



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS MOTIVASI , KEMAMPUAN KERJA DAN
KINERJA PEGAWAI
PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO**

TESIS

**TITAN ERWINIA GAYATRI
0706180735**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JULI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS MOTIVASI , KEMAMPUAN KERJA DAN
KINERJA PEGAWAI
PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ekonomi (M.E)**

**TITAN ERWINIA GAYATRI
0706180735**

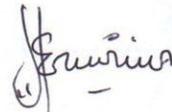
**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK-INFRASTRUKTUR
JAKARTA
JULI 2011**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan Plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta, Juli 2011



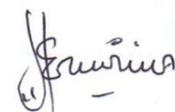
(TITAN ERWINIA GAYATRI)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALIAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : TITAN ERWINIA GAYATRI

NPM : 0706180735

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juli 2011

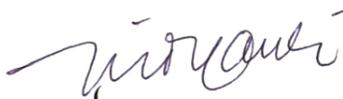
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Titan Erwinia Gayatri
NPM : 0706180735
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : **Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno**

Telah berhasil dipertahankan di hadap Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada program studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

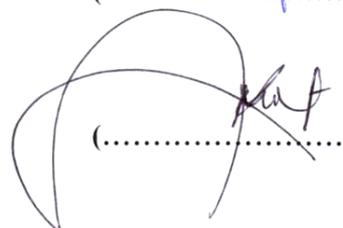
Pembimbing : Widyanti Soetjipto, M.Soc.Sc


(.....)

Penguji : Surjadi, S.E., M.A.


(.....)

Penguji : Iman Rozani, S.E., M.Sc.


(.....)

Ditetapkan di : Salemba

Tanggal : Juli 2011

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : **ANALISIS MOTIVASI, KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO**. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Widiyanti Soetjipto, M.Soc.Sc. sebagai dosen pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran dan pengarahannya atas penyusunan tesis ini.
2. Bapak Surjadi, S.E., M.A. selaku dosen penguji utama dan Bapak Iman Rozani, S.E., M.Sc. selaku dosen penguji yang telah menyediakan waktu melakukan pengujian atas tesis ini.
3. Bapak Bambang Prio DH sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Bapak Nuryadin Susanto sebagai Plh. Kepala Bagian Program dan Anggaran II, Biro Perencanaan yang telah membantu memberikan dorongan dan ijin selama proses penulisan tesis ini.
4. Pimpinan dan seluruh staf Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno yang telah membantu dan menyediakan waktu dan data yang dibutuhkan dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh keluarga yaitu papa, mama, adik-adik yang telah memberikan bantuan, doa, dukungan material dan moral dalam proses studi ini.
6. Suamiku yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa hingga terselesaikannya tesis ini
7. Seluruh dosen yang telah memberikan pendidikan dan ilmunya di Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik.

8. Segenap Staf Sekretariat Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik yang memberikan berbagai bantuan dan kemudahan demi terselesaikannya pendidikan penulis.
9. Segenap pihak yang belum disebutkan di atas yang juga telah memberikan bantuan kepada penulis baik langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pembaca bagi perkembangan ilmu.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, Juli 2011

Penulis



TITAN ERWINIA GAYATRI

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : TITAN ERWINIA GAYATRI
NPM : 0706180735
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia ***Hak bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty – Free Right)*** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno

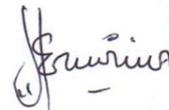
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juli 2011

Yang menyatakan



Titan Erwinia Gayatri

ABSTRAK

Nama : TITAN ERWINIA GAYATRI
NPM : 0706180735
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai
Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno

Tesis ini membahas tentang analisis motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai pusat pengelolaan komplek gelora bung karno, dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem pelayanan prima sebagai salah satu agenda reformasi pelayanan publik pada Komplek Gelora Bung Karno setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif, metode penelitiannya adalah metode regresi dan untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti menggunakan metode korelasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai PPKGBK berdasarkan penilaian atasan berada pada kategori rendah hingga tinggi, sedangkan yang berdasarkan penilaian sendiri berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi namun cenderung bias. Hubungan variabel motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja berdasarkan penilaian sendiri adalah positif dan signifikan, sedangkan hubungan variabel motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja berdasarkan penilaian atasan tidak terbukti signifikan dan positif. Perlu adanya kebijakan baru dalam proses perekrutan/penerimaan pegawai, sistem penggajian yang berbasis kinerja dan perlu dilakukan evaluasi kinerja pegawai dengan metode penelitian yang lebih representatif sebagai kontrol keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Kata kunci :

Motivasi, Kemampuan Kerja, Kinerja, Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

Name : TITAN ERWINIA GAYATRI
NPM : 0706180735
Study Program : Master of Planning and Public Policy
Title : Motivation, Ability and Employee Performance Analysis of Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.

This thesis discusses the motivation, ability and employee performance analysis of Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno, in which supporting good services system as one of the public services reform agenda in the areas of Gelora Bung Karno after being settlement as a Badan Layanan Umum (BLU).

This research verification of the hypothesis is using descriptive analysis research with quantitative approach. The data is analyze by using regresion, and to find the corelation between the variable is used product moment correlation.

The result shows that motivation, ability and performance of Gelora Bung Karno employee based on supervisory appraisal is between low until high level, meanwhile the analysis result based on self appraisal is between high until very high level but it look bias. The correlation between motivation and ability toward employee performance based on self appraisal is positif and significant, meanwhile, the correlation between motivation and ability toward employee performance based on supervisory appraisal shown unproved significant and positive. PPKGBK management need a new policy for employee recruitment, change old salary system into new salary system based on performance and evaluate employee performance as a control of successfulness birocration reform with a representative method.

Keywords:

Motivation, Ability, Performance, Human Resources.

DAFTAR ISI

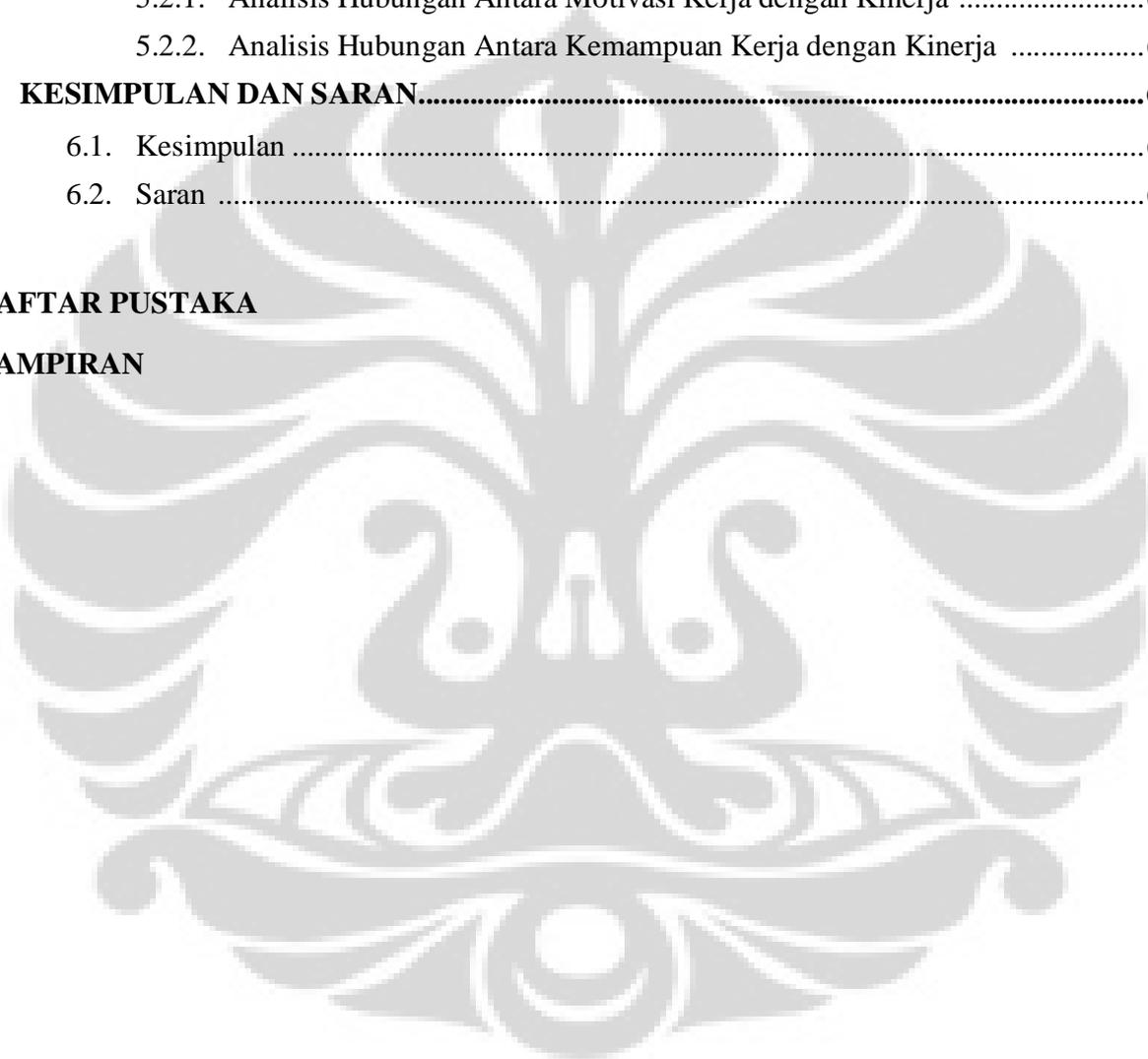
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Metodologi Penelitian.....	5
1.5.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	5
1.5.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	6
1.5.3 Metode Pengumpulan Data.....	6
1.5.4 Variabel dan Operasional Variabel	7
1.6 Sistematika Penulisan	7

2	TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1.	Kinerja	9
2.1.1	Pengertian Kinerja.....	9
2.1.2	Pengertian Penilaian Kinerja	11
2.1.3	Maksud Penilaian Kinerja.....	12
2.1.4	Penilai Kinerja.....	13
2.1.5	Dimensi Kinerja.....	14
2.1.6	Metode Penilaian Kinerja	16
2.2.	Motivasi.....	17
2.2.1	Pengertian Motivasi.....	17
2.2.2	Instrumen Motivasi	19
2.3.	Kemampuan Kerja.....	23
2.3.1	Pengertian Kemampuan Kerja.....	23
2.3.2	Instrumen Kemampuan Kerja.....	25
2.4.	Kerangka Pemikiran	25
2.5.	Penelitian Sebelumnya	26
3	METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1.	Jenis Penelitian.....	28
3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.4.	Variabel dan Operasional Variabel.....	32
3.5.	Uji Realibilitas dan Validitas	34
3.6.	Teknik Analisis Data	36
4	GAMBARAN UMUM GELORA BUNG KARNO.....	38
4.1.	Sejarah Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno	38
4.2.	Penetapan Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.....	39
4.2.1.	Maksud dan Tujuan.....	40
4.2.2.	Kegiatan PPKGBK.....	41
4.2.3.	Budaya Kerja PPKGBK.....	41
4.3.	Struktur Organisasi Pusat Pengelolaan Komplek GBK.....	42
4.4.	Karakteristik Bisnis Pusat Pengelolaan Komplek GBK.....	48

4.4.1	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja PPKGBK	49
4.4.2	Gambaran Umum Kinerja PPKGBK	50
5	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
5.1.	Deskripsi Statistik Karakteristik Responden.....	53
5.2.	Deskripsi Statistik Dan Analisis Variabel Penelitian	54
5.2.1.	Analisis Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja	63
5.2.2.	Analisis Hubungan Antara Kemampuan Kerja dengan Kinerja	65
6	KESIMPULAN DAN SARAN.....	67
6.1.	Kesimpulan	67
6.2.	Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

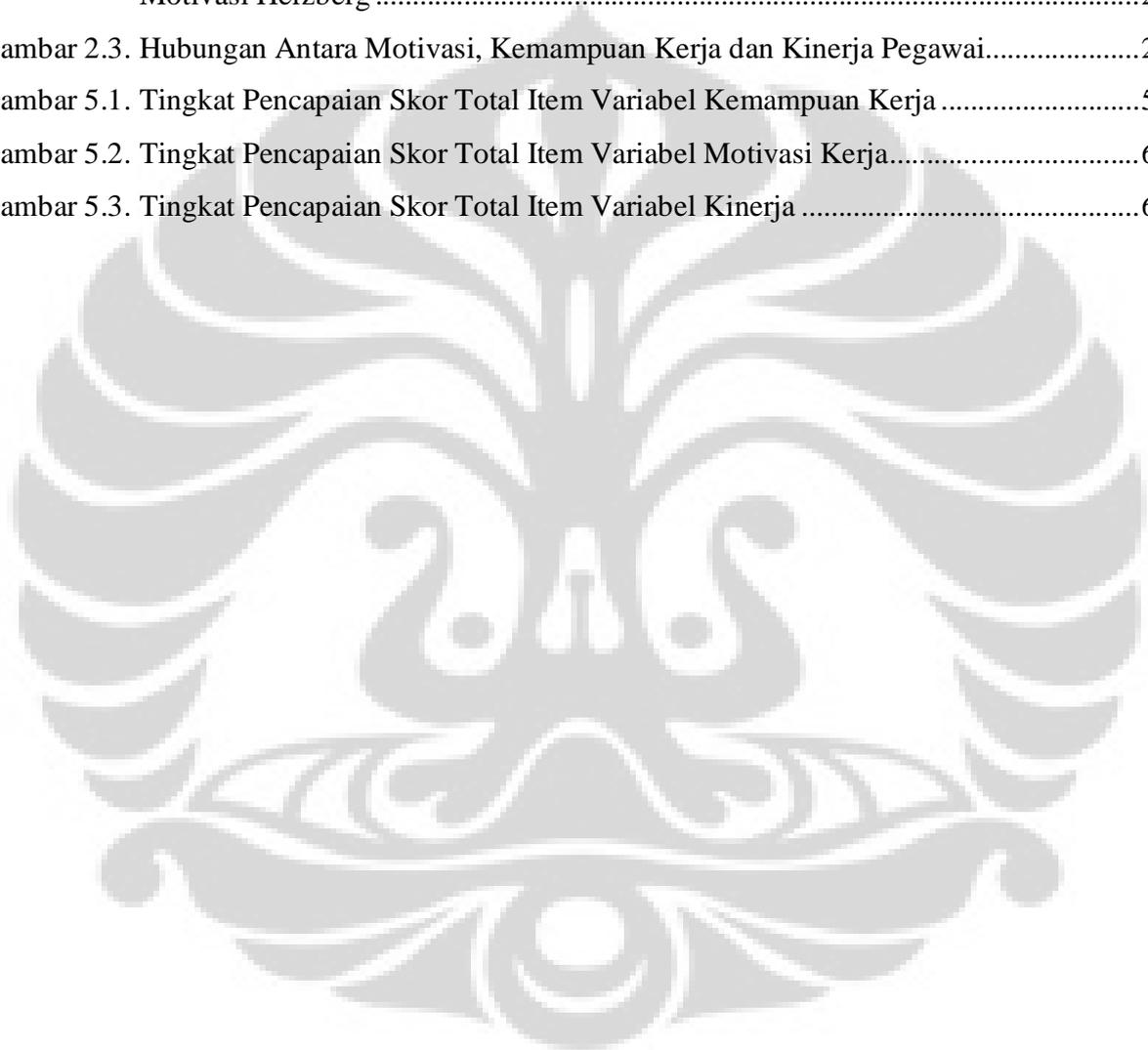


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Sampel Penelitian	30
Tabel 3.2.	Bobot Tingkat.....	31
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	33
Tabel 4.1.	Perbandingan Target PNBPN 2010 BLU.....	52
Tabel 5.1.	Deskripsi Statistik Karakteristik Responden.....	54
Tabel 5.2.	Distribusi Frekuensi Variable Kemampuan Kerja.....	55
Tabel 5.3.	Distribusi Skor Total Dimensi Variabel Kemampuan Kerja	56
Tabel 5.4.	Distribusi Frekuensi Variable Motivasi Kerja	58
Tabel 5.5.	Distribusi Skor Total Dimensi Variabel Motivasi Kerja.....	59
Tabel 5.6.	Distribusi Frekuensi Variable Kinerja.....	61
Tabel 5.7.	Skor Total Dimensi Variabel Kinerja.....	62
Tabel 5.8.	Tabel Statistik Korelasi Motivasi Kerja dengan Kinerja.....	64
Tabel 5.9.	Pedoman untuk Memberikan Referensi Terhadap Koefisien Korelasi	64
Tabel 5.10.	Tabel Statistik Korelasi Kemampuan Kerja dengan Kinerja.....	65

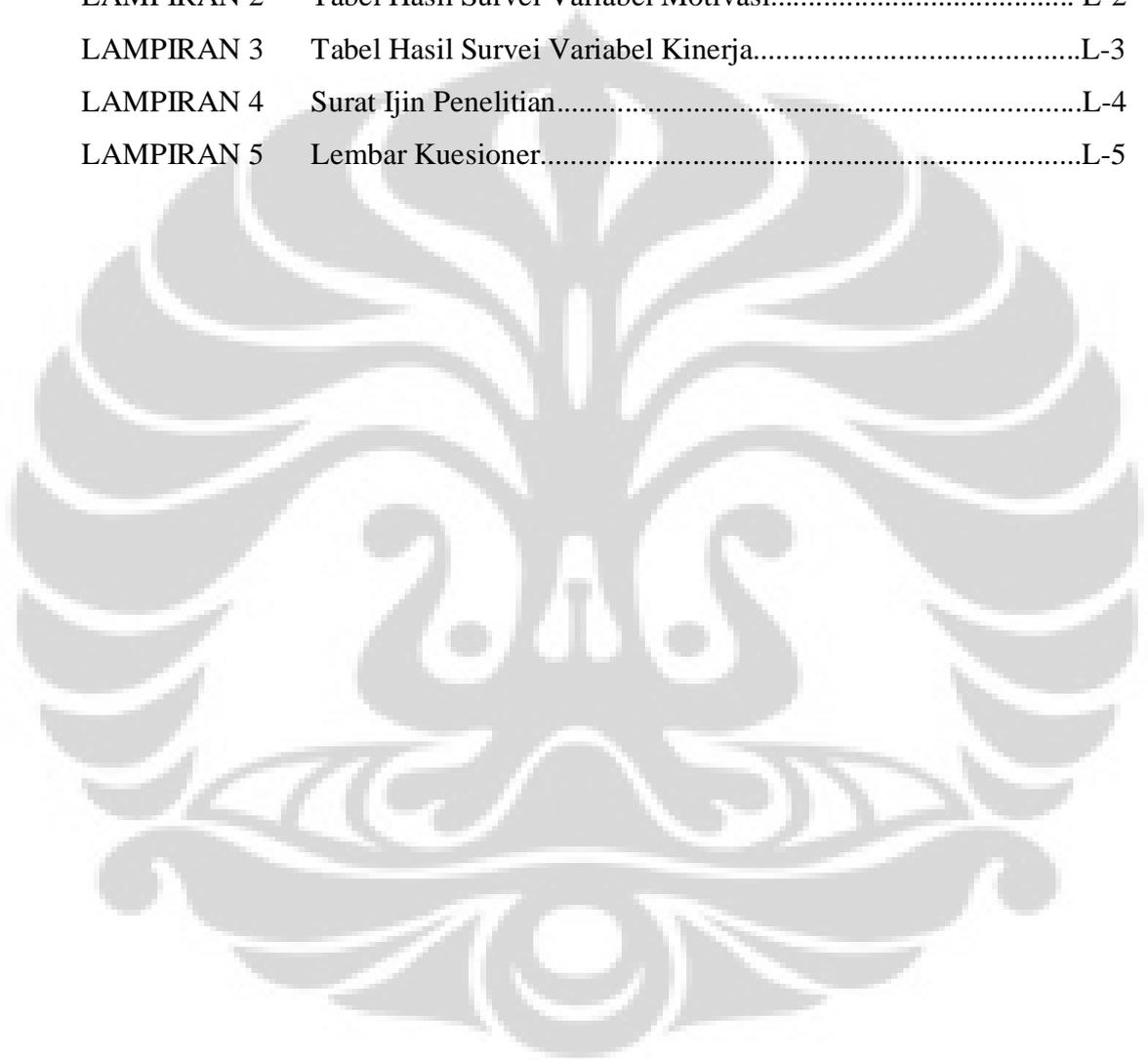
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut AH Maslow	20
Gambar 2.2. Hubungan Antara Teori ERG Alderfer, Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Herzberg	21
Gambar 2.3. Hubungan Antara Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	26
Gambar 5.1. Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Kemampuan Kerja	57
Gambar 5.2. Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Motivasi Kerja.....	60
Gambar 5.3. Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Kinerja	63



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Tabel Hasil Survei Variabel Kemampuan Kerja.....	L-1
LAMPIRAN 2	Tabel Hasil Survei Variabel Motivasi.....	L-2
LAMPIRAN 3	Tabel Hasil Survei Variabel Kinerja.....	L-3
LAMPIRAN 4	Surat Ijin Penelitian.....	L-4
LAMPIRAN 5	Lembar Kuesioner.....	L-5



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Gelombang reformasi telah bergulir menuntut perubahan dalam segala tatanan kehidupan dan mendorong perubahan wacana publik dalam menanggapi berbagai realitas kehidupan bermasyarakat. Suatu kesadaran baru dalam penyelenggaraan pemerintahan muncul untuk lebih menegakan kedaulatan rakyat, demokratisasi pemerintahan dan pemberdayaan ekonomi rakyat. Salah satunya adalah reformasi pelayanan publik.

