



UNIVERSITAS INDONESIA

**Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk
Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor
Pelayanan Percontohan A**

*(Achievement Motivation Training intervention Program to Improve
Employee Achievement Motivation on Pilot Services Office A)*

TESIS

**AZIZATUL MUNAWAROH
1006795642**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk
Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor
Pelayanan Percontohan A**

*(Achievement Motivation Training intervention Program to Improve
Employee Achievement Motivation on Pilot Services Office A)*

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister

**AZIZATUL MUNAWAROH
1006795642**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 2012**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor Pelayanan Percontohan A

adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Depok, 26 Juni 2012

Yang menyatakan



Azizatul Munawaroh
(NPM. 1006795642)

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Azizatul Munawaroh

NPM : 1006795642

Program Studi : Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk
Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor
Pelayanan Percontohan A

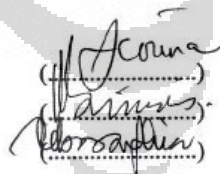
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, pada hari Selasa, 26 Juni 2012

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Corrina Deborah S, M.Com, Phd

Penguji I : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

Penguji II : Debora Eflina Purba, S.S., M.Si



Depok, 26 Juni 2012

Ketua Program Magister Psi. Terapan
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi)
NUP. 0806050140



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M.Org.Psy.)
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 26 Juni 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar *Master of Sains* Jurusan Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi 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. Dra. Corrina Deborah S, M.Com, Phd, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing saya dalam menyusun tesis ini;
2. Para Dosen Psikologi Terapan SDM Fakultas Psikologi UI, yang telah memberikan *sharing knowledge* dan ilmu nya kepada saya;
3. Keluarga tercinta khususnya kedua orang tua (Alm), suami dan anak-anak tersayang, berkat do'a, pengertian, kesabaran, keikhlasan dalam memberikan kesempatan dan dukungan baik moral dan material hingga terselesaikannya tesis ini;
4. Keluarga besar Kantor Pelayanan Percontohan Jakarta II, yang telah memberikan kesempatan kepada saya dalam rangka memperoleh data yang saya perlukan;
5. Keluarga besar Terapan SDM 2010 dan para sahabat saya lainnya, atas bantuan *sharing* informasi dan dukungan semangatnya hingga akhirnya tesis ini selesai.

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

Depok, 26 Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARMA
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKABEMIS
(H a s i l K a r y a P e r o r a n g a n)**

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

Nama : Azizatul Munawaroh

NPM : 1006795642

Program Studi : Magister Psikologi Terapan

Peminatan : Psikologi Sumber Daya Manusia

Fakultas : Psikologi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

"Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor Pelayanan Percontohan A".


Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, mempublikasikan Tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama mencantumkan nama saya sebagai penulis/pemegang hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Di buat di : Depok

Pada Tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan



Azizatul Munawaroh

ABSTRAK

Nama : Azizatul Munawaroh
Program Studi : Magister Psikologi Terapan Peminatan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Program Intervensi *Achievement Motivation Training* Untuk Meningkatkan Motivasi Berprestasi Pegawai pada Kantor Pelayanan Percontohan A

Berdasarkan hasil penilaian kinerja tahun 2011 Kantor Pelayanan Percontohan A (KPP A) mendapatkan nilai yang rendah dibandingkan 31 Kantor Pelayanan sejenis. Berdasarkan analisis penyebab rendahnya hasil penilaian kinerja ini dikarenakan stres kerja dan motivasi berprestasi yang rendah. Untuk mengetahui dan membuktikan kebenaran dugaan tersebut, peneliti mengukur korelasi antara stres kerja dan motivasi berprestasi (*nAch*) dengan kinerja pada pegawai KPP A. Hasil perhitungan korelasi menunjukkan aspek *responsibility for people* pada stres kerja dan *nAch* yang berkorelasi terhadap kinerja. Dari hasil interpretasi data maka bisa ditarik kesimpulan bahwa motivasi berprestasi (*nAch*) Pegawai KPP A rendah. Oleh karena itu, program intervensi yang disusun untuk dapat memperbaiki kondisi tersebut adalah dengan *achievement motivation training* yang dapat dilakukan oleh pihak internal organisasi.

Kata kunci: Kinerja, Stres Kerja, Motivasi Berprestasi, dan *Achievement Motivation Training*

ABSTRACT

Name : Azizatul Munawaroh
Study Program : Magister of Applied Psychology Specialization Human Resources
Title of Thesis : Achievement Motivation Training intervention Program to Improve Employee Achievement Motivation on Pilot Services Office A

Based on the results of performance assessment in 2011 Pilot Services Office A (KPP A) gain value that is lower than other 31 offices similar services. Based on assessment results analysis causes of low performance is due to the stress of work and low motivation. Correlation was used to determine the relationship between variables. Correlation analysis result showed that work stress aspect of responsibility for people and need for achievement are correlated to performance. The interpretation result can be concluded that the motivation of employees KPP A low achievers. Therefore, intervention program develop to address the matter is achievement motivation training that will be arranged by internal division of the organization.

Keywords: Performance, Work Stress, Motivation, and Achievement Motivation Training

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Informasi Organisasi	2
1.3 Analisis Alternatif Penyebab	3
1.4 Pertanyaan Penelitian	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengertian Kinerja	9
2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	10
2.1.2 Pengukuran Kinerja	11
2.2 Pengertian Stres Kerja	11
2.2.1 Aspek-aspek Stres Kerja	12
2.2.2 Gejala Stres Kerja	16
2.2.3 Dampak Stres Kerja	16
2.2.4 Pengukuran Stres Kerja	17
2.3 Pengertian Motