perform”.

Sementara itu, Sutermeister (1976) sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti (2001: 83) mengungkapkan 32 faktor yang mempengaruhi produktivitas yang dikelompokkan ke dalam enam lapisan sesuai dengan tingkat kekuatan pengaruhnya terhadap produktivitas. Penelitian ini mengkaji faktor yang mempengaruhi produktivitas yang dipetakan oleh Sutermeister pada lapisan kedua dan ketiga, yaitu *employees job performance* dan *motivation*. Pemikiran Sutermeister tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini dipetakan dalam gambar berikut.



Gambar 3. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

B. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama dalam penelitian ini memuat pernyataan yang dirumuskan sebagai berikut: "Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut". Hasil analisis data menunjukkan harga $r = 0,536$ dengan $p = 0,007$. Ternyata harga p lebih kecil dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009 melalui persamaan regresi $Y = -2275,210 + 32,669 X_1$.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini memuat pernyataan yang dirumuskan sebagai berikut: "Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut". Hasil analisis data menunjukkan harga $r = 0,901$ dengan $p = 0,000$. Ternyata harga p lebih kecil dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2008 melalui persamaan regresi $Y = 356,162 + 1,645 X_2$.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini memuat pernyataan yang dirumuskan sebagai berikut: "Penilaian kinerja dan motivasi kerja, secara bersama-sama, berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut". Hasil analisis data menunjukkan harga $R = 0,932$ dengan harga $p = 0,000$. Ternyata harga p lebih kecil dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwapenilaian kinerja dan motivasi kerja, secara bersama-sama, berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja para Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2008 melalui

persamaan regresi $Y = -919,936 + 15,549X_1 + 1,484X_2$.

Secara umum, hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat diterima. Dalam penelitian ini terungkap bahwa kinerja pegawai dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun secara bersama-sama, berhubungan positif signifikan dengan produktivitas kerja para para Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009. Artinya, makin tinggi nilai kinerja dan semakin kuat motivasi kerjanya, maka makin tinggi produktivitas kerja para para Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009.

Secara bersama-sama, kinerja pegawai dan motivasi kerja, berpengaruh sebesar 87,0% terhadap produktivitas kerja para Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009. Kendati pengaruh tersebut relatif besar dan secara statistik signifikan sehingga tidak bisa diabaikan. Berknaan dengan hal ini Bernardin and Russell (1993) menegaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, abilitas, sikap, dan perilaku karyawan sebagai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Pengaruh signifikan kinerja pegawai dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut sangat mempengaruhi produktivitas kerja tersebut. Temuan peneltian ini sejalan dengan hasil penelitian Kepner-Tregoe (Timpe, 1992) berkenaan dengan penyebab penurunan produktivitas tenaga kerja serta cara-cara mengubah kecenderungan tersebut. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa 85% dari berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas, bersumber dari intern organisasi. Empat perlima dari faktor-faktor intern ini dapat diubah oleh tindakan-tindakan eksekutif dan manajerial. Sementara itu satu perlimanya dipengaruhi oleh para pekerja.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Suprihanto (1992) bahwa sebagai suatu hasil, produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu bakat, pendidikan dan pelatihan, nutrisi, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemauan, hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi, investasi, perizinan, moneter, dan distribusi.

Sejumlah hasil penelitian lain yang sealur, dilaporkan oleh Pratiknya, *et. al.* (1992) yang dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) penelitian Vinacke (1952) menemukan bahwa inteligensi, keterampilan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan; (2) penelitian Mitchell (1978) menunjukkan bahwa untuk menghasilkan prestasi dan produktivitas kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting yaitu faktor kemampuan personal dan motivasi, tanpa kehadiran kedua faktor ini, prestasi kerja yang tinggi tidak mungkin tercapai; dan (3) penelitian Tiffin dan McCormick (1958) menemukan dua macam faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, yaitu faktor karakteristik individu dan kondisi kerja. Karakteristik individu antara lain meliputi kecakapan dan motivasi.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa dalam menentukan produktivitas kerja, peranan motivasi lebih kuat dibanding kinerja. Evidensi ilmiah ini mempertegas posisi peran kinerja dan motivasi terhadap produktivitas tenaga kerja sebagaimana disepakati oleh para ahli (Mitchell, 1978; Robbin, 1984). Memang betul apa yang dinyatakan para ahli bahwa untuk menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting, yaitu kemampuan personal (*ability*) dan motivasi. Dalam penelitian ini tampak bahwa motif berprestasi berpengaruh lebih kuat terhadap produktivitas kerja dibandingkan dengan kinerja sebagai salah satu perwujudan dari abilitas. Adalah relevan apa yang ditegaskan (Matsui, *et. al.*, 1977) berkenaan dengan hal tersebut bahwa ada ahli yang

menganggap *ability* sebagai faktor yang lebih penting dari motivasi dan ada juga yang sebaliknya, memandang motivasi lebih penting dari abilitas. Tampaknya, temuan penelitian ini memihak kepada anggapan yang kedua, yakni motivasi lebih penting dibanding abilitas. Namun demikian, dalam pembinaan pegawai keduanya mesti mendapat penekanan, namun mana yang lebih diutamakan tentunya adalah yang paling berpengaruh dominan terhadap produktivitas.

C. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil temuan penelitian ini dapat dirumuskan dalam simpulan sebagai berikut: (1) rata-rata hasil penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009 secara keseluruhan termasuk kategori tinggi; (2) motivasi kerja mereka umumnya termasuk kategori sedang, (3) produktivitas kerjanya termasuk kategori tinggi, (4) nilai kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas (5) motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas, dan (6) secara bersama-sama, nilai kinerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja para Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009

Saran

Temuan penelitian ini membawa implikasi berupa saran-saran sebagai berikut:

- 1) Perlu meningkatkan motif berprestasi Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009
- 2) karena dalam penelitian ini terungkap hanya 4,2% Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009 yang motivasi kerjanya termasuk kategori Tinggi. Upaya sederhana dari atasan langsung yang

berpengaruh besar terhadap motif berprestasi pegawai adalah menunjukkan kepedulian yang tulus kepada bawahannya. Kiranya dapat memberikan keuntungan suatu konsep terkenal dari Kenneth Blanchard (1984) dengan "*One Minute Manager*" yang intinya mengandung tiga hal, yaitu berkenaan dengan penentuan sasaran, memberi pujian dan penghargaan, serta melakukan teguran konstruktif yang masing-masing dilakukan dalam satu menit saja. Pertemuan informal yang sifatnya mempererat komunikasi antar pribadi dan saling menghargai antar para pejabat juga merupakan upaya mengembangkan motif berprestasi di antara mereka. Yang tak kalah pentingnya adalah transparansi dalam promosi jabatan dengan mengutamakan hak dan kompetensi setiap pegawai. Ini dapat dilakukan antara lain dengan melakukan uji kepatutan dan kelayakan oleh pihak independent. Penggalan kemampuan potensial pegawai yang dipromosikan melalui kerjasama dengan pihak yang kompeten, dalam hal ini psikolog, sudah harus mulai dilakukan. Dengan cara ini, setiap pegawai tahu dan bisa menerima mengapa seorang pegawai dipromosikan sementara yang lainnya tidak, padahal berada pada *level* yang sama. Disamping itu, peningkatan motif berprestasi dapat juga dilakukan melalui pekatihan *Achievement Motive Training*.

- 3) Bagi Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah XXVI Garut Tahun 2009 yang masih belum menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi, tampaknya perlu dioptimalkan dengan cara pemberian *back-up* dan *support* dari manajemen yang menjadi atasan langsung sehingga ia merasa diakui eksistensinya. Dengan cara ini ia diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya yang dalam konsep

Maslow merupakan tingkat kebutuhan yang paling puncak. Di samping pengakuan, perlu adanya *punishment* yang konstruktif manakala muncul perilaku yang tidak diharapkan. Namun perlu diingat bahwa *punishment* seyogianya diarahkan pada objek pekerjaan yang dilakukannya dengan tidak produktif, bukan pada pribadi pegawai yang mengerjakan pekerjaan tersebut.

- 4) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, prioritas upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan motif berprestasi karena daiam penelitian ini terungkap bahwa motif berprestasi berpengaruh lebih kuat terhadap produktivitas kerja dibandingkan dengan inteligensi. Dengan kata lain, pejabat yang inteligensinya tidak cerdas berpeluang memiliki produktivitas kerja yang baik asalh motif berprestasinya tinggi.
- 5) Bagi peneliti selanjutnya, ada beberapa hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut dari temuan penelitian ini. *Pertama*, menelaah faktor-faktor internal organisasi pemerintahan yang berpengaruh kuat terhadap produktivitas kerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, sistem manajemen, etos kerja, iklim kerja, peraturan perundang-undangan, dan budaya kerja. Ini penting karena hanya sebagian kecil upaya peningkatan produktivitas kerja yang dapat dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. *Kedua*, meneliti faktor sosio-psiko-kultural para pegawai dalam kaitannya dengan produktivitas kerja. Hasilnya nanti dapat dijadikan masukan bagi kebijakan rekruting, pelatihan, dan pengembangan pegawai. *Ketiga*, Meneliti korelasi antara karakteristik pejabat produktif dengan produktivitas organisasi pemerintahan di mana dia bekerja. Dengan cara ini dapat diketahui sejauhmana kualitas karakteristik pegawai produktif tersebut dapat diwujudkan dalam karya produktif. *Keempat*, meneliti masalah yang sama dengan

penelitian ini pada lingkup kajian dan populasi yang lebih luas. Hasilnya dapat dijadikan bahan validasi terhadap temuan penelitian ini.

- 6) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pwngawai Negeri Sipil sudah tidak relevan lagi dijadikan landaan dalam penilaian hasil kerja. Sehubungan itu disarankan agar para pejabat penilai membuat penilaian pendamping DP3 yang lebih bersifat objektif, relevan, dan *acceptability* (karena bisa dihitung dan diamati). Selama ini DP3 tidak akan mampu memperbaiki apalagi mengubah perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil.

D. REFERENSI

- Bernardin, H. J and Russel, J. E. A., (1993). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kusrianto, B.. (1991). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: LPPM Universitas Indonesia.
- Milcovich, G. T. and Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. Boston: Irwin Homewood.
- Muljono, M. (1993). Penerapan Produktivitas dalam Organisasi. Jakarta: Bina Aksara.
- Mutis, T. & Gaspersc, V. (1994). *Nuansa Menuju Perbaikan Kualitas dan Produktivitas*. Jakarta : Trisakti.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. Newe Jersey: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.
- Tarigan, I. (1990). *Meningkatkan Produktivitas melalui Motivasi*. Majalah Manajemen Nomor 71 tahun
- Zainun, B. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.