Salah satu agenda reformasi pelayanan publik adalah adanya pergeseran dari pelayanan konvensional menjadi pelayanan modern/pelayanan prima dan sistem birokrasi akan tergantikan dengan sistem sosial yang lebih baik sebagaimana diramalkan oleh Warren Bennis yang dikutip oleh Thoah (2001:3). Hakekat Pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Menggunakan asas transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak dan kewajiban penyelenggaraan serta memperhatikan dan menerapkan prinsip standar pelayanan, pola penyelenggaraan, penyelesaian pengaduan sengketa, serta evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik.

Dengan adanya agenda reformasi tersebut meminta setiap organisasi pelayanan masyarakat terutama organisasi pemerintah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, karena kekuatan organisasi tergantung dari orang-orangnya seperti dikatakan Rao (1996:5). Kualitas dan profesionalisme setiap orang dalam bekerja ditunjukkan dengan dedikasinya dalam pekerjaan agar pelayanan prima dapat diberikan kepada masyarakat dengan baik. Kualitas dan profesionalisme itu tercermin dalam kinerja pegawai. Selanjutnya kinerja pegawai nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Beberapa instansi pemerintah mulai menerapkan pelayanan prima dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, satu diantaranya adalah Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno atau yang dahulu bernama Gelora Senayan. Berdasarkan data Direktorat Pembinaan PK BLU, Dirjen Perbendaharaan per tanggal 20 Februari 2010, Badan Pengelola Gelora Senayan (BPGS) sebagai pengelola kawasan tertentu atau *prime location* merupakan salah satu dari 98 (sembilan puluh delapan) satuan kerja pemerintah yang ditetapkan untuk melaksanakan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) dan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 233/KMK.05/2008 tanggal 22 Agustus 2008, BPGS ditetapkan menjadi Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPKGBK) dengan pola PK BLU penuh yang selanjutnya diberikan fleksibilitas dalam rangka pelaksanaan anggaran termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas dan pengadaan barang/jasa. Namun demikian PPKGBK tetap merupakan Instansi Pemerintah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Sekretaris Negara.

Direktur PPK-BLU Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Hari Utama mengatakan bahwa satker pemerintah yang ditetapkan untuk dapat menerapkan status PK BLU penuh diberikan 11 (sebelas) macam fleksibilitas seperti yang tercantum dalam PP. N0.23/2005 yaitu : pengelolaan pendapatan, belanja, kas, piutang dan utang, investasi tanpa terlebih dahulu disetorkan ke rekening kas negara namun tetap wajib dilaporkan dalam laporan realisasi anggaran, pengadaan dan pengelolaan barang, pengembangan sistem dan prosedur pengelola keuangan dan akuntansi, remunerasi, status kepegawaian: PNS dan Non PNS, serta nomenklatur kelembagaan dan pimpinan.

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang No.1/2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebutkan bahwa definisi Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Pasal 68 dan pasal 69 Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada

masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktifitas, efisiensi dan efektivitas. Berdasarkan lembar penjelasan PP No.23/2005 Pasal 4 ayat (2), disebutkan bahwa bidang layanan umum yang diselenggarakan oleh instansi dengan pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK BLU) meliputi kegiatan pemerintah yang bersifat operasional dalam menyelenggarakan pelayanan umum yang menghasilkan semi barang dan/atau jasa.

Keberadaan satker BLU dengan fleksibilitasnya diharapkan selain dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat, sekaligus dapat membenahi pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dengan lebih baik, sehingga tidak ada lagi pengeluaran yang *off budget*. Selain itu satker BLU dapat lebih cepat memberikan layanan terhadap masyarakat dengan penggunaan PNBP secara langsung.

Pembentukan PPKGBK dimaksudkan untuk memberikan kepastian dalam pengelolaan Komplek GBK dengan penerapan pola pengelolaan yang fleksibel, menonjolkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas, serta bertujuan mengoptimalkan pengelolaan dan pemberian pelayanan jasa baik dalam bidang olahraga maupun non olahraga kepada masyarakat. Selain itu juga berupaya meningkatkan kelayakan finansial, fleksibilitas, dan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, serta menerapkan praktek bisnis yang sehat tanpa meninggalkan peran dan fungsi sosial GBK dengan tidak mengutamakan keuntungan semata.

Untuk mendukung pola pengelolaan organisasi yang baru tersebut, PPKGBK memiliki visi mewujudkan Komplek Gelora Bung Karno (GBK) sebagai satuan kerja yang handal yang mengelola sarana dan prasarana olahraga terpadu dengan kualitas menuju standar internasional untuk mendukung pembangunan olahraga nasional dan dikelola secara professional, transparan, akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada masyarakat olahraga dan masyarakat umumnya.

Salah satu arah kebijakan dalam implementasi rencana bisnis PPKGBK adalah berfokus pada pembinaan dan pengembangan organisasi dan sumber daya

manusia yang bertujuan untuk menata organisasi yang birokratis menjadi organisasi sesuai pola PK BLU. Dengan demikian, untuk mewujudkan rencana tersebut di atas, peran pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas yang dimiliki PPKBGK menjadi sangat strategis. Sumber daya manusia PPKGBK harus memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang memadai untuk bisa menjalankan peran dan fungsi organisasi dengan baik.

Belum optimalnya sumber daya manusia dalam organisasi disebabkan oleh banyak faktor. Sutiawan dalam Widodo (2002:5) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat muncul baik dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dipengaruhi faktor luar. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Faktor Intrinsik, terdiri dari disiplin, motif, kemampuan, semangat kerja, kepuasan kerja, dan pengetahuan terhadap tatanan kerja
2. Faktor Ekstrinsik, terdiri dari pemberian motivasi, pelatihan, kepemimpinan, iklim organisasi, peralatan kerja, kompensasi, pengawasan, sistem dan prosedur kerja

Oleh karena itu, agar pegawai Pusat PPKGBK optimal dalam melaksanakan pola pengelolaan organisasi yang baru tersebut, maka faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap optimalnya kerja pegawai PPKGBK adalah faktor motivasi kerja dan kemampuan kerja dari para pegawainya. Dengan demikian, berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah disebutkan di atas, maka judul dalam penulisan ini adalah **Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.**

1.2 Rumusan Masalah

Dengan semakin pentingnya keberadaan kinerja individu di dalam suatu organisasi terutama pemerintahan. Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah disebutkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah motivasi kerja dan kemampuan kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi pengaruh faktor motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini ingin menganalisa motivasi kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai dan ada tidaknya hubungan antar variable terkait yang diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Akan memberikan gambaran yang lebih jauh tentang motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai, kemampuan kerja pegawai dan kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno. Disamping itu juga untuk memperoleh gambaran tentang hubungan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno, sehingga dapat menambah wawasan untuk mengembangkan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

2. Bagi Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPKGBK).

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada jajaran pimpinan/direksi Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno dalam menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia

3. Sebagai bahan referensi baik di lingkungan Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno dan pihak-pihak lain dalam melakukan penelitian-penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan studi satu tahap dimana data dikumpulkan sekaligus dalam satu tahap kegiatan. Deskriptif berarti menguraikan hasil dari data-data yang dikumpulkan setelah di analisis sesuai dengan tujuan penelitian

yang dilakukan. Sedangkan pendekatan kuantitatif menurut Irawan (2004 : 86) lebih mengedepankan paradigma data berbentuk angka. Meskipun demikian tidak semua data mencerminkan kuantitas yang sebenarnya, untuk itu setiap data yang diperoleh akan dianalisis. Metode analisis yang dilakukan adalah metode regresi dan untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti menggunakan metode korelasi.

1.5.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Per Januari 2009, jumlah pegawai yang bekerja di GBK berjumlah 347 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan ukuran sampel sebanyak 30 responden dengan spesifikasi responden yaitu pegawai yang bekerja di GBK lebih dari 1 (satu) tahun.

1.5.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan. Data didapat dengan menyebarkan 30 eksemplar kuesioner kepada pegawai yang bekerja lebih dari 1 (satu) tahun di GBK.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kuesioner

Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner adalah dalam bentuk daftar pertanyaan yang akan diajukan secara langsung kepada orang yang ingin diminta keterangannya, dimana sebelumnya telah disiapkan daftar pertanyaan untuk diajukan kepada 30 pegawai di GBK yang menjadi responden dalam penelitian ini dan atasan yang membawahnya yang nantinya data yang diperoleh baik dari pegawai maupun atasan dianalisis untuk mengetahui seberapa besar variabel motivasi dan kemampuan dimiliki pegawai GBK.

2. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, majalah, surat kabar, peraturan-peraturan, dokumen-dokumen yang memiliki kaitan dengan topik penelitian.

1.5.4 Variabel dan Operasional Variabel

Penelitian ini melibatkan variabel terikat (*dependent*) (Y), dan variabel bebas (*independent*) (X). Menurut Gibson (1996: p.49) prestasi kerja ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi kerja} = \text{kemampuan} \times \text{motivasi.}$$

Faustino Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f(m \times a)$, dimana $P = \text{performance}$, $m = \text{motivation}$, $a = \text{ability}$.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan di atas, variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini yakni :

- Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen (terikat);
- Kemampuan kerja (X_1) sebagai variabel independen (bebas); dan
- Motivasi kerja (X_2) sebagai variabel independen (bebas).

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini dibagi menjadi 5 bab, yaitu :

(1) BAB 1. PENDAHULUAN

Berisi uraian tentang latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

(2) BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Berisi uraian tentang kerangka teori variable-variabel penelitian berdasarkan studi kepustakaan. Adapun variable-variabel penelitian tersebut antara lain variabel motivasi kerja, kemampuan kerja dan kinerja.

(3) BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dikemukakan tentang metode penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan pengukurannya serta teknik analisis data.

(4) BAB 4. GAMBARAN UMUM PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO

Membahas tentang sejarah, kedudukan, tugas pokok dan struktur organisasi. Penetapan sebagai BLU serta karakter bisnis Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno serta sumber daya manusia pegawai GBK

(5) BAB 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi statistik dan analisis variable penelitian serta analisis hubungan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.

(6) BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi uraian kesimpulan dan saran untuk peningkatan motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Suksesnya tujuan suatu organisasi tidak terlepas dari peran dan dukungan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki kinerja, semangat kerja atau motivasi, kemampuan yang baik hingga diharapkan suatu hasil yang baik dan memuaskan. Pimpinan organisasi harus bisa memadukan kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi agar kebutuhan pegawai dapat terpenuhi bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi yaitu kinerja yang optimal.

Dalam konteks Good Governance pelayanan publik membutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mendukung terciptanya pelayanan yang lebih prima. Karena dalam konteks tata pemerintahan yang baik harus menempatkan masyarakat sebagai pengguna layanan yang harus dilayani dengan baik dan memuaskan dan hal ini dapat dilakukan dengan pengembangan sumberdaya manusia, struktur birokrasi yang modern dan efisien.

Kinerja pegawai sering disamakan dengan prestasi kerja yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh pegawai, motivasi atau dorongan sangat diperlukan oleh seseorang untuk memberikan semangat dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya, motivasi sendiri bisa berasal dari diri sendiri maupun dari pihak lain, sedangkan kemampuan kerja pegawai memiliki 3 (tiga) faktor yaitu : kecakapan, keterampilan dan keahlian yang secara bersama akan membentuk profesionalisme pegawai. Untuk mencapai ketiga faktor tersebut diperlukan modal dasar yang sangat penting yaitu dengan pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

2.1. KINERJA

2.1.1 Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1999 : p.503) kinerja diartikan : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Mangkunegara (2000: p.67) menyatakan bahwa peranan kinerja pegawai sangat

penting dalam suatu organisasi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Prawirosentono (1999: p.2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Sedangkan Bernardin (1998: p.379) mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Irawan (1995: p.1) kinerja merupakan hasil kerja pegawai atau hasil dari suatu proses atau hasil kerja suatu organisasi. Hasil tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Dengan demikian kinerja dapat digolongkan menjadi tiga yaitu : *kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu atau pegawai*. Ketiga kriteria ini saling berhubungan satu dengan lainnya.

Sedangkan Rao (1992: p.197) mengemukakan bahwa hasil kerja atau kinerja yang dicapai seorang pegawai meliputi antara lain : tingkat pencapaian target, pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan merencanakan, keterampilan mengorganisasi, inisiatif, kreativitas, kejasama dalam kelompok dan pengembangan diri bawahan. Tingkat pencapaian target adalah besarnya hasil yang dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengetahuan tentang pekerjaan mencakup tentang pengertian, kebijakan, tehnik-tehnik dan prosedur yang berhubungan dengan bidang pekerjaan baik yang bersifat rutin maupun insidental.

Keterampilan merencanakan pekerjaan adalah kemampuan menggambarkan baik yang bersifat abstrak maupun nyata yang dituangkan dalam kertas kerja secara sistematis dari semua segi pekerjaan yang ditangani. Keterampilan mengorganisasikan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengkoordinasikan serta memadukan berbagai sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan serta pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai.

Inisiatif adalah kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan tugas-tugas sampai dengan mengatasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tanpa menunggu perintah dan mengandalkan orang lain. Sedangkan kreativitas adalah kemampuan untuk menemukan gagasan baru dan praktis untuk perbaikan system atau operasi sehubungan dengan pekerjaannya.

Kerjasama kelompok adalah kemampuan untuk bekerjasama secara harmonis dengan atasan, sesama staf dan dengan bawahan.

2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah upaya untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Prawirosentono (1999:p.216) mengartikannya sebagai proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Sedangkan Cahyono (1996:p.229) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja/kinerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi.

Irawan (1997:p.188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi maupun bagi pegawai, penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Menurut Bacal (2001: p.133) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*), pengkajian ulang kinerja (*performance review*), evaluasi kinerja (*performance evaluation*) adalah tiga istilah yang dapat menggantikan satu sama lain untuk mendeskripsikan pertemuan tahunan dimana manajer dan karyawan memperbincangkan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (sukses maupun masalah), dan menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja khususnya bagi pegawai negeri dilakukan berdasarkan pada penilaian pegawai negeri pada umumnya, yaitu penilaian secara obyektivitas dalam pembinaan PNS merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Pelaksanaan Penilaian Pegawai Negeri Sipil. Penilaian pelaksanaan pekerjaan dimuat dalam suatu daftar yang dinamakan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3). Penilaian diberikan oleh atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai.

Dari beberapa pendapat di atas dapat kita katakan bahwa penilaian kinerja menjadi penting dilakukan terhadap suatu pegawai sebagai bahan evaluasi atas kontribusi, nilai, kinerja, kekuatan dan kelemahan, secara periodik untuk dijadikan pertimbangan pimpinan/atasan dalam menentukan pengembangan pegawai.

Dengan demikian, yang menjadi obyek penilaian bukan hanya kinerja dari karyawan saja tetapi juga potensi pengembangan dari karyawan tersebut. Penilaian terhadap potensi pengembangan berguna sebagai dasar bagi program pengembangan sumber daya manusia dan dalam jangka pendek untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan tersebut.

2.1.3 Maksud Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Siagian (1993: p.227) adalah untuk kepentingan seperti :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai
4. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan
5. Membantu pegawai untuk menentukan rencana karirnya

Menurut Gomes (2000: p.136) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

2.1.4 Penilai Kinerja

Penilai kinerja adalah kelompok atau perorangan yang bertugas melakukan penilaian atas kinerja pegawai/karyawan untuk mendapatkan informasi sejauh mana kinerja pegawai/karyawan.

Menurut Robbins (2001: p.260) ada 5 pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Atasan langsung

Sekitar 95 persen dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari suatu organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu. Disamping itu atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja bawahannya.

2. Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama* rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan antara karyawan dan atasan mereka.

4. Bawahan langsung

Penilaian Kinerja oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai

5. Pendekatan menyeluruh : 360 derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan langsung, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Berdasarkan uraian diatas, untuk memperoleh hasil penelitian yang valid dan obyektif, maka peneliti kinerja pada penelitian ini adalah dilakukan oleh atasan (*supervisory appraisal*) dan diri sendiri (*self appraisal*).

2.1.5 Dimensi kinerja.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan instrumen-instrumen yang secara representative dapat menggambarkan suatu kinerja. Menurut Husnan (1996:46) bahwa instrumen-instrumen yang biasa digunakan dalam menilai kinerja adalah : kualitas, kuantitas, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan, kerajinan, kesetiaan dan inisiatif.

Sedangkan Prawirosentono (1999: p.236) berpendapat bahwa dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugasnya.
2. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
3. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
4. Produktifitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibanding dengan waktu yang digunakan.
5. Pengetahuan teknis dasar dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja.
6. *Judgemen*, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
7. Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
8. Kerjasama, kemampuan bekerjasama dengan orang lain dan memiliki sikap yang konstruktif dalam tim.
9. Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
10. Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan baik antar karyawan.

11. Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.

12. Kemampuan memperbaiki diri sendiri, dengan studi lanjutan atau kursus.

Selanjutnya Gomes (2000: p.142), Dale Yode dalam Cahyono (1996: p.246) mengemukakan bahwa *criteria performans/kinerja* pegawai meliputi :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Pada kesempatan lain Cahyono (1996: p.247) mengungkapkan bahwa yang menjadi obyek penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Hasil kerja
 - Kualitas kerja
 - Kuantitas kerja
2. Pelaksanaan kerja
 - Kepatuhan terhadap peraturan
 - Ketepatan waktu pelaksanaan tugas
 - Efisiensi dan efektivitas
 - Inisiatif
 - Kreativitas dan inovasi

3. Perilaku

- Kejujuran/integritas
- Disiplin
- Tanggung jawab pada tugas
- Kepemimpinan
- Penampilan
- Kerjasama/teamwork
- Kemampuan belajar
- Komunikasi

2.1.6. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa system atau metode dalam melakukan penilaian kinerja pegawai yang menurut Werther (1996: p.350) mengidentifikasi bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai terdapat sistem penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan, sistem tersebut adalah :

- *Rating scales*
- *Checklist*
- *Forced choice method*
- *Critical incident method*
- *Accomplishment records*
- *Behaviorally anchored rating scales*
- *Field review method*
- *Performance tests and observation*
- *Comparative evaluation approaches*
- *dll*

Cahyono (1996: p.239) menyatakan bahwa metode penilaian kinerja pegawai yang paling populer adalah :

1. *Graphic rating system*

Hasil survey yang dilakukan oleh Walter Mahleer menunjukkan bahwa dari 125 perusahaan yang disurvei, 106 (85%) perusahaan mempergunakan *graphic rating system* didalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam tabel penilaian terdapat beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam suatu garis atau skala, kemudian penilaian ditandai dengan tingkat terhadap mana pegawai dimasukkan dalam tingkat masing-masing sifat.

2. *Ranking method*

Ranking method disebut juga *man to man comparison* atau *man to man scale* adalah metode penilaian dengan menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya dalam berbagai sifat yang dinilai.

Selanjutnya Robbins (2001: 262) mengemukakan bahwa metode-metode yang utama didalam melakukan evaluasi kinerja pegawai adalah :

1. Esei tertulis
2. Insiden kritis
3. Skala penilaian grafik
4. Skala penilaian berjangkar menyangkut perilaku (*BARS behaviorally anchored rating scales*)
5. Perbandingan multi person.

2.2. MOTIVASI

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi menurut French dalam Irwan (1997: p.237) menyatakan bahwa motivasi sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat berarti rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada seseorang atau kelompok.

Menurut Nawawi (1998: p.351) kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah *motive* yang berarti dorongan sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1999: p.666) motivasi diartikan:

- a. Dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan untuk tujuan tertentu.
- b. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Sedangkan Gitosudarmo (2000: p.28) mengartikan motivasi sebagai faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Adapun tahapan proses timbulnya motivasi tersebut adalah sebagai berikut :

Pertama, muncul kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu. Kedua, seseorang itu kemudian mencari cara bagaimana memenuhi keinginannya tersebut. Ketiga, seseorang itu mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara yang dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan, maupun pengalamannya. Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh dirinya sendiri atau orang lain. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada hasil evaluasi atas prestasi yang dilakukan. Keenam, akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Menurut Hasibuan (1996: p.93) pemberian motivasi kepada bawahan perlu dilakukan karena :

- a. Pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- b. Ada bawahan yang mampu mengerjakan tetapi malas atau tidak bersemangat dalam mengerjakannya.
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada karyawan.

Locke dalam As'ad (1995: p.57) menyatakan bahwa tingkah laku manusia didasarkan untuk mencapai tujuan, maka diperlukan untuk tingkah laku tersebut.

Sedangkan Wexley (1992: p.98) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses perilaku seseorang yang dipacu atau didorong dan diarahkan oleh dorongan tersebut.

2.2.2. Instrumen Motivasi

Instrumen motivasi diperoleh dari beberapa teori motivasi yang diungkapkan oleh para ahli, dan teori-teori tersebut pada garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu, teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*).

Irawan (1997 : p.238) membagi secara garis besar teori motivasi menjadi dua jenis yaitu :

a. Teori Motivasi Pemuasan Kebutuhan (*Content Theory*).

Teori ini memusatkan pada apa yang dimotivasi berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan individu, yang merupakan dasar dari pendekatan teori ini. Kebutuhan yang memuaskan seseorang akan mendorong semangat bekerja, seseorang akan semangat bekerja supaya dapat memnuhi kebutuhannya, semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan maka akan semakin giat pegawai tersebut bekerja.

Yang termasuk dalam jenis teori ini adalah sebagai berikut :

a.1. Teori motivasi klasik oleh Winslow Taylor

Winslow Taylor menyatakan bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan biologisnya, hal ini dapat berbentuk uang atau barang dari hasil kerjanya.

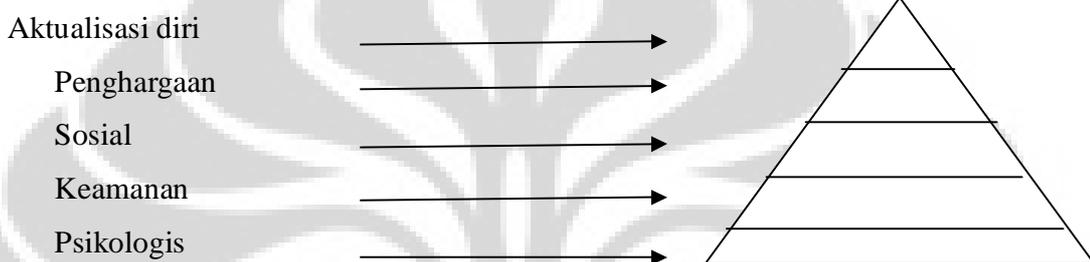
a.2. Teori hirarki kebutuhan Abraham H Maslow

Robbins (1996 : p.149) menyatakan bahwa teori hirarki kebutuhan menurut AH Maslow antara lain sebagai berikut :

- Kebutuhan Faal (Fisiologi) antara lain : lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
- Kebutuhan keamanan antara lain : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- Kebutuhan sosial mencakup antara lain : kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.

- Kebutuhan penghargaan mencakup factor hormat internal seperti : harga diri, otonomi, prestasi dan factor hormat eksternal seperti : status, pengakuan dan perhatian.
- Aktualisasi diri adalah dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu menjadi apa mencakup : pertumbuhan, mencapai potensial dan pengembangan diri.

Apabila hirarki kebutuhan Maslow digambar dalam bentuk piramida seperti dalam gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut AH Maslow

Sumber “ Robbins, Perilaku Organisasi, 1989 : 149 “

a.3. Teori Motivasi Herzberg

Herzberg dalam Irawan (1997: p.237) membagi faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi dua bagian yaitu mempergunakan faktor motivator dan faktor hygiene, faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan disebut motivator yang terdiri atas : Keberhasilan pelaksanaan, pengakuan prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Ketidak tersedianya faktor-faktor tersebut tidak menimbulkan atau mengarah pada ketidakpuasan.

Sedangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan adalah faktor-faktor dari luar pegawai seperti : upah, hubungan inter personal, kondisi kerja, supervisi, kebijakan dan administrasi organisasi. Faktor-faktor ini tidak memberikan motivasi. Dalam hal ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan kebalikan satu sama lain, karena keduanya memenuhi kebutuhan manusia yang berbeda. Dengan demikian motivating Faktor dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik sedangkan faktor hygiene tidak dapat untuk memotivasi karyawan.

a.4. Teori ERG Alderfer

Stoner (1996 : p.141) mengemukakan bahwa ERG teori adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa orang berusaha keras untuk memenuhi hirarki kebutuhan tentang keberadaan, hubungan dan pertumbuhan, apabila usaha untuk salah satu tingkat kebutuhan mengalami frustrasi maka orang tersebut akan merosot ketingkat yang lebih rendah. Alderfer membagi kebutuhan manusia menjadi tiga kelompok antara lain :

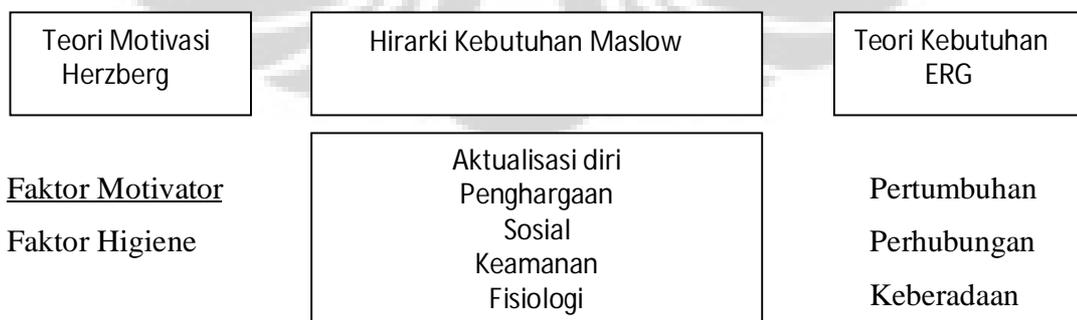
- Kebutuhan akan keberadaan (*existence*)
- Kebutuhan akan berhubungan (*relatedness*)
- Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth*)

Kebutuhan keberadaan adalah kebutuhan akan tetap hidup, kebutuhan jenis ini sama dengan kebutuhan fisiologis pada teori kebutuhan Maslow dan sama dengan faktor hygiene pada teori motivasi Herzberg.

Kebutuhan berhubungan dengan manusia lain sama dengan kebutuhan sosial Maslow dan hygiene Herzberg.

Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu kebutuhan berhubungan dengan keinginan instrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri, kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow dan sama dengan faktor motivator Herzberg.

Fred Luthan dalam Thoha (1992 : p.228) menggambarkan hubungan antara Teori ERG Alderfer, Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Herzberg seperti dalam gambar 2.2 dibawah ini :



Gambar 2.2 Hubungan antara teori ERG Alderfer, Hirarki Kebutuhan Maslow dan teori Motivasi Herzberg.

a.5. Teori motivasi prestasi Mc. Clelland

Teori ini dalam Umar (1999: p.39) menyatakan bahwa seseorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Mc Clelland membagi kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) bagian antara lain:

1. Kebutuhan berprestasi (*needs of achievement*) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
2. Kebutuhan untuk bersahabat (*needs of affiliation*) yaitu hasrat untuk berhubungan dengan antar pribadi yang ramah dan karib.
3. Kebutuhan untuk berkuasa (*needs of power*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku menurut apa yang menjadi keinginannya.

b. Teori Motivasi proses (*Process Theory*)

Yang termasuk di dalam teori ini adalah antara lain:

b.1 Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Dasar dari teori ini adalah:

1. Harapan adalah kesempatan yang diberikan terjadi perilaku.
2. Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu.
3. Pertautan adalah persepsi individu bahwa hasil pertama berhubungan dengan hasil berikutnya.

Bahwa tujuan seseorang bekerja adalah untuk mewujudkan harapan-harapannya dari pekerjaannya tersebut.

b.2 Teori Keadilan (*Equality*)

Irawan (1997: p.248) mengatakan bahwa teori ini berfokus pada pengaruh imbalan dan hukuman terhadap perilaku seseorang, hukuman dapat berguna untuk meningkatkan gairah kerja tetapi mempunyai efek negatif bagi individu dan

organisasi, sedangkan pemberian imbalan lebih efektif dari tekanan hukuman di dalam mengupayakan peningkatan gairah kerja seseorang.

Dalam penelitian ini motivasi diasumsikan sebagai motivasi kerja yang merupakan dorongan dari dalam diri yang kuat untuk bekerja menghasilkan output yang sesuai dengan harapan. Dengan demikian, pegawai pada organisasi yang mempunyai motivasi dan berprestasi dalam meningkatkan kinerja, dapat dilihat dari upaya-upaya yang dilakukan mengarah pada motivasi yang dimiliki untuk bekerja sebaik-baiknya dan mengarah kepada standar kerja atau hasil yang telah ditetapkan.

2.3. KEMAMPUAN KERJA

2.3.1 Pengertian Kemampuan Kerja

Pengertian mampu dalam kamus besar bahasa Indonesia (1996: p.623) adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan. Kemampuan adalah tindakan atau perwujudan untuk melakukan sesuatu dengan dilandasi oleh kreativitas kerja pegawai yang optimal.

Robbins (2001: p.46) mengemukakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal yang sama dikemukakan oleh Moenir (1993: p.116) bahwa kemampuan mempunyai hubungan dengan tugas atau pekerjaan, yang berarti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang dan jasa sesuai yang diharuskan dan atas dasar ketentuan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa untuk melakukan pekerjaan memerlukan kemampuan sehingga dapat mendukung dan melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai yang diharapkan. Davis (1995: p.90) berpendapat bahwa kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran yang digambarkan sebagai berikut :

$$Kp = Ks \times Km$$

Kp = kemampuan

Ks = pengetahuan

Km = kemahiran atau keterampilan

Sutermeister dan Bob Davis berpendapat bahwa kemampuan dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Kemampuan pegawai secara aplikatif terdiri dari keahlian teknis, sikap dan profesionalisme yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Keahlian Teknis

Keahlian seseorang dilandasi dengan pendidikan formal yang diperoleh dan untuk mencapai tahap professional harus disertai dengan pelatihan yang cukup dan pengalaman yang memadai yang saling melengkapi satu dengan lainnya.

Kristiadi (1997: p.93) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan aparatur dapat dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan (*Pre Service Training*) yakni diklat bagi para calon pegawai baik melalui kursus singkat maupun melalui sekolah (seperti STPDN, AIP, STAN dll), serta pendidikan dan pelatihan jabatan (*In Service Training*) yaitu :

1. Pendidikan penjejang adalah pendidikan yang dilakukan secara khusus, sebagai persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu baik structural maupun fungsional.
2. Pendidikan Teknis Fungsional adalah pendidikan yang dilaksanakan untuk menambah pengetahuan teknis dan tugas pokok instansinya, misalnya diklat keimigrasian, diklat kepabeanan, diklat perpajakan dan lain-lain.
3. Pendidikan Keahlian adalah pendidikan yang diarahkan untuk menambah keahlian pegawai dalam bidang akademis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya memperoleh jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi seperti Program Diploma, Strata 1, Pasca Sarjana dan seterusnya.

2. Sikap

Menurut Josephson (*Institute for the Advancement of Ethics*) yang dikutip oleh Arens & Loebbecke (:72) menyatakan bahwa perangkat prinsip yang berhubungan dengan karakteristik dan nilai-nilai yang sebagian besar dihubungkan dengan perilaku etis, yaitu : Kejujuran, Integritas, Mampu menepati janji, Loyalitas, Keadilan, Kepedulian, Menghargai orang lain, Bertanggung jawab, Mencapai yang terbaik dan Bertanggung gugat.

3. Profesionalisme

Profesional menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 1982: p.769) dinyatakan bahwa professional adalah orang yang mempunyai keahlian, atau secara lebih luas professional juga dapat diartikan sebagai orang yang bekerja berdasarkan standar kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.

Menurut Tanri Abeng yang dikutip dalam Kattope (2000: p.124-126), seorang professional mempunyai ciri-ciri penguasaan ilmu yang memadai. Kemampuan dalam menguasai ilmu tersebut harus diimbangi dengan kemampuan dan mempraktekannya, mempunyai sikap mental yang positif sehingga dapat memotivasi diri, wawasan yang luas, mampu mensenyawakan sudut pandang (visi), nilai (value) dan keberanian secara konsisten.

2.3.2. Instrumen Kemampuan Kerja

Kemampuan seorang individu dalam melaksanakan tugas dapat dilihat dari dua numerus yaitu :

1. Pengetahuan yang terdiri dari : Pengetahuan tentang organisasi dan Pengetahuan tentang pekerjaan
2. Keterampilan yang terdiri dari : Keterampilan manajerial dan Keterampilan teknis

Dalam penelitian ini kemampuan diasumsikan sebagai kemampuan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.4. KERANGKA PEMIKIRAN

Menurut Gibons (1996: p.49) prestasi kerja ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi kerja} = \text{kemampuan} \times \text{motivasi.}$$

Sedangkan variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi adalah variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

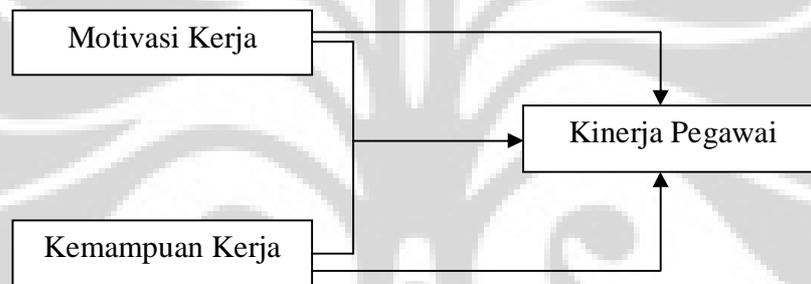
Lain halnya dengan Steers, seperti dikutip oleh Warno (2000: p.16) kinerja seseorang merupakan fungsi gabungan tiga faktor penting, yaitu:

1. Kemampuan, perangai dan minat
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja

3. Tingkat motivasi

Demikian halnya dengan Gomes (2000: p.177) berpendapat bahwa analisis performansi kerja atau kinerja berkaitan dengan 2 (dua) faktor utama, yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. Dengan kata lain, kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f(m \times a)$, dimana $P = performance$, $m = motivation$, $a = ability$. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Zainun (1994: p.50), Umar (1999: p.50).

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagaimana pada gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Hubungan antara motivasi, kemampuan dan kinerja pegawai

2.5. PENELITIAN SEBELUMNYA

Beberapa penelitian mengenai *Personnel Management* dan *Organizational Behavior* baik dalam maupun luar negeri berusaha menggali tentang mengapa orang memiliki perilaku tertentu dan menghasilkan kinerja yang baik ataupun buruk pada tempat kerja mereka.

Penelitian yang pernah dilakukan adalah oleh T.R. Mitchell (1978: p.327), Jay Calbright dan L.L. Cummings sebagaimana dikutip oleh Wayne K. Hoy dan Cecil G. Mitchell (1978) serta Suharto (2000: p.36). Mereka menguji formulasi faktor motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) dalam mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Keith Davis dengan hasil mereka mendukung hipotesis tersebut. Adapun formulasi tersebut antara lain :

$$\text{“Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation”}$$

“Motivation = Attitude x Situation”

“Ability = Knowledge x Skill”

Selain penelitian di atas, beberapa penelitian tugas akhir dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor motivasi dan kemampuan dalam mempengaruhi kinerja individu dalam bekerja. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian oleh Muhammad Novie Candra Gumay (2006) dalam tugas akhirnya. Dalam penelitian tersebut Gumay menyimpulkan bahwa keahlian teknis, sikap, profesionalisme serta motif bekerja, harapan dan insentif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Jakarta Kebayoran Lama.

Penelitian lain dilakukan oleh Tejo Harwanto (2005) dengan tema yang sama obyek penelitiannya adalah pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Narkotika. Hasilnya adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Lapas kelas II.A Narkotika.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Tien Danarti Mesra untuk pegawai pada Biro Keuangan dan Verifikasi, Departemen Perdagangan dan Perindustrian dengan hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai pada kategori rendah, sedangkan kemampuan dan kinerja pegawai pada kategori sedang. Sementara hubungan antara motivasi terhadap kinerja adalah signifikan, positif dan kuat, sedangkan hubungan antara kemampuan dan kinerja adalah signifikan, positif namun lemah.

Penelitian yang penulis lakukan juga memiliki tema yang sama seperti beberapa penelitian di atas, perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, yakni pada unit organisasi PPKGBK yang mengalami perubahan status pengelolaan keuangan dari Badan menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Dengan perubahan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti kinerja sumber daya manusia yang bekerja pada Gelora Bung Karno.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan studi satu tahap dimana data dikumpulkan sekaligus dalam satu tahap kegiatan. Deskriptif berarti menguraikan hasil dari data-data yang dikumpulkan setelah di analisis sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Sedangkan pendekatan kuantitatif menurut Irawan (2004 : 86) lebih mengedepankan paradigma data berbentuk angka. Meskipun demikian tidak semua data mencerminkan kuantitas yang sebenarnya, untuk itu setiap data yang diperoleh akan dianalisis. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode regresi dan untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti menggunakan metode correlation product moment.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi menurut Hasan (2002:58) adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, populasinya adalah pegawai di GBK, sedangkan elemen populasi atau unit analisisnya adalah pegawai dan manajemen yang membawahnya.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Dalam penentuan jumlah sampel untuk penentuan jumlah responden, mengacu dari pendapat Gay dalam Hasan (2002:60) bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan metode penelitian yang digunakan, sebagai berikut:

- Metode deskriptif, minimal 10% populasi. Untuk populasi relatif kecil minimal 20%.
- Metode deskriptif korelasi, minimal 30 subyek
- Metode ex post facto, minimal 15 subyek per kelompok

- Metode eksperimental, minimal 15 subyek per kelompok

Per Januari 2009, jumlah pegawai yang bekerja di GBK berjumlah 347 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan ukuran sampel dengan metode deskriptif korelasional, minimal 30 responden dengan spesifikasi responden yaitu pegawai bekerja di GBK lebih dari 1 (satu) tahun yang dianggap telah memungkinkan untuk menilai kinerja pegawai.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan. Data didapat dengan menyebarkan 30 eksemplar kuesioner kepada pegawai dan manajemen yang membawahnya yang bekerja lebih dari 1 (satu) tahun di GBK.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Kuesioner

Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner adalah dalam bentuk daftar pertanyaan yang akan diajukan secara langsung kepada orang yang ingin diminta keterangannya, dimana sebelumnya telah disiapkan daftar pertanyaan untuk diajukan kepada 100 pegawai yang menjadi responden dan 21 pejabat eselon IV di 6 divisi di GBK ini. Sampel dari penelitian ini berjumlah 30. Penilaian dilakukan oleh pegawai (*self appraisal*) dan atasan (*supervisory appraisal*) dengan maksud agar dapat diperoleh data yang obyektif dan meminimalkan kebiasaan jawaban responden. Adapun rincian jumlah sampel penelitian (pegawai) berikut pejabat eselon IV yang melakukan penilaian terhadap sampel penelitian seperti tertera pada tabel 3.1. berikut.

Tabel 3.1. Sampel Penelitian

Divisi	Jumlah Pejabat Es IV	Jumlah Pegawai
Umum	1 orang	2 orang
	1 orang	2 orang
Hukum dan Humas	1 orang	2 orang
	1 orang	3 orang
	1 orang	2 orang
Anggaran dan Administrasi	1 orang	3 orang
	1 orang	2 orang
Pengembangan Usaha dan Pemasaran	1 orang	4 orang
Pembangunan dan Pemeliharaan	1 orang	3 orang
	1 orang	2 orang
Perencanaan dan Evaluasi	1 orang	3 orang
	1 orang	2 orang
Total		30 orang

Metode penilaiannya menggunakan tehnik *graphic rating scale* dan data yang diperoleh adalah dalam bentuk skala interval.

b. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, majalah, surat kabar, peraturan-peraturan, dokumen-dokumen yang memiliki kaitan dengan topik penelitian.

Selanjutnya data yang ada diukur dengan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala interval. Skala interval adalah skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama. Pada skala jenis ini digunakan Skala Likert yang merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian seperti sikap, pendapat, dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang. Variabel penelitian yang diukur dengan

Universitas Indonesia

skala likert ini, dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak penyusunan item-item instrumen yang berbentuk pertanyaan maupun pernyataan. Menurut Darmadi Durianto, Sugiarto, Tony Sitinjak, (2001) Tahapan penggunaan skala likert adalah sebagai berikut:

- Peneliti mengumpulkan karakteristik produk yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti.
- Terhadap karakteristik tersebut dimintakan tanggapan dari sekelompok responden yang cukup representatif dari populasi yang ingin diteliti. Teknik penugasan pertanyaan diupayakan sedemikian rupa agar tidak mengarahkan jawaban responden ke tendensi tertentu.
- Tanggapan tersebut dikumpulkan dan jawaban dikonversikan ke skala nilai yang terkait dengan bobot tanggapan. Tanggapan yang memberikan indikasi menyenangkan (setuju) diberi skor tertinggi. Dalam hal ini tidak ada masalah misalnya untuk memberi angka lima (5) untuk tanggapan yang tinggi dan skor satu (1) untuk yang rendah yang penting adalah konsistensi dari arah sikap yang diperlihatkan.

Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, data-data dalam penelitian ini harus diuji secara verifikatif oleh sebab itu jawaban deskriptif yang didapat oleh responden perlu diverifikatifkan terlebih dahulu dengan menggunakan skala likert. Interval skor yang digunakan dalam skala Likert penelitian ini adalah:

Tabel 3.2 Bobot Tingkat

Jawaban	Bobot
Sangat Setuju/Sangat Tinggi	5
Setuju/Tinggi	4
Tidak Tahu/Sedang	3
Tidak Setuju/Rendah	2
Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah	1

Untuk mengurangi kecenderungan responden menjawab pilihan tidak tahu yang dapat menyebabkan hasil penelitian menjadi tidak valid maka pada penelitian ini

pilihan jawaban tidak tahu/sedang sengaja tidak diberikan sebagai alternatif jawaban bagi responden.

Data primer hasil survei dianalisis dan digolongkan dalam kategori berdasarkan nilai (score) yang diperoleh dilakukan dengan cara mengalikan besarnya bobot pada kategori tertentu yang telah ditetapkan dengan jumlah responden yang masuk dalam kategori yang sama. Selanjutnya, dari data yang diperoleh dicari nilai rata-rata (χ) nya dan standar deviasi (σ) untuk mengetahui ukuran pemusatan dan ukuran keragaman tanggapan responden sehingga dapat diperoleh tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan.

3.4 VARIABEL DAN OPERASIONAL VARIABEL

Penelitian ini melibatkan variabel terikat (dependent) (Y), dan variabel bebas (independent) (X). Berdasarkan beberapa teori yang telah disebutkan, variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini yakni :

- Kinerja pegawai dan manajemen yang membawahnya (Y) sebagai variabel dependen (terikat);
- Kemampuan kerja (X1) sebagai variabel independen (bebas); dan
- Motivasi kerja (X2) sebagai variabel independen (bebas).

Berdasarkan jumlah variabel yang telah ditetapkan maka selanjutnya adalah menjabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel dijabarkan lagi kedalam sub indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai tolok ukur penyusunan item-item instrumen penelitian. Instrumen penelitian tersebut berupa pertanyaan/pernyataan untuk mempermudah responden menjawab dan untuk mengukur variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian digunakan untuk menjelaskan semua alat pengambilan data yang dibutuhkan, proses pengumpulan data dan teknik penentuan kualitas instrumen. Kisi-kisi instrumen dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 3.3 Kisi- kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No	Sub indikator
Kemampuan Kerja (X1)	Keahlian Teknis	1	Mampu mengatasi masalah
		2	Mampu menyelesaikan pekerjaan
		3	Mampu bekerja dengan luwes
		4	Pembekalan pengetahuan dan keterampilan
		5	Keterampilan penggunaan sarana kantor
	Sikap	6	Mau bekerja keras dalam penyelesaian masalah
		7	Menerima dorongan dari pihak lain untuk kemajuan
		8	Bersikap netral
		9	Bersikap terbuka dan mau menerima masukan
		10	Menerima beban pekerjaan dengan senang
	Profesionalisme	11	Pengetahuan pegawai tentang organisasi
		12	Pengarahan proses berfikir
		13	Kerjasama dengan rekan sekerja
		14	Kerjasama dengan atasan
		15	Mengikuti pedoman/aturan kerja
Motivasi kerja (X2)	Motif Bekerja	16	Tempat bekerja yang baik dan aman
		17	Kesempatan untuk maju
		18	Hubungan kerja dengan atasan
		19	Hubungan kerja dengan rekan kerja
		20	Upah yang adil dan layak
	Harapan	21	Pengakuan atasan atas hasil kerja dan prestasi
		22	Suasana kerja yang kondusif
		23	Penghargaan atas prestasi kerja
		24	Kesempatan yang diberikan untuk mengikuti diklat
		25	Kepercayaan yang diberikan atasan
		26	Meningkatnya keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan
		27	Penyediaan fasilitas
	Insentif	28	Gaji yang diterima
		29	Tunjangan yang diterima
30		Sistem penggajian yang diterapkan	
31		Perasaan puas atas gaji dan tunjangan yang diberikan	
32		Promosi karena prestasi	
33		Keluhan dan ide diperhatikan	

(Sambungan Tabel 3.3)

Variabel	Indikator	No	Sub indikator
Kinerja (Y)	Kualitas kerja	34	Kecermatan/ketelitian kerja
		35	Kerapihan kerja
		36	Hasil kerja
	Kuantitas kerja	37	Ketepatan waktu menyelesaikan tugas
		38	Mampu bekerja cepat
		39	Menguasai tugas
	Tanggung jawab	40	Keberanian mengambil keputusan
		41	Tanggung jawab atas tugas yang diberikan
		42	Jujur dalam bekerja
	Pemahaman tugas	43	Target pekerjaan per hari tercapai
		44	Keberanian menyampaikan pendapat
		45	Pelaksanaan kerja sesuai tupoksi
	Disiplin	46	Keramahan dalam memberikan pelayanan
		47	Pengalaman dalam menangani pekerjaan
		48	Ketepatan waktu hadir/pulang kerja

3.5 UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Properti pengukuran untuk reliabilitas konsistensi internal dan validitas konstruk dilakukan dengan pengujian reliabilitas dan validitas.

A. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian/keakuratan sebuah instrumen yang menunjukkan apakah instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama tentang sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan. Reliabilitas sendiri mengindikasikan stabilitas dan konsistensi instrument dalam mengukur konsep (Sekaran,2000). Pengujian reliabilitas merupakan penelitian untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya (Azwar, 1997). Reliabilitas ini juga menandakan kestabilan dan konsistensi instrumen untuk mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan alat ukur (Sekaran, 2003 dalam Hakim, 2007).

Hasil ukuran hanya dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Dalam hal ini,

Universitas Indonesia

relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara hasil beberapa kali pengukuran. Bila pengukuran itu sangat besar dari waktu ke waktu maka hasil pengukuran tidak dapat dipercaya dan dikatakan tidak reliabel.

Reliabilitas dapat diukur dengan jalan mengulang pertanyaan yang mirip ada nomor-nomor berikutnya, atau dengan jalan melihat konsistensinya (diukur dengan korelasi) dengan pertanyaan lain. Kriteria reliabilitas variabel pada kuesioner ditentukan dengan nilai Cronbach's Alpha.

Pengujian reabilitas ini menggunakan reliabilitas konsistensi internal (internal consistency method) yang hanya memerlukan satu kali penyajian tes terhadap respon penelitian sehingga masalah-masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Metode yang dipakai adalah dengan Cronbach Alpha dengan nilai pisah-batas sebesar 0,70 (Nunnally, J.C. dan Breinstein, 1994).

B. Uji Validitas (Uji Kesahihan)

Validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas yang rendah (Azwar, 1997). Validitas berhubungan dengan kenyataan dan tujuan dari penelitian.

Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan yang mampu mengukur apa yang akan diukur. Jadi suatu instrument dapat dikatakan valid bila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Arikunto, 2005:167). Uji validitas yang dilakukan adalah pengujian validitas terhadap item pertanyaan, yaitu sebuah item (pertanyaan) dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total.

Pengukuran dikatakan valid jika mengukur dengan nyata dan benar. Penyimpangan pengukuran ini dikatakan sebagai kesalahan (error) atau varian. Cara

menguji validitas item-item pertanyaan ini dengan membuat korelasi (r) skor pada item (yang diuji) dengan skor total (Setiadi, 2004). Validitas item pertanyaan ditentukan dengan nilai r korelasi pada kolom corrected item-total correlation. Nilai r korelasi ini dibandingkan dengan nilai standar sebesar 0,3. Apabila r korelasi > 0,3 maka item pertanyaan disebut valid, apabila r korelasi < 0,3 maka item pertanyaan tidak valid. Untuk item yang tidak valid konsekuensinya harus dihapus dari daftar item pernyataan.

3.6 TEKNIK ANALISIS DATA

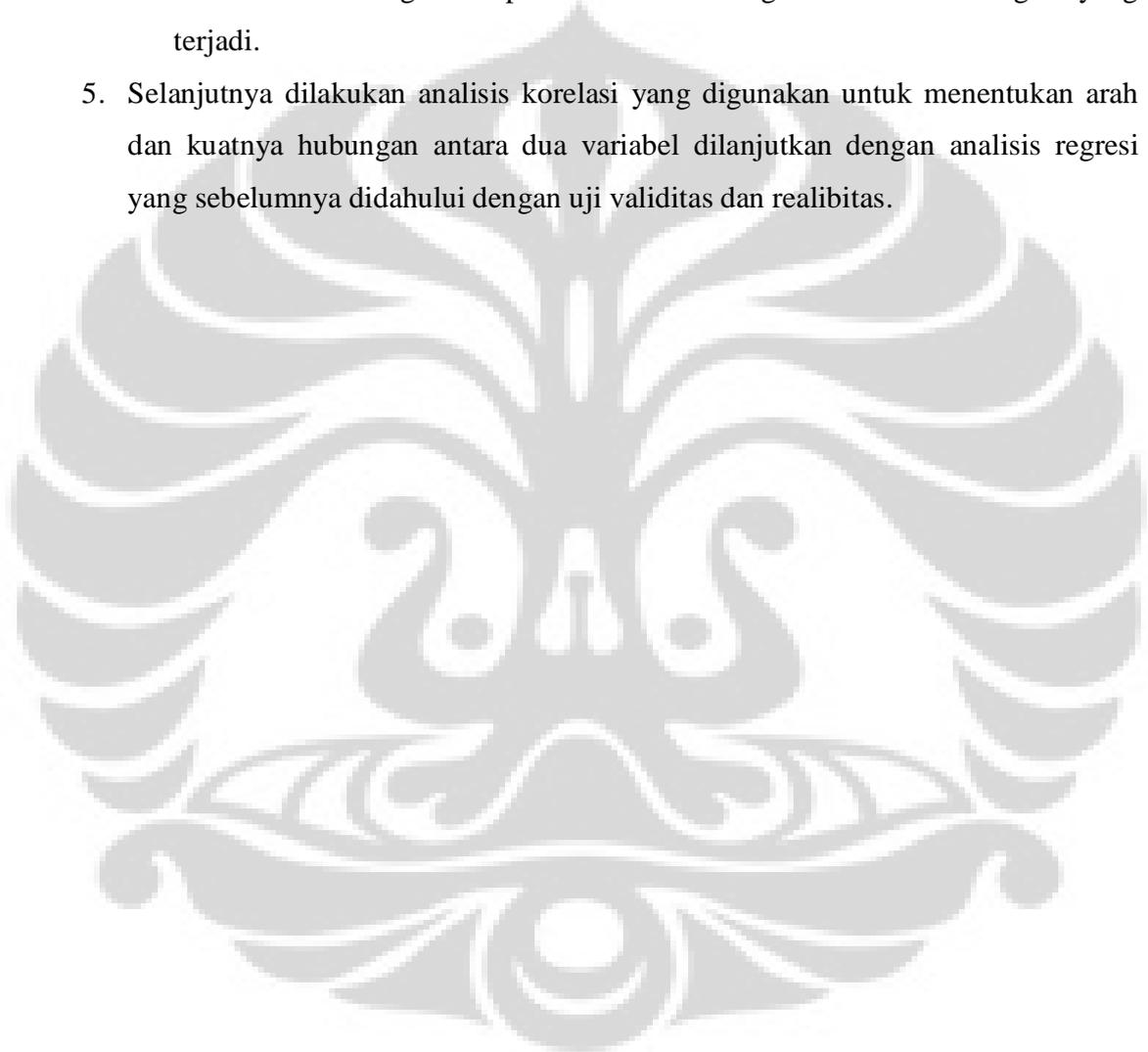
Model analisis yang digunakan untuk menganalisa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah model linier berganda (multiple linier regression method) dengan bantuan perangkat lunak spss. Model yang digunakan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = f\{\text{Motivasi, Kemampuan Kerja}\}$$

Adapun teknik analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Mentabulasi data dari kuesioner motivasi ke dalam matrik individu variabel yang berukuran $n \times p$, dimana n adalah jumlah responden dan p adalah jumlah sub indikator.
2. Mentabulasi data dari kuesioner kemampuan kerja ke dalam matrik individu variabel yang berukuran $n \times p$, dimana n adalah jumlah responden dan p adalah jumlah sub indikator.
3. Mentabulasi data dari kuesioner kinerja ke dalam matrik individu variabel yang berukuran $n \times p$, dimana n adalah jumlah responden dan p adalah jumlah sub indikator.
4. Mendeskripsikan masing-masing variable dengan mempergunakan:
 - a. Menetapkan nilai tertinggi dan terendah pada masing-masing variabel. Dalam penelitian ini digunakan 4 (empat) tingkatan penelitian dengan Skor Likert.
 - b. Rata-rata nilai data, dipergunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkatan masing-masing variabel.

- c. Menentukan jarak (*range*) masing-masing sub indikator dengan melihat skor total yang diperoleh dibandingkan dengan skor kriteriaum.
 - d. Menentukan jarak interval masing-masing variabel dengan cara membagi jarak kriteriaum skor tertinggi dan skor terendah menjadi 4 (empat) kategori.
 - e. Menentukan kategori responden untuk mengetahui kecenderungan yang terjadi.
5. Selanjutnya dilakukan analisis korelasi yang digunakan untuk menentukan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel dilanjutkan dengan analisis regresi yang sebelumnya didahului dengan uji validitas dan realibitas.



BAB 4

GAMBARAN UMUM GELORA BUNG KARNO

4.1 SEJARAH PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO

Komplek Gelora Bung Karno dibangun pada tanggal 8 Februari 1960 (saat pemancangan tiang pertama oleh Presiden Republik Indonesia waktu itu) dan selesai pada tahun 1962. Dimana Komplek Gelora Bung Karno pertama kali digunakan pada event Asian Games IV yang dimulai tanggal 21 Juli 1962. Pembangunan ini dilatarbelakangi Keputusan Sidang Federasi Asian Games di Tokyo tanggal 24 Mei s.d 1 Juni 1958 yang menunjuk Jakarta sebagai tuan rumah penyelenggaraan Asian Games IV. Berdasarkan keputusan tersebut Presiden Soekarno membentuk Dewan Asian Games dengan Keputusan Presiden Nomor 113 Tahun 1959 tanggal 11 Mei 1959 untuk menyelenggarakan Asian Games sesuai ketentuan Federasi Asian Games dan menetapkan Senayan sebagai lokasi untuk penyelenggaraan Asian Games. Dengan penetapan Senayan sebagai lokasi penyelenggaraan maka berdasarkan Keputusan Penguasa Perang Pusat (PEPERPU) tanggal 19 Mei 1959, dilaksanakan pembebasan tanah di lokasi tersebut. Jumlah luas tanah yang dibebaskan adalah 723,17 Ha (luas areal di lokasi Senayan sebesar 286,76 Ha sedangkan selebihnya berlokasi di luar Senayan digunakan untuk penampungan penduduk yang dipindahkan).

Dalam rangka pengelolaan aset eks Asian Games tersebut maka dibentuk Yayasan Gelora Bung Karno berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 318 Tahun 1962 dengan tujuan mendorong pembangunan dibidang fisik dan mental melalui kegiatan olah raga, kebudayaan, rekreasi, pendidikan, persahabatan internasional, penerangan massa dan lain-lain. Dalam operasinya Yayasan mendapatkan bantuan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) terutama untuk kegiatan perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada. Namun dengan berjalannya waktu perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana tidak berjalan dengan baik karena dana dari APBN tidak mencukupi.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 4 Tahun 1984 tanggal 13 Januari 1984 dibentuk Badan Pengelola Gelora Senayan (BPGS) yang bertujuan untuk menyelamatkan aset Gelora Senayan dibawah koordinasi Sekretariat Negara Republik Indonesia. Dalam operasinya BPGS tidak lagi mendapat bantuan subsidi dari APBN. Biaya perawatan dan pemeliharaan sarana dan

prasarana diperoleh secara mandiri dengan memanfaatkan dana yang diperoleh dari penyewaan/pendayagunaan asset yang dikuasai. Sampai sejauh ini Pengelola Gelora Senayan masih banyak memiliki kelemahan , baik dalam sistem manajemen aset maupun pembinaan mitra usaha.

Upaya untuk melakukan penyempurnaan dalam pengelolaan Gelora Bung Karno dilaksanakan dengan pembentukan Tim Pengkajian Kelembagaan Gelora Bung Karno berdasarakan Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2001 dengan tugas utama yaitu :

- a. Mengkaji status dan bentuk kelembagaan pengelola Gelora Bung Karno yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. Merumuskan kebijaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana yang ada di Gelora Bung karno sebagai asset Negara;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan olah raga nasional.

Hasil pengkajian Tim merekomendasikan bentuk lembaga pengelola yang lebih tepat adalah Badan Hukum Milik Negara (BHMN) karena bersifat non profit. Dengan demikian pengelolaan dan pertanggung jawaban baik kepada publik maupun pemerintah menjadi lebih jelas, yang masih menjadi kendala adalah BHMN belum memiliki payung hukum.

Pada saat itu Pengelola Gelora Bung Karno lebih fokus pada pelayanan untuk kegiatan olah raga baik pemeliharaan maupun penambahan fasilitas olah raga termasuk penyediaan ruang untuk kegiatan olah raga non prestasi bagi masyarakat yang ingin memanfaatkan tempat terbuka untuk olah raga secara gratis pada waktu-waktu tertentu misalnya hari Minggu atau hari libur dalam rangka pemeliharaan kesehatan. Sedangkan kegiatan dibidang bisnis masih terbatas pada penyewaan ruangan/gedung untuk kegiatan masyarakat lainnya baik untuk olah raga maupun kegiatan sosial masyarakat lainnya.

4.2. PENETAPAN PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Pasal 68 dan Pasal 69 menyatakan, Instansi Pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat, dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Instansi pemerintah yang member pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan seperti yang diamanatkan

dalam pasal 68 dan pasal 69 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebut Badan Layanan Umum (BLU). Untuk menindaklanjuti amanat Undang-undang Perbendaharaan Negara dibuat payung hukumnya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum. Sesuai Pasal 4 ayat (1) Peraturan Pemerintah tersebut bahwa suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diijinkan mengelola keuangan dengan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) apabila memenuhi persyaratan substantive, teknis dan administrative.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 233/KMK.05/2008 tanggal 22 Agustus 2008, Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPKGBK) dikelola dengan pola PK BLU. Selanjutnya sebagai BLU diberikan fleksibilitas dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas dan pengadaan barang/jasa. Namun demikian PPKGBK tetap merupakan instansi pemerintah yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Sekretariat Negara.

4.2.1 Maksud dan Tujuan

Maksud pembentukan PPKGBK adalah untuk memberikan kepastian dalam pengelolaan Komplek GBK, eks tanah dan bangunan yang diperuntukkan dalam rangka penyelenggaraan Asian Games IV Tahun 1962 dengan penerapan pola Pengelolaan yang fleksibel, menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

Gelora Bung Karno bertujuan mengoptimalkan pengelolaan dan pemberian pelayanan jasa, baik dalam bidang olahraga maupun non olahraga kepada masyarakat. Meningkatkan kelayakan financial, fleksibilitas dan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, serta menerapkan praktek bisnis yang sehat tanpa meninggalkan peran dan fungsi social GBK dengan tidak menutamakan keuntungan semata.

Tujuan yang hendak dicapai :

- a. Mewujudkan pengamanan asset Komplek GBK sebagai asset Negara Republik Indonesia yang dipertahankan sebagai Peninggalan Nasional (*National Heritage*) yang harus dijaga kelestariannya.
- b. Melaksanakan pemeliharaan, pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana Komplek GBK yang berkualitas standar internasional serta pemamfaatannya untuk mendukung kemajuan olahraga nasional.

Universitas Indonesia

- c. Menjaga kelestarian lingkungan Komplek GBK sebagai paru-paru kota dengan tetap mempertahankannya sebagai ruang terbuka hijau dan pengembangan sebagai obyek wisata dan prasarana komunikasi sosial.
- d. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan yang efektif dan efisien dibidang Sumber Daya GBK.
- e. Meningkatkan kualitas serta membina sumber daya manusia PPKGBK untuk menunjang terselenggaranya pelayanan prima dan pengelolaan secara professional.

4.2.2 Kegiatan PPKGBK

- a. Memberikan pelayanan dalam penyelenggaraan jasa penyewaan gedung/venue, lapangan olahraga (sarana dan prasarana olahraga) untuk mendukung kegiatan olahraga agar berprestasi secara nasional, regional dan internasional.
- b. Mengurus dan memelihara semua tanah dan bangunan yang diperuntukkan dalam rangka penyelenggaraan asian games IV Tahun 1962 yang berada di dalam dan di luar Komplek GBK dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kepentingan Negara dan masyarakat atas dasar kemampuan sendiri.
- c. Mengelola dan mengusahakan pemanfaatan semua tanah dan bangunan di dalam Komplek GBK untuk menunjang kegiatan olahraga nasional dan mendukung upaya untuk meningkatkan prestasi olahraga ditingkat nasional, regional dan internasional.
- d. Mendayagunakan pengelolaan Komplek GBK secara professional, transparan dan akuntabel guna menunjang kegiatan dan kemajuan olahraga.

4.2.3 Budaya Kerja PPKGBK

Budaya kerja yang harus dianut dan dijiwai serta dikembangkan oleh seluruh jajaran PPKGBK adalah :

- a. Bersikap jujur, yakni bersikap lurus hati dan amanah, jauh dari sifat curang
- b. Integritas, yakni menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan.
- c. Mengedepankan prinsip-prinsip *Goog Governnance* dalam setiap kegiatan.

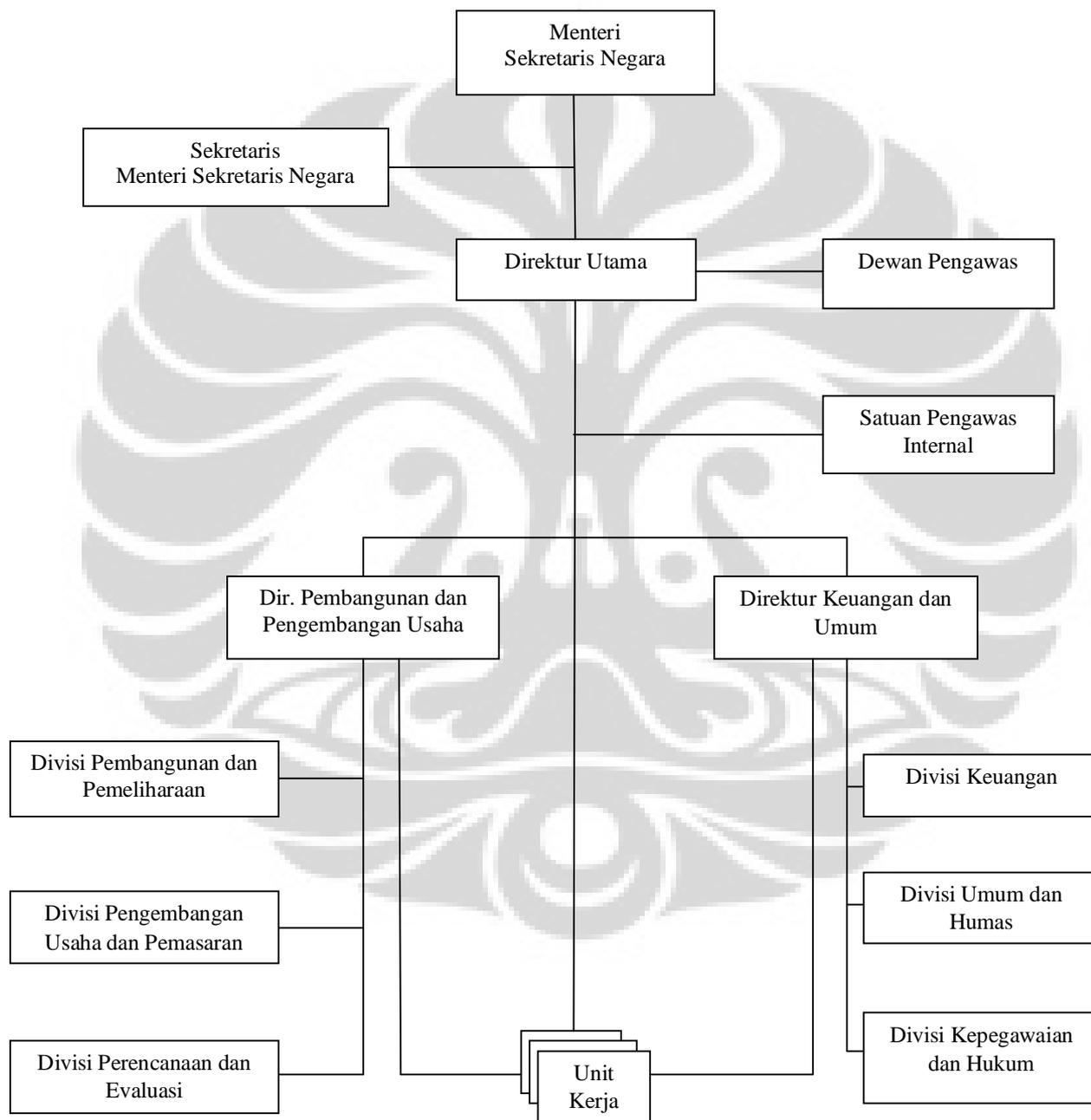
- d. Taat asas, yakni taat pada sistem yang telah dibangun dan disepakati sebagai acuan kerja, serta ketentuan dan aturan yang berlaku.
- e. Senantiasa berorientasi pada peningkatan kepuasan pengguna serta senantiasa mengembangkan budaya pelayanan (*service culture*).
- f. Mengedepankan kerjasama/*teamwork* dalam pelaksanaan tugas-tugas.
- g. Selalu meningkatkan profesionalisme dan kemauan untuk belajar (menuntut ilmu) demi pencapaian nilai tambah bagi PPKGBK.
- h. Proaktif terhadap perubahan lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal.

4.3 STRUKTUR ORGANISASI PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GBK.

A. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas.

Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri sekretaris Negara Nomor 1 Tahun 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia, adalah :

**STRUKTUR ORGANISASI
PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELORA BUNG KARNO
SEBAGAI BADAN LAYANAN UMUM
BERDASARKAN PERATURAN MENTERI SEKRETARIS NEGARA RI
NOMOR 7 TAHUN 2008**



B. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.

1. Sekretariat Negara

Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Sekretaris Negara melalui Sekretaris Menteri Sekretaris Negara.

2. Dewan Pengawas.

Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU yang dilakukan oleh Direktur Utama mengenai pelaksanaan Rencana Strategis Bisnis, Rencana Bisnis Anggaran dan Peraturan Perundang-undangan.

Dewan Pengawas berkewajiban :

- a). Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri Sekretaris Negara dan Menteri Keuangan mengenai Rencana Strategis Bisnis dan Rencana Bisnis Anggaran yang diusulkan oleh Direktur Utama.
- b). Mengikuti perkembangan kegiatan PPKGBK, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri sekretaris Negara dan Menteri Keuangan mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengurusan PPKGBK;
- c). Melaporkan kepada Menteri Sekretaris Negara dan Menteri Keuangan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja PPKGBK;
- d). Memberikan nasehat kepada Direktur Utama dalam melaksanakan pengurusan PPKGBK;
- e). Memberikan masukan, saran atau tanggapan atas laporan keuangan dan kinerja BLU kepada pejabat pengelola BLU.

3. Direktur Utama PPKGBK

Direktur Utama mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan fungsi PPKGBK.

1. Direktur Pembangunan dan Pengembangan Usaha.

Direktur Pembangunan dan pengembangan usaha mempunyai tugas melaksanakan pengembangan, pengendalian, pemeliharaan dan pengusahaan pemanfaatan kompleks olah raga, dan memberikan pelayanan terhadap penggunaan fasilitas untuk kegiatan olahraga prestasi dan non prestasi dalam rangka mendukung peningkatan kemajuan

Universitas Indonesia

olahraga nasional, serta menyusun perencanaan program dan anggaran kegiatan PPKGBK.

Direktur Pembangunan dan Pengembangan Usaha menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) penyusunan rencana program dan kegiatan jangka panjang dan jangka pendek dalam rangka kegiatan PPKGBK;
- b) pengkoordinasian penyusunan rencana bisnis dan anggaran kegiatan PPKGBK;
- c) penyusunan rencana pembangunan dan pengembangan sarana, prasarana dan tata lingkungan di kompleks GBK;
- d) penyusunan rencana dan pelaksanaan pemasaran sarana dan prasarana olahraga di lingkungan Komplek GBK;
- e) pelaksanaan pengelolaan, perusahaan, pengembangan, pembangunan, pengendalian, pemeliharaan, perusahaan, pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga di kompleks GBK;
- f) penyusunan kebijakan pengelolaan dan pengembangan sarana dan prasarana olahraga di kompleks GBK;
- g) sinkronisasi, integrasi dan konsolidasi rencana, program dan kegiatan PPKGBK;
- h) pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan PPKGBK;
- i) pemberian pelayanan terhadap penggunaan seluruh fasilitas untuk kegiatan olahraga prestasi dan non prestasi dalam rangka mendukung prestasi olahraga nasional.

Direktorat Pembangunan dan Pengembangan Usaha terdiri dari :

- a) Sub Bidang Pembangunan dan Pemeliharaan, yang selanjutnya disebut Divisi Pembangunan dan Pemeliharaan.
- b) Sub Bidang Pengembangan Usaha dan Pemasaran' yang selanjutnya disebut Divisi Pengembangan Usaha dan Pemasaran;

- c) Sub Bidang Perencanaan dan Evaluasi, yang selanjutnya disebut Divisi Perencanaan dan Evaluasi.

Tugas-tugas masing-masing Divisi adalah :

- 1) Divisi Pembangunan dan Pemeliharaan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana dan pelaksanaan pembangunan serta pemeliharaan sarana, prasarana dan tata lingkungan kompleks GBK;
- 2) Divisi Pengembangan Usaha dan Pemasaran, mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana pemasaran dan penyusunan kebijakan investasi dan pengembangan usaha sarana dan prasarana olahraga, serta pelayanan terhadap penggunaan seluruh fasilitas untuk kegiatan olahraga prestasi dalam rangka mendukung peningkatan prestasi olahraga nasional di Komplek GBK;
- 3) Divisi Perencanaan dan Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana program jangka panjang, jangka pendek, rencana bisnis dan anggaran, pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pengkajian serta pelaporan kegiatan PPKGBK.

2. Direktorat Keuangan dan Umum

Direktorat Keuangan dan Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan penatausahaan keuangan dan anggaran, akuntansi dan pelaporan keuangan, serta pengelolaan dan penatausahaan urusan kepegawaian, hukum, hubungan masyarakat, perlengkapan, dan kerumahtanggaan di lingkungan PPKGBK.

Direktorat Keuangan dan Umum menyelenggarakan fungsi :

- a) Pengkoordinasian penyusunan Rencana Bisnis Anggaran PPKGBK;
- b) Penyiapan dokumen pelaksanaan anggaran PPKGBK;
- c) Pengelolaan pendapatan dan belanja PPKGBK;
- d) Penghimpunan pendapatan hasil perusahaan tanah serta sarana dan prasarana olahraga di kompleks GBK dan kegiatan lainnya;

- e) Penyusunan kebijakan pengelolaan barang, asset tetap dan investasi PPKGBK;
- f) Penyelenggaraan system informasi manajemen keuangan PPKGBK;
- g) pengelolaan kas PPKGBK;
- h) pengelolaan utang piutang PPKGBK;
- i) pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan PPKGBK;
- j) pelaksanaan urusan hukum, perjanjian dan kontrak-kontrak PPKGBK dengan pihak lain;
- k) pelaksanaan urusan hubungan masyarakat di lingkungan PPKGBK;
- l) pelaksanaan urusan tata usaha dan rumahtangga PPKGBK;
- m) pelaksanaan urusan kepegawaian PPKGBK;
- n) pelaksanaan pembinaan keamanan dan ketertiban PPKGBK;
- o) pemberian dukungan logistik kepada seluruh unit kerja PPKGBK.

Direktorat Keuangan dan Umum terbagi dalam tiga Sub Bidang atau Divisi :

- a) Sub Bidang Keuangan atau disebut Divisi Keuangan;
- b) Sub Bidang Umum dan Humas atau disebut Divisi Umum dan Humas;
- c) Sub Bidang Kepegawaian dan Hukum atau disebut Divisi Kepegawaian dan Hukum.

Tugas masing-masing Divisi adalah sebagai berikut :

- a) Divisi Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan dokumen perencanaan anggaran dan mengkoordinasikan penyusunan Rencana Bisnis Anggaran, APBN atau pendapatan lain-lain, dan pelaksanaan tatausaha urusan keuangan, perbendaharaan, kas, utang piutang serta akuntansi pelaporan, system informasi dan manajemen keuangan PPKGBK;
- b) Divisi Umum dan Humas mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelayanan urusan kerumahtangaan dan perlengkapan, serta pelayanan urusan hubungan masyarakat di lingkungan GBK;
- c) Divisi Kepegawaian dan Hukum mempunyai tugas melakukan pengelolaan dan penatausahaan urusan kepegawaian, serta pelaksanaan kegiatan penelaahan

peraturan perundang-undangan, pembuatan peraturan, penyiapan kontrak dan penyiapan bantuan hukum di lingkungan PPKGBK.

3. Unit-unit Kerja/Unit Usaha Strategis

Dalam rangka pendayagunaan PPKGBK, Direktur Utama membentuk Unit-unit Kerja/Unit Usaha Strategis.

4. Satuan Pengawas Intern

Di lingkungan PPKGBK dibentuk Satuan Pengawas Intern yang mempunyai tugas membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pengawasan intern keuangan dan operasional dalam rangka pengelolaan Komplek GBK. Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang Kepala yang secara organisatoris berkedudukan langsung dibawah Direktur Utama.

4. 4. KARAKTERISTIK BISNIS PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GBK.

Arah kebijakan dalam implementasi rencana bisnis PPKGBK difokuskan pada hal-hal sebagai berikut :

- a) Melaksanakan pengamanan dan penataan Aset PPKGBK yang bertujuan untuk mengamankan dan menyelamatkan aset Negara dibawah tanggung jawab PPKGBK guna memberikan kepastian dalam pengelolaan dan pemanfaatan. Hal ini perlu menjadi prioritas mengingat bahwa tidak seluruh aset dalam bentuk tanah yang secara administratif berada dalam Hak Pengelolaan Lahan (HPL) No.1 dan HPL No.2 Gelora, berada dibawah penguasaan dan pengelolaan PPKGBK. Sebagian tertentu dibawah penguasaan instansi pemerintah/lembaga Negara yang lain (Pemerintah Daerah).
- b) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk menata organisasi PPKGBK yang birokratis menjadi organisasi sesuai pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU). Sosok organisasi yang diharapkan adalah organisasi yang efektif dan efisien dengan lebih berorientasi pada provitabilitas tanpa mengabaikan fungsi social dalam pelayanan masyarakat khususnya terkait pembangunan olahraga.

- c) Mengembangkan kualitas SDM yang lebih kompeten. Tujuan jangka panjang pengembangan kualitas SDM adalah menciptakan SDM yang dapat mengelola kegiatan dan keuangan PPKGBK sesuai dengan konsep manajemen bisnis dan pemerintah.
- d) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada seluruh stake holders PPKGBK dan meningkatkan pendapatan (dalam hal ini adalah Penerimaan Negara Bukan Pajak/PNBP). Peningkatan pelayanan ini merupakan hal pokok dalam rangka pencapaian visi dan misi PPKGBK.
- e) Melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan sarana pPPKGBK yang menjamin aset PPKGBK berfungsi dengan baik dalam memberikan pelayanan prima bagi masyarakat.
- f) Meningkatkan tata kelola yang baik/*Good Governance* (GG) untuk menciptakan tata kelola lembaga yang transparan, akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan, sesuai prinsip-prinsip dasar GG. Oleh karena itu kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi,operasional,pencapaian visi dan misi serta pelaksanaan program PPKGBK harus mengacu kepada prinsip-prinsip tersebut. Untuk menunjang terlaksananya program tersebut maka penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian harus dapat dijalankan secara baik (mempunyai system,terprogram dan ditindaklanjuti).

4.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PPKGBK.

A. Faktor internal

1) Pelayanan

PPKGBK memberikan layanan berupa sarana dan prasarana olahraga dan rekreasi melalui penyewaan, dimana sebagian besar berkaitan langsung dengan kegiatan olahraga, namun dari fasilitas tersebut selama ini juga difungsikan untuk kegiatan yang bersifat non olahragan misalnya pentas musik, arena pameran dan bazaar, gathering perusahaan maupun kegiatan keagamaan. PPKGBK juga mengelola pemanfaatan tanah dan bangunan di dalam kompleks GBK untuk menunjang kegiatan olahraga nasional dan mendukung upaya untuk meningkatkan prestasi olahraga ditingkat nasional, regional dan internasional.

2) Keuangan

PPKGBK memiliki kemandirian dalam pengelolaan keuangan sehingga mampu mengurangi beban APBN. Subsidi APBN kalaupun ada hanya ditujukan untuk

pembangunan dan pengembangan sarana dan prasarana olahraga yang sifatnya sangat *urgent* dan tidak mungkin dapat ditanggulangi oleh sumber-sumber keuangan internal PPKGBK, terutama terkait dengan kegiatan olahraga yang bersifat internasional (*international event*) yang merupakan program dan komitmen pemerintah. Menetapkan skala prioritas kegiatan pengembangan usaha dan kegiatan kompleks GBK sebagai pusat pelayanan kegiatan olahraga (komersil dan non komersil) dan fungsi-fungsi lain sebagai BLU. Untuk merealisasikan hal tersebut maka perlu bekerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan instansi pemerintah maupun dengan pihak swasta (*investor*) dalam konteks kerjasama yang saling menguntungkan.

3) Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan kompetensi SDM dilakukan :

- a) Pembinaan dibidang pertumbuhan dan pembelajaran diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia PPKGBK yang kompeten;
- b) Pembinaan komposisi SDM dengan melaksanakan pembinaan pegawai mulai dari pengadaan sampai dengan penempatan.

Pengembangan dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Menerapkan sistem manajemen kinerja dan penilaian kinerja bagi setiap pegawai PPKGBK.

4) Sarana dan Prasarana

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam rangka pengembangan usaha dan kegiatan yaitu dipertahankannya Komplek Senayan (Komplek GBK) sebagai :

- a) Pusat pelayanan kegiatan olahraga yang lengkap dan terintegrasi dalam satu kawasan;
- b) Kawasan hijau/ruang terbuka hijau ditengah kota

4.4.2. Gambaran Umum Kinerja PPKGBK

Pada tahun-tahun terakhir ini telah dilakukan pembenahan diberbagai aspek dilingkungan PPKGBK, walaupun belum maksimal namun beberapa hal yang berkaitan dengan masalah internal sudah banyak perbaikan antara lain :

- a. Pembenahan pengelolaan kinerja disesuaikan dengan Manajemen Keuangan Bisnis dan Pemerintah, yang sebelumnya masih berjalan secara konvensional.
- b. Penyederhanaan birokrasi proses penyelesaian transaksi pembayaran dengan pihak luar khususnya rekanan/vendor/supplier, dalam rangka menghindari praktek pungli oleh oknum yang tidak bertanggung jawab.
- c. Penyempurnaan dibidang tatakerja seperti pembuatan ketentuan dan peraturan yang lebih jelas dan dapat dilaksanakan dengan baik.
- d. Penyediaan sarana dan prasarana modern yang memadai.
- e. Peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai dengan melalui kursus/training serta menyertakan pegawai untuk mengikuti pendidikan formal yang lebih tinggi baik Strata 1 maupun Strata 2
- f. Perbaikan sistem penggajian yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
- g. Menindak lanjuti hasil pemeriksaan BPK untuk memperbaiki kinerja.
- h. Pengelolaan fasilitas olah raga lebih jelas dan terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.
- i. Peninjauan kembali permasalahan dengan pihak luar yang menggunakan fasilitas PPKGBK sesuai perjanjian/kontrak, karena beberapa perjanjian masih merugikan pihak PPKGBK sehingga perlu pembenahan kembali aturan sistem kontrak.
- j. Peningkatan pelayanan khususnya dibidang pelayanan keamanan/ketertiban kawasan GBK untuk Kenyamanan pengunjung/ pengguna fasilitas.
- k. Pada Tahun Anggaran 2010, target Penerimaan Negara Bukan Pajak GBK terpenuhi, dengan kata lain realisasinya mencapai 100%. Namun demikian jika dibandingkan dengan PNBP BLU lainnya yang berada di bawah koordinasi Kementerian Sekretariat Negara yaitu Komplek Kemayoran, PNBP yang ditargetkan oleh GBK masih lebih kecil padahal GBK sudah menjadi BLU penuh, yaitu sebesar Rp. 106.025.728.379,00. Berikut perbandingan target PNBP seperti terdapat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1. Perbandingan Target PNBPN 2010 BLU

Uraian Akun	Target APBN	Realisasi s.d. Desember 2010	% thd Target
BLU Gelora Bung Karno	106.025.728.379	106.025.728.379	100
BLU Kemayoran	107.993.604.618	107.993.604.618	100

Sumber: Laporan Proposal Target dan Pagu PNBPN Setneg T.A. 2012

Secara umum masih diperlukan peningkatan pengelolaan secara profesional untuk mencapai kondisi lembaga yang sehat baik untuk pembangunan olahraga nasional maupun kontribusi penerimaan kepada pemerintah.

Faktor-faktor yang perlu pembenahan antara lain :

- a. Pelayanan : sarana dan prasarana yang dimiliki relatif sudah tua-tua, sehingga sudah tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat yang ingin menggunakan fasilitas yang modern.
- b. Keuangan : sistem pengelolaan keuangan yang belum sepenuhnya sesuai dengan system akuntansi keuangan modern karena sebagian masih menggunakan system konvensional, sehingga kurang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya/ketepatannya yang menyebabkan masih dijumpainya hasil auditor atas laporan keuangan oleh BPK dengan opini *disclaimer*. Sumber daya keuangan (financial resources) relatif terbatas untuk memenuhi biaya pemeliharaan yang tinggi.
- c. Organisasi dan SDM: banyaknya pegawai yang sudah menjelang pensiun sehingga kemampuan secara teknis kurang mendukung dengan perubahan sistem dan pemakaian alat-alat yang modern, dan masih diperlukan pendidikan dan pelatihan yang kontinyu untuk bisa mengikuti perubahan sistem menuju modern.
- d. Disamping juga faktor pendidikan awal yang dimiliki pegawai berdasarkan data kepegawaian GBK tahun 2010 mayoritas adalah lulusan SMA (140 orang dari jumlah seluruhnya 347 orang), kemudian SLTP sebanyak 59 orang dan lulusan SD sebanyak 48 orang, sehingga hal ini menyebabkan produktivitas dan kinerja relatif rendah.
- e. Manajemen masih cenderung kepada birokrasi, koordinasi kerja rendah, alokasi pegawai tidak seimbang antara kantor pusat dan unit kerja, proses pengambilan keputusan yang lamban, sehingga kinerja pelayanan menjadi rendah.

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. DESKRIPSI STATISTIK KARAKTERISTIK RESPONDEN

Untuk dapat memberikan gambaran dan informasi yang lebih lengkap mengenai deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini, berikut disajikan karakteristik responden yang terdiri dari usia, golongan kepangkatan, masa kerja, pendidikan formal terakhir dan jumlah pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti responden. Untuk lebih lengkapnya deskripsi karakteristik responden dimaksud disajikan pada tabel 5.1.

Hasil penelitian terhadap usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 21-40 tahun, yaitu sejumlah 21 orang atau 70% dari seluruh responden. Sedangkan hasil penelitian terhadap golongan kepangkatan, responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden golongan kepangkatan adalah III/a dan III/b yaitu sebanyak 15 orang atau 50% dari seluruh responden. Selanjutnya hasil penelitian terhadap masa kerja responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 20 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 80% dari seluruh responden. Hasil penelitian terhadap pendidikan formal terakhir responden, menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan pendidikan terakhir dibawah S1 atau sederajat yaitu sebanyak 17 orang atau 56,7% dari seluruh responden. Hasil penelitian terhadap responden dengan jumlah pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti menunjukkan bahwa sebagian besar pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan sebanyak kurang dari 3 kali sebanyak 25 orang atau 83,4% dari seluruh responden.

Tabel 5.1. Deskripsi statistik karakteristik responden

Karakteristik responden	Frekuensi	Prosentase
1. Usia responden		
<21 tahun	0	0
21-30 tahun	10	33,3
31-40 tahun	11	36,7
41-50 tahun	7	23,3
> 50 tahun	2	6,7
2. Golongan kepangkatan		
II/b	3	10
II/c	5	16,7
II/d	5	16,7
III/a	8	26,7
III/b	7	23,3
>III/b	2	6,67
3. Masa Kerja		
<6 th	4	13,3
6-10 th	7	23,3
11-15 th	10	33,3
16-20 th	7	23,3
>20 th	2	6,67
4. Pendidikan Terakhir		
SD	0	0
SMP	4	13,3
SMA	9	30,0
D3	8	26,7
S1	6	20,0
>S1	3	10,0
5. Jumlah Diklat yang Diikuti		
<2	11	36,7
2 s.d. 3	14	46,7
4 s.d. 5	4	13,3
>5	1	3,3

Sumber : Data Penelitian (diolah)

5.2. DESKRIPSI STATISTIK DAN ANALISIS VARIABEL PENELITIAN

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel kemampuan kerja yang terdiri dari tiga dimensi, variabel motivasi kerja yang terdiri dari tiga dimensi dan variabel kinerja terdiri dari lima dimensi. Untuk lebih dapat mendeskripsikan variabel penelitian maka masing-masing variabel diterjemahkan ke

dalam item/butir pertanyaan atau pernyataan. Untuk variabel kemampuan kerja sebanyak 15 (lima belas) butir pernyataan, variabel motivasi kerja sebanyak 18 pernyataan dan variabel kinerja sebanyak 15 (lima belas) butir pernyataan. Analisis yang dilakukan terhadap variabel-variabel tersebut mencakup penilaian yang dilakukan oleh atasan responden (*supervisory appraisal*) dan penilaian yang dilakukan oleh responden sendiri (*self appraisal*). Kemudian penilaian tersebut digabung dengan diambil rata-ratanya. Adapun hasil dari penelitian terhadap variabel kemampuan kerja, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kemampuan Kerja

Hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kinerja yang penilaiannya dilakukan oleh atasan (*supervisory appraisal*) memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 2,45 dan standar deviasinya adalah sebesar 0,219, sedangkan untuk penilaian yang dilakukan oleh responden sendiri diperoleh rata-rata (*mean*) 2,75 dan standar deviasi sebesar 0,320. Hasil pengukuran nilai minimumnya adalah 1 (sangat rendah) dan nilai maksimumnya adalah 4 (sangat tinggi). Adapun hasil penelitian terhadap kemampuan kerja tersaji pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi Variable Kemampuan Kerja

Tingkat Kemampuan Kerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Frek.	%	Frek.	%
Sangat tinggi	-	0	3	10
Tinggi	18	60	27	90
Rendah	12	40	-	0
Sangat rendah	-	0	-	0
Jumlah	30	100	30	100

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja menunjukkan bahwa untuk kemampuan kerja baik penilaian yang dilakukan oleh atasan dan diri sendiri sebagian besar responden memiliki kemampuan kerja yang tinggi yaitu sebanyak 18 orang atau 60% yang penilaiannya oleh atasan, 27 orang atau 90%

yang penilaiannya dilakukan oleh diri sendiri. Dari kedua cara penilaian tersebut dihasilkan bahwa tidak ada pegawai yang memiliki kemampuan sangat rendah.

Hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja juga menunjukkan bahwa apabila dilihat dari skor total masing-masing dimensi variable kemampuan kerja maka akan diketahui tingkat pencapaian skor total masing-masing dimensi. Skor total masing-masing dimensi kemampuan kerja baik penilaian yang dilakukan oleh responden sendiri, oleh atasannya maupun gabungannya selengkapya tersaji di dalam tabel 5.3.

Tabel 5.3 Distribusi Skor Total Dimensi Variabel Kemampuan Kerja

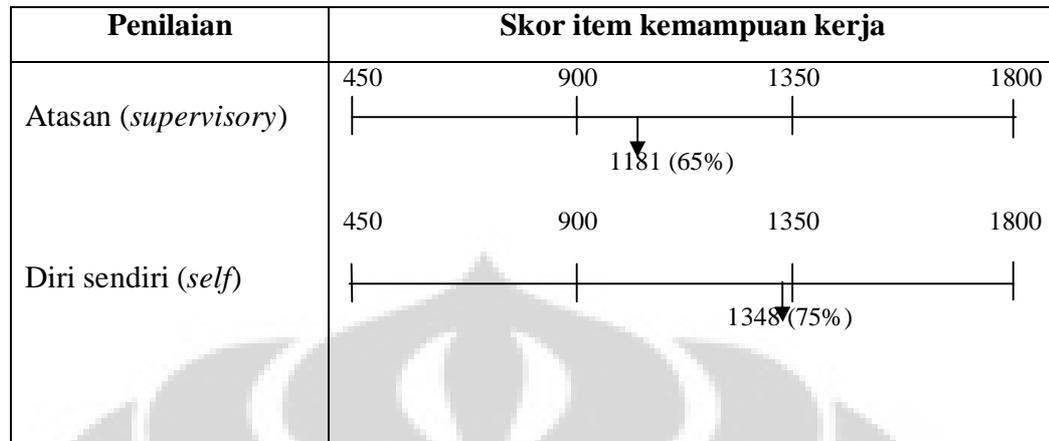
Dimensi Kemampuan Kerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Skor	%	Skor	%
Keahlian Teknis	369	61,5	429	71,5
Sikap	406	68,6	461	77
Profesionalisme	406	68,6	458	76

Sumber : Data penelitian (diolah)

Dari hasil di atas, untuk kemampuan kerja penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri menunjukkan bahwa dimensi yang skor totalnya paling tinggi dimiliki oleh dimensi sikap, yaitu 77%. Sementara dimensi profesional menjadi yang kedua dan terendah adalah dimensi keahlian teknis. Sedangkan untuk penilaian yang dilakukan oleh atasan menunjukkan ada dua dimensi yang memiliki skor yang sama tertinggi, yakni sikap dan profesionalisme, sebesar 68,6%. Sementara dimensi keahlian teknis menjadi yang terendah.

Keinginan bekerja keras, menerima dorongan dan masukan dengan terbuka, netral dalam menyelesaikan permasalahan merupakan penentu kemampuan pegawai PPKGBK dalam bekerja diikuti profesionalisme dan keahlian teknis.

Disamping itu dari hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja dapat diketahui bahwa pencapaian skor secara keseluruhan item variabel kemampuan kerja dibandingkan dengan skor maksimalnya adalah sebagaimana tersaji pada gambar 5.1.



Gambar 5.1.
Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Kemampuan Kerja.

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa skor total item kemampuan kerja responden berdasarkan penilaian atasan adalah sebesar 1181 (65,6%) dari skor maksimal 1800 dan skor minimal 450. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan kerja responden ini adalah antara rendah dan tinggi (900-1350), namun jika dilihat dari skor total dan prosentasenya maka kemampuan kerjanya cenderung rendah.

Sedangkan skor total item kemampuan kerja responden berdasarkan penilaian yang dilakukan diri sendiri adalah sebesar 1348 (75%) dari skor maksimal 1800 dan skor minimal 450. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan kerja responden ini adalah antara rendah dan tinggi (900-1350), namun jika dilihat dari skor total dan prosentasenya maka kemampuan kerjanya cenderung tinggi.

Dengan demikian, dapat penulis katakan bahwa kemampuan kerja pegawai berdasarkan penilaian yang dilakukan atasan dan penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri menghasilkan skor yang berada pada level rendah hingga tinggi, dengan perbedaan tidak terlampau jauh.

2. Variabel Motivasi Kerja

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel motivasi kerja, yang diukur adalah dimensi keadaan responden mengenai motif kerja, harapan dan

insentif. Dari dimensi variable motivasi kerja tersebut kemudian diuraikan lagi menjadi 18 item pertanyaan/pernyataan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berdasarkan penilaian atasan memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,87 standar deviasi sebesar 0,353. Sedangkan variabel motivasi kerja berdasarkan penilaian responden sendiri memiliki nilai rata-rata (mean) 3,08 dengan standar deviasi sebesar 0,387 dimana nilai maksimum 4 dan nilai minimum 1. Adapun distribusi frekuensi variabel motivasi kerja responden selengkapnya tersaji pada tabel 5.4.

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Tingkat Motivasi Kerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Frek.	%	Frek.	%
Sangat tinggi	2	6,7	7	23,3
Tinggi	21	70	21	70
Rendah	7	23,3	2	6,7
Sangat rendah	-	0	-	0
Jumlah	30	100	30	100

Sumber : Data penelitian (diolah)

Dari hasil penelitian seperti di dalam tabel di atas terhadap pegawai untuk variabel motivasi menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh atasan dan diri sendiri, 21 orang pegawai atau berkisar 70% berada di tingkat tinggi.

Data di atas juga menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian atasan apabila dibandingkan dengan penilaian diri sendiri, hanya 2 pegawai yang dinilai atasan memiliki motivasi yang sangat tinggi, sementara pegawai menilai bahwa ada 7 pegawai yang memiliki motivasi sangat tinggi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan dan ketidakterbukaan informasi dan persepsi apa dan bagaimana motivasi kerja yang dinilai terbaik di PPKGBK.

Hasil penelitian terhadap variabel motivasi kerja juga menunjukkan bahwa apabila dilihat dari skor total masing-masing dimensi variable motivasi kerja maka akan diketahui tingkat pencapaian skor total masing-masing dimensi. Skor total masing-masing dimensi motivasi kerja baik penilaian yang dilakukan oleh

responden sendiri, oleh atasannya maupun gabungannya selengkapya tersaji di dalam tabel 5.5.

Tabel 5.5. Skor Total Dimensi Variabel Motivasi Kerja

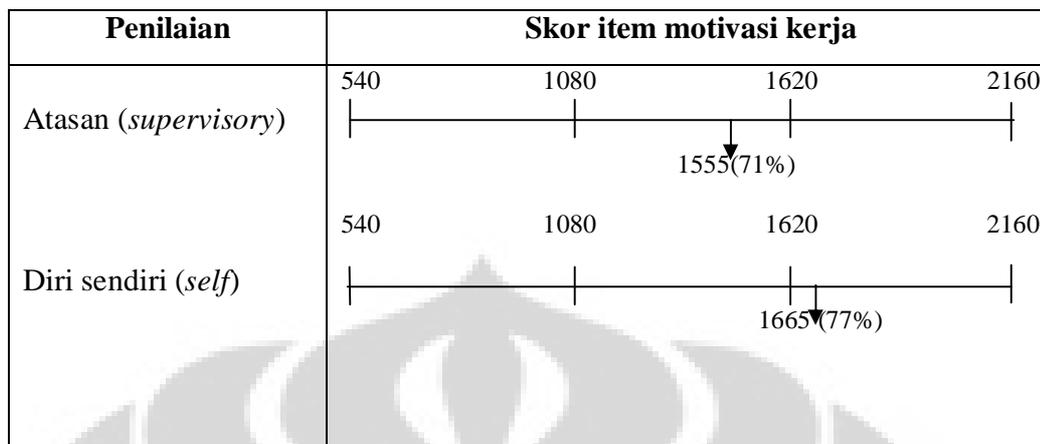
Dimensi Motivasi Kerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Skor	%	Skor	%
Motif Kerja	508	71	564	78
Harapan	526	73	565	78
Insentif	521	72	536	74

Sumber : Data penelitian (diolah)

Dari hasil di atas, untuk motivasi kerja baik penilaian yang dilakukan oleh atasan maupun diri sendiri menunjukkan bahwa dimensi yang rata-rata skor totalnya paling tinggi dimiliki oleh dimensi harapan, yaitu antara 70% s.d. 80%. Harapan akan tempat kerja yang nyaman, kepercayaan dari atasan, penghargaan atas prestasi yang dicapai dan lain sebagainya menjadi faktor pendorong motivasi kerja pegawai. Sementara dimensi motif kerja menjadi yang kedua tertinggi berdasarkan penilaian pegawai itu sendiri dan dimensi insentif menjadi yang terendah, sementara penilaian atasan menganggap insentif yang menjadi dimensi kedua penentu motivasi dan tentunya dimensi motif kerja menjadi yang terendah.

Terlihat kembali adanya perbedaan yang mencolok antara hasil analisis yang dilakukan oleh atasan dan analisis yang dilakukan oleh diri sendiri. Namun, penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri cenderung bias karena keinginan untuk menutupi ketidakmampuan mereka khususnya dalam pekerjaan.

Selain itu, hasil perbandingan pencapaian skor secara keseluruhan item variabel motivasi kerja dibandingkan dengan skor maksimalnya adalah sebagaimana tersaji pada gambar 5.2.



Gambar 5.2.
Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Motivasi Kerja.

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa skor total item motivasi kerja responden berdasarkan penilaian atasan adalah sebesar 1555 (71%) dari skor maksimal 2160 dan skor minimal 540. Dengan demikian dapat diartikan bahwa motivasi kerja responden ini adalah antara rendah dan tinggi (1080-1620), dan jika dilihat dari skor total dan prosentasenya maka motivasi kerjanya cenderung tinggi.

Sedangkan skor total item motivasi kerja responden berdasarkan penilaian yang dilakukan diri sendiri adalah sebesar 1665 (77%) dari skor maksimal 2160 dan skor minimal 540. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan kerja responden ini adalah antara tinggi dan sangat tinggi (1620-2160), namun jika dilihat dari skor total dan prosentasenya maka kemampuan kerjanya cenderung tinggi.

Dengan demikian, dapat penulis katakan bahwa motivasi kerja pegawai berdasarkan penilaian yang dilakukan atasan dan penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri menghasilkan skor yang berada pada level rendah hingga sangat tinggi, namun selisihnya tidak terlalu signifikan karena penilaian yang dilakukan diri sendiri cenderung pada level tinggi.

3. Variabel Kinerja

Variabel terakhir dalam penelitian ini adalah variabel kinerja. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel kinerja terdiri dari 5 dimensi. Adapun variabel-variabel yang diukur tersebut yaitu dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, pemahaman tugas dan dimensi disiplin. Dari dimensi-dimensi variabel kinerja tersebut kemudian diuraikan lagi menjadi 15 item pertanyaan/pernyataan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja berdasarkan penilaian atasan memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,78 standar deviasi sebesar 0,308 Sedangkan variabel motivasi kerja berdasarkan penilaian responden sendiri memiliki nilai rata-rata (mean) 3,06 dengan standar deviasi sebesar 0,227 dimana nilai maksimum 4 dan nilai minimum 1. Adapun distribusi frekuensi variabel motivasi kerja responden selengkapnya tersaji pada tabel 5.6.

Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

Tingkat Kinerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Frek.	%	Frek.	%
Sangat tinggi	-	0	4	13
Tinggi	19	63	26	87
Rendah	11	37	-	0
Sangat rendah	-	0	-	0
Jumlah	30	100	30	100

Sumber : Data penelitian (diolah)

Dari hasil penelitian seperti di dalam tabel di atas terhadap pegawai untuk variabel kinerja menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh atasan dan diri sendiri menghasilkan penilaian bahwa hampir seluruh kinerja pegawai berada di tingkat tinggi, yaitu berkisar 60% s.d. 90%.

Data di atas juga menunjukan bahwa berdasarkan penilaian atasan apabila dibandingkan dengan penilaian diri sendiri, tidak ada pegawai yang dinilai atasan memiliki kinerja yang sangat tinggi, sementara pegawai menilai bahwa ada 4 pegawai yang memiliki kinerja sangat tinggi. Dengan demikian, terdapat

kesenjangan dan ketidakterbukaan informasi dan persepsi apa dan bagaimana kinerja yang dinilai terbaik di PPKGBK, sehingga masing-masing pihak merasa sudah berkinerja dengan baik atau sebaliknya.

Hasil penelitian terhadap variabel kinerja juga menunjukkan bahwa apabila dilihat dari skor total masing-masing dimensi variabel kinerja maka akan diketahui tingkat pencapaian skor total masing-masing dimensi. Skor total masing-masing dimensi kinerja baik penilaian yang dilakukan oleh responden sendiri, oleh atasannya maupun gabungannya selengkapanya tersaji di dalam tabel 5.7.

Tabel 5.7. Skor Total Dimensi Variabel Kinerja

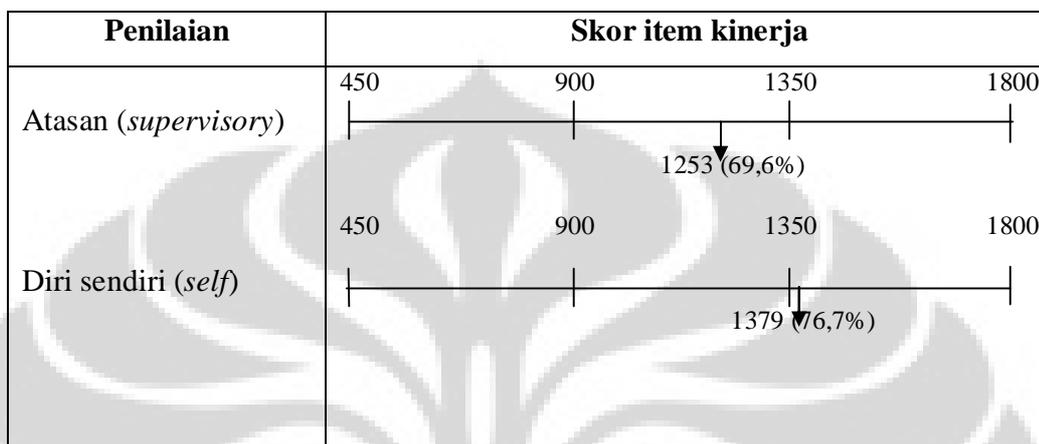
Dimensi Kinerja	<i>Supervisory Appraisal</i>		<i>Self Appraisal</i>	
	Skor	%	Skor	%
Kualitas kerja	252	42	275	45,8
Kuantitas kerja	248	41,3	279	46,5
Tanggung jawab	246	41	283	47,1
Pemahaman tugas	264	44	277	46,1
Disiplin	243	40,5	265	44,1

Sumber : Data penelitian (diolah)

Untuk kinerja yang penilaiannya dilakukan oleh atasan, dimensi yang skor totalnya paling tinggi dimiliki oleh dimensi pemahaman tugas dengan skor sebesar 264 (44%), sedangkan skor terendah adalah dimensi disiplin, yaitu sebesar 243 (40,5%). Dimensi kualitas kerja memiliki skor 252 (42%), dimensi kuantitas kerja memiliki skor 248 (41,3%) dan dimensi tanggung jawab memiliki skor 246 (41%).

Sedangkan terhadap kinerja yang penilaiannya dilakukan sendiri oleh responden, dari hasil penelitian menunjukan bahwa dimensi yang memiliki skor paling tinggi adalah dimensi tanggung jawab, yaitu sebesar 283 (47,1%), dan yang paling rendah adalah dimensi disiplin sebesar 265 (44,1%). Dimensi kualitas kerja memiliki skor sebesar 275 (45,8%), dimensi kuantitas kerja memiliki skor sebesar 279 (46,5%) dan dimensi pemahaman tugas memiliki skor sebesar 277 (46,1%).

Selain itu, hasil perbandingan pencapaian skor secara keseluruhan item variabel motivasi kerja dibandingkan dengan skor maksimalnya adalah sebagaimana tersaji pada gambar 5.3.



Gambar 5.3.
Tingkat Pencapaian Skor Total Item Variabel Kinerja.

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa skor total item motivasi kerja responden berdasarkan penilaian atasan adalah sebesar 1253 (69,6%) dari skor maksimal 1800 dan skor minimal 450. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja responden ini adalah antara rendah dan tinggi (900-1350), dan jika dilihat dari skor total dan persentasenya maka motivasi kerjanya cenderung tinggi.

Sedangkan skor total item kinerja responden berdasarkan penilaian yang dilakukan diri sendiri adalah sebesar 1379 (76,7%) dari skor maksimal 1800 dan skor minimal 450. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan kerja responden ini adalah antara tinggi dan sangat tinggi (1350-1800), namun jika dilihat dari skor total dan persentasenya maka kemampuan kerjanya cenderung tinggi.

5.2.1. Analisis Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja

Analisis motivasi kerja dengan kinerja dilakukan dengan mempergunakan analisis korelasi *product moment*, seperti disajikan pada tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8 Tabel Statistik Korelasi Motivasi Kerja dengan Kinerja

Penilaian	Pearson Correlation	Signifikansi
Sendiri (self)	0,455	0,011
Atasan (supervisory)	0,213	0,259

Dari hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* penilaian sendiri diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,455 dengan hasil uji probabilitas 2 ekor (*two tailed probability*) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,011 yang berarti motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja pada tingkat signifikansi 95%. Sedangkan dari hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* penilaian atasan diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,213 dengan hasil uji probabilitas 2 ekor (*two tailed probability*) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,259 yang berarti motivasi kerja mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja pada tingkat signifikansi 95%.

Koefisien korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja tersebut apabila dicocokkan dengan tabel pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi (Sugiyono, 1999: p.266) seperti pada tabel 5.9, maka dapat diketahui bahwa antara motivasi kerja dengan kinerja (*self appraisal*) memiliki hubungan yang positif dan sedang.

Tabel 5.9 Pedoman untuk Memberikan Referensi Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Tinggi
0,80-1	Sangat tinggi

Dari hasil analisis korelasi *product moment* antara motivasi kerja dan kinerja tersebut dapat diartikan bahwa dengan semakin tingginya motivasi kerja pegawai maka akan diikuti dengan semakin meningkatnya kinerja

pegawai. Demikian pula sebaliknya dengan semakin rendah atau menurunnya motivasi kerja pegawai maka akan diikuti dengan semakin rendah atau menurunnya kinerja pegawai.

5.2.2. Analisis Hubungan Antara Kemampuan Kerja dengan Kinerja

Analisis kemampuan kerja dengan kinerja dilakukan dengan mempergunakan analisis korelasi *product moment*, seperti disajikan pada tabel 5.10 berikut.

Tabel 5.10 Tabel Statistik Korelasi Kemampuan Kerja dengan Kinerja

Penilaian	Pearson Correlation	Signifikansi
Sendiri (self)	0,385	0,036
Atasan (supervisory)	0,098	0,096

Dari hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* penilaian sendiri diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,385 dengan hasil uji probabilitas 2 ekor (*two tailed probability*) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,036 yang berarti kemampuan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja pada tingkat signifikansi 95%. Sedangkan dari hasil perhitungan analisis korelasi *product moment* penilaian atasan diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,098 dengan hasil uji probabilitas 2 ekor (*two tailed probability*) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,096 yang berarti kemampuan kerja mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja pada tingkat signifikansi 95%.

Dari hasil uji *two tailed probability* tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pada tingkat signifikansi 0,05 hanya pada kemampuan kerja dengan penilaian sendiri. Selanjutnya koefisien korelasi antara kemampuan kerja dengan kinerja tersebut di atas apabila diinterpretasikan, maka antara kemampuan kerja dengan kinerja (*self appraisal*) memiliki hubungan yang positif dan kuat.

Dari hasil analisis korelasi product moment antara kemampuan kerja dan kinerja dapat diartikan bahwa semakin tingginya kemampuan kerja akan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin rendah atau menurunnya kemampuan kerja akan diikuti dengan semakin rendah atau menurunnya kinerja pegawai.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kemampuan kerja pegawai GBK apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh atasan adalah 65,6% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi variabel kemampuan kerja berada pada kategori antara rendah dan tinggi. Kemudian apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri adalah 75% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi variabel kemampuan kerja berada pada kategori antara rendah dan tinggi yang cenderung tinggi. Jadi dapat kita katakan bahwa berdasarkan hasil penelitian, kemampuan kerja pegawai PPKGBK berada pada kategori antara rendah hingga tinggi.
2. Dari ketiga dimensi yang membentuk variabel kemampuan kerja, baik berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh atasan dan pegawai itu sendiri, dimensi sikap memiliki skor paling tinggi. Dengan kata lain, sikap menjadi faktor tertinggi penentu kemampuan kerja pegawai GBK dalam melaksanakan tugasnya. Faktor kedua sebagai penentu kemampuan kerja pegawai GBK adalah profesionalisme dan yang terakhir adalah keahlian teknis.
3. Motivasi kerja pegawai GBK secara keseluruhan apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh atasan adalah 71% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi variabel motivasi berada pada kategori antara rendah dan tinggi. Kemudian apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri adalah 77% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi

variabel motivasi berada pada kategori antara tinggi dan sangat tinggi. Jadi dapat kita katakan bahwa berdasarkan hasil penelitian, motivasi pegawai PPKGBK berada pada kategori antara rendah hingga sangat tinggi.

4. Dari ketiga dimensi yang membentuk variabel motivasi kerja, baik berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh atasan dan pegawai itu sendiri, dimensi harapan memiliki skor paling tinggi. Dengan kata lain, harapan menjadi faktor tertinggi penentu motivasi pegawai GBK dalam melakukan pekerjaannya. Faktor kedua sebagai penentu motivasi pegawai GBK adalah motif kerja dan yang terakhir adalah insentif. Dengan demikian, harapan pegawai GBK akan masa depan pekerjaannya perlu diperhatikan oleh pejabat/pimpinan GBK agar pegawai tersebut dapat menunjukkan performa kerja terbaiknya.
5. Kinerja pegawai GBK secara keseluruhan apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh atasan adalah 69,6% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi variabel kinerja berada pada kategori antara rendah dan tinggi. Kemudian apabila dilihat dari skor penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri adalah 76,7% dari skor maksimalnya, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi variabel kinerja berada pada kategori antara tinggi dan sangat tinggi. Jadi dapat kita katakan bahwa berdasarkan hasil penelitian, kinerja pegawai PPKGBK berada pada kategori antara rendah hingga sangat tinggi.
6. Dari kelima dimensi yang membentuk variabel kinerja, berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh atasan dimensi pemahaman tugas memiliki skor paling tinggi. Dengan kata lain, pemahaman tugas menjadi faktor tertinggi penentu kinerja pegawai GBK dalam melaksanakan tugasnya. Faktor yang paling rendah adalah disiplin.
7. Masih terdapat perbedaan dan ketidakterbukaan persepsi antara atasan dengan pegawainya dalam penilaian kinerja. Hal ini dapat dilihat pada hasil analisis antara penilaian atasan dan penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri yang selalu berbeda jauh.

8. Variabel motivasi terbukti memiliki hubungan yang signifikan, positif, sedang dan variabel kemampuan kerja terbukti memiliki hubungan yang signifikan, positif dan kuat. Kedua variabel tersebut signifikan hanya berdasarkan penilaian sendiri (*self appraisal*).
9. Variabel motivasi dan kemampuan kerja berdasarkan penilaian atasan tidak terbukti signifikan. Hal ini disebabkan pada saat penelitian dilakukan baru dilakukan mutasi dan rotasi pejabat dan pegawai dilingkungan PPKGBK. Dengan demikian, motivasi dan kemampuan kerja berdasarkan penilaian atasan gagal dibuktikan secara statistik.

6.2. Saran

1. Motivasi kerja pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno masih dapat ditingkatkan lagi ke arah motivasi yang sangat tinggi, karena dengan motivasi yang sangat tinggi pegawai diharapkan akan bekerja dengan optimal. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan oleh pegawai sendiri (untuk faktor intrinsik motivasi) dan oleh instansi dalam hal ini pengelola GBK dan pengambil kebijakan di GBK (untuk faktor ekstrinsik motivasi).
2. Dari faktor ekstrinsik motivasi, perlu ditingkatkan peran pimpinan maupun pejabat terkait untuk lebih memperhatikan dan mempertimbangkan lebih serius harapan atau keinginan pegawai GBK untuk dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja, seperti:
 - a. menciptakan suasana kerja yang nyaman dan aman,
 - b. mengadakan acara *gathering* setiap tahun untuk memberikan kesempatan kepada pegawai menuangkan keinginan,
 - c. pemberian penghargaan atas prestasi kerja,
 - d. mengintensifkan pendidikan dan pelatihan kemampuan menggunakan peralatan pendukung maupun pelatihan kepada pegawai senior dengan latar pendidikan SMA untuk meningkatkan kemampuan teknis mereka dalam mendukung kemajuan sistem dan teknologi serta memberikan kondisi prima

dalam bekerja seperti pelatihan piranti lunak perkantoran, pelatihan sistem informasi prima

e. dan lain sebagainya.

3. Dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi perlu dibuat suatu kebijakan baru dalam perekrutan/penerimaan pegawai oleh pimpinan di PPKGBK dengan maksud agar diperoleh sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan berdedikasi kerja yang tinggi.
4. Memperbaiki sistem penggajian dan pemberian tunjangan kepada pegawai berbasis kinerja.
5. Pimpinan GBK perlu meningkatkan pengawasan terhadap kedisiplinan pegawainya, kalau perlu dengan memberikan sanksi dari mulai teguran lisan sampai pemotongan tunjangan atau penundaan kenaikan pangkat terhadap setiap ketidakdisiplinan dari pegawai demi menunjang peningkatan kinerja.
6. Melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap kinerja pegawai GBK dan dikeluarkan dalam bentuk laporan kinerja, untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Bisa dilakukan minimal 6 (enam) bulan sekali dan maksimal 1 (satu) tahun sekali dengan model penilaian kinerja yang lebih representatif yang dipergunakan di Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno yakni model penilaian silang terhadap kinerja yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya dan bawahan terhadap atasannya atau bisa juga penilaian yang dilakukan oleh rekan sekerja, mengingat bahwa penilaian yang dilakukan sendiri (*self appraisal*) cenderung bias. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai GBK dan adanya keterbukaan informasi agar pegawai mengetahui dengan pasti sejauh mana dia sudah berkontribusi kepada PPKGBK dan dapat memperbaiki kinerja kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arifin, Bustanul & Didik J. Rachbini (2001). *Ekonomi Politik dan Kebijakan Publik*, Jakarta: Kerjasama UI dengan INDEF
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Yogyakarta.
- Artley. Will., Ellison, Kennedy. Bill., (2001). *The Performance Based Management Handbook, vol.1 – Establishing and Maintaining a performance Based Management Program*.
- Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Alih Bahasa Surya Darma dan Yanuar Irawan, PT. SUN Jakarta.
- Bungin, Burhan. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Dessler, Gary. (1995). *Managing Organization: in Era of Change*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dunn, William N. (2000). *Analisa Kebijakan Publik*. Terjemahan Muhajir Darwis. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus..et al. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada.
- Ghozali, Imam H. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cetakan keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L. James, Ivancevich, John M, dan James H. Donnelly. (1996). *Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I. Nyoman. (2000). *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Hair, J.F., et al. (1992). *Multyvariate Data Analysis*. 3rd Edition. New York
- Hasan, M. Iqbal. (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu SP. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Edisi Revisi Cetakan ke-1. Jakarta. PT Bumi Aksara

- _____, (2006), Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah. Edisi Revisi Cetakan ke-5. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetyo. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: STIA LAN Press.
- Lichiella. Patricia., Turnock. Bernard, *Guide For Performance Measurement*
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif, Menjelang Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta. BPEF
- Santoso, Singgih. (2000). SPSS, Statistik Parametrik. Jakarta. PT Elex Media Computindo.
- Sinambela, Lijan Poltak, (2006). Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soesilo. Nining., (2002). *Manajemen Strategi di sektor publik* (pendekatan praktis), Buku II.
- Sugiyono. (2001). Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Westin. Susan., (1998). Performance Measurement and Evaluation, *Definitions and Relationship*
- Wakhyudi, Theresia. Linda Ellen., (2007) *Akuntabilitas Instansi Pemerintah.*, Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, Edisi Kelima

Tesis

- Gumay, M. Novie Candra. (2006). Analisis Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak. Depok: Universitas Indonesia.
- Ichwan, Muhammad. (2009). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Administratif Jakarta Utara. Depok: Universitas Indonesia.
- Ismail, Sukidarfi. (2003). Hubungan Kemampuan dan Motivasi Dengan Kinerja Pegawai Pusat Penelitian dan Pengembangan Departemen Kehakiman dan HAM RI. Depok: Universitas Indonesia.
- Mesra, Tien Danarti. (2005). Analisis Hubungan Antara Faktor Motivasi dan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai di Bagian Verifikasi dan Akuntansi Biro Keuangan dan Perlengkapan Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Depok: Universitas Indonesia.

Peraturan-Peraturan

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004. Perbendaharaan Negara;

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 318 tahun 1962, 24 September 1962.
Pembentukan yayasan gelanggang olah raga bung karno. Presiden republik indonesia;

Keputusan Presiden Nomor 4 Tahun 1984 , Tanggal 13 Januari 1984, *Badan Pengelola Gelanggang Olah Raga Senayan ditinjau dari prosedur penerbitan dan keberlakuan hak pengelolaan;*

Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2001 , Tanggal 19 Februari 2001, *Tim Pengkajian Kelembagaan Pengelolaan Gelanggang Olahraga Bung Karno;*

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 233/KMK.05/2008, tanggal 22 Agustus 2008, *Satker yang ditetapkan untuk menerapkan PK BLU;*

Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2010, tanggal 17 September 2010, *Kementerian Sekretariat Negara.*

Lampiran 1. Tabulasi Data Variabel Kemampuan Kerja (*supervisory appraisal*)

NR	Pertanyaan/Pernyataan															Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	41
2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	35
3	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	43
4	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	35
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	44
6	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	37
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	42
8	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
9	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41
10	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	36
11	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	36
12	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	35
13	3	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	40
14	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	44
15	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	33
16	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43
17	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	41
18	1	2	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	42
19	3	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	40
20	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	42
21	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	41
22	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	42
23	2	3	3	1	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	36
24	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	39
25	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	44
26	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	48
27	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	33
28	1	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	34
29	1	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	35
30	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	36
Tot	70	81	87	49	82	87	77	82	82	78	77	77	82	86	84	1181

Lampiran 1. Tabulasi Data Variabel Kemampuan Kerja (*self appraisal*)

NR	Pertanyaan/Pernyataan															Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	47
2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	49
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
4	4	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	40
5	3	3	3	1	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44
6	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
7	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
8	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	45
9	4	3	4	1	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	48
10	3	2	3	1	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	47
11	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	44
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
13	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	48
14	3	2	2	1	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	40
15	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	46
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44
18	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	45
19	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	50
20	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
22	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	42
23	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	38
24	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	44
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
26	3	4	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	44
27	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	43
28	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	50
29	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	40
30	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
Tot	98	91	89	50	101	93	96	94	89	89	94	87	91	92	94	1348

Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja (*supervisory appraisal*)

Pertanyaan/Pernyataan																			Tot
NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	56
2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	47
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	53
4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	42
5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	57
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	69
7	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	45
8	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	61
9	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	50
10	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	2	56
11	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	57
12	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	43
13	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	55
14	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	2	3	52
15	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	43
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	52
17	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
19	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	58
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
21	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	43
22	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	53
23	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	43
24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	52
25	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
27	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	57
28	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	46
29	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	43
30	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	46
Tot	85	85	84	86	86	82	85	96	94	86	80	85	94	94	86	88	74	85	1555

Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja (*self appraisal*)

Pertanyaan/Pernyataan																			Tot
NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	57
2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	53
4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	3	1	1	2	2	1	51
5	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	2	41
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	68
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	69
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	48
9	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	65
10	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
11	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	53
12	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	51
13	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	49
14	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
15	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	62
16	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	42
17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
20	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	58
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	52
22	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	58
23	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	57
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	53
25	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	2	3	1	53
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	51
27	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	60
28	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	58
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	50
30	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	59
Tot	98	88	98	98	90	92	96	96	96	99	96	82	99	97	90	90	76	84	1665

Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Kinerja (*supervisory appraisal*)

NR	Pertanyaan/Pernyataan															Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	37
2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	37
3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	40
4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	37
5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
6	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
7	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	48
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	37
10	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	37
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	47
12	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	37
13	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	37
14	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	35
15	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	37
16	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	2	2	35
17	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	34
18	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	48
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
20	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	40
21	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
22	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	47
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	42
24	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
25	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
28	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43
Tot	82	83	83	86	84	81	85	82	92	77	77	88	81	85	87	1253

Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Kinerja (*self appraisal*)

NR	Pertanyaan/Pernyataan															Tot	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	47
2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	48
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	53
5	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	40
6	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	53
7	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	47
11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
12	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
14	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	48
15	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	48
17	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
18	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	52
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
21	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
22	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	40
23	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	48
24	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	46
25	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
27	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	45
28	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	49
29	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	48
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Tot	88	92	91	92	88	93	93	93	94	89	92	92	99	90	93	93	1379

Jakarta, Maret 2011

Yth.
Bapak/Ibu pegawai PPKGBK
di Jakarta

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan bahwa sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan pendidikan program studi Perencanaan dan Kebijakan Publik, Program Magister, Universitas Indonesia, kepada setiap mahasiswa diwajibkan untuk menyusun tesis. Berkenaan dengan hal tersebut maka kami bermaksud menyusun tesis dengan judul Analisis Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno, dengan melakukan penelitian terhadap pegawai di PPKGBK.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mengharapkan kesediaan Bapak/ibu untuk dapat mengisi kuesioner penelitian motivasi, kemampuan dan kinerja sebagaimana terlampir.

Atas kerjasama dan kesediaan Bapak memberikan penilaian, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Titan Erwinia

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kuesioner yang kami sampaikan ini adalah merupakan alat yang kami pergunakan untuk mendapatkan data sebagai bahan Analisis Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno.
2. Kami mengharapkan agar Bapak/Ibu.Sdr. dalam mengisi kuesioner ini dapat memberikan jawaban dan penilaian seobyektif mungkin, karena jawaban dan penilaian yang Bapak/Ibu/Sdr. Berikan akan dijaga kerahasiaanya dan tidak memiliki konsekuensi apapun terhadap diri Bapak/Ibu/Sdr.
3. Kuesioner ini terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu:
 - a. Bagian I, Bapak/Ibu/Sdr. diharapkan mengisi data mengenai karakteristik Bapak/Ibu/Sdr. dengan cara membubuhkan tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia di sebelah kanan salah satu alternatif jawaban.

Contoh :

1. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Sdr. bekerja :

<2 th	
2-10 th	X
11-20 th	
>20 th	

Apabila lama bekerja Bapak/Ibu/Sdr adalah pada kisaran 2-10 tahun, makan kolom di sebelah kanan 2-10 th diberi tanda silang (X), sebagaimana contoh di atas.

- b. Bagian II, Bapak/Ibu/Sdr. diharapkan memberikan tanggapan atas pertanyaan/ Pernyataan dengan cara membubuhkan tanda silang (X) pada kolom alternative tanggapan di sebelah kanan kolom pertanyaan/ pernyataan.

Contoh:

No	Pertanyaan/Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
		SS	S	C	TS	STS
1	Perlakuan pimpinan terhadap pegawai sangat profesional		X			

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

C = Cukup

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

BAGIAN I

Pada Bagian ini Bapak/Ibu/Sdr diminta mengisi data mengenai diri pribadi dengan membubuhkan tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia

1. Usia Bapak/Ibu/Sdr sekarang adalah:

<21 th	
21-30 th	
31-40 th	
41-50 th	
50 th<	

2. Golongan ruang pangkat Bapak/Ibu/Sdr adalah

II/b	
II/c	
II/d	
III/a	
III/b	
III/c	

3. Masa kerja Bapak/Ibu/sdr adalah

<6 th	
6-10 th	
11-15 th	
16-20 th	
20 th<	

4. Pendidikan Formal terakhir Bapak/Ibu/Sdr

SD	
SMP	
SMA	
D-3	
S-1	
>S-1	

5. Jumlah pendidikan dan pelatihan yang sudah pernah diikuti

<2	
2-3	
4-5	
5 <	

BAGIAN II

Pada bagian ini Bapak/Ibu/Sdr diminta membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Sdr paling tepat pada kolom yang telah tersedia.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju atau sangat tinggi TS = Tidak Setuju atau rendah
 S = Setuju atau tinggi STS = Sangat Tidak Setuju/sangat rendah

Nama Pegawai:.....

Divisi:.....

Lama Bekerja:.....

No	Pertanyaan/Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
	VARIABEL KEMAMPUAN KERJA				
1	Pegawai mampu mengatasi masalah di kantor dengan baik				
2	pegawai mampu berpikir untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan				
3	Pegawai bekerja dengan luwes dalam menjalankan tugas				
4	Pegawai mampu mengoperasikan komputer dengan baik				
5	Pegawai bekerja keras dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
6	Pegawai memiliki dorongan untuk mempelajari hal-hal baru				
7	Pegawai mampu bersikap netral dalam menghadapi klien				
8	Pegawai bersikap terbuka apabila mendapat teguran dari atasan atau mendapat masukan dari rekan kerja				
9	Pegawai menerima beban kerja yang diberikan dengan senang hati				
10	Pegawai memiliki konsentrasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan				
11	Pegawai memahami dengan baik organisasi tempat kerjanya				
12	Pegawai tidak selalu diberikan arahan				

	dan tuntunan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaannya				
13	Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerja				
14	Pegawai mampu bekerja sama dengan atasan				
15	Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai berpedoman pada ketentuan yang berlaku				
	VARIABEL MOTIVASI KERJA	SS	S	TS	STS
17	Pegawai bekerja pada lingkungan yang aman				
18	Pegawai diberi kesempatan untuk maju dalam segala hal oleh atasannya				
19	Hubungan kerja dengan atasan baik				
20	Hubungan kerja dengan rekan kerja baik				
21	Pegawai memperoleh upah (uang) yang adil dan layak				
22	Pegawai diperhatikan dan diberi penghargaan oleh atasan apabila berprestasi				
23	Suasana tempat kerja pegawai kondusif				
24	Pegawai dipromosikan secara layak oleh atasan apabila bekerja dengan baik dan berprestasi				
25	Pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti diklat				
26	Pegawai mendapat kepercayaan dari atasan untuk melaksanakan pekerjaannya				
27	Pegawai mengalami peningkatan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya				
28	Fasilitas penunjang kerja memadai				
29	Gaji yang diterima sesuai dengan peraturan yang berlaku				
30	Tunjangan yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku				
31	Pegawai merasa puas dengan sistem penggajian yang diterapkan				

32	Pegawai puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan sekarang				
33	Pegawai mendapat rekomendasi promosi dari atasan jika berprestasi				
34	Pegawai dapat mengeluarkan ide dan keluhan dengan terbuka				
	VARIABEL KINERJA	SS	S	TS	STS
35	Pegawai sangat menguasai pekerjaan				
36	Pegawai memiliki kecermatan/ketelitian kerja tinggi				
37	Pegawai bekerja dengan rapi				
38	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
39	Target pekerjaan per hari tercapai				
40	Hadir/pulang tepat waktu				
41	Mampu bekerja dengan cepat				
42	Hasil kerja memuaskan				
43	Ramah dalam memberikan pelayanan				
44	Berani mengutarakan pendapat				
45	Berani mengambil keputusan dengan pertimbangan yang ada				
46	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan				
47	Jujur dalam bekerja				
48	Melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi				
49	Berpengalaman dalam menangani pekerjaan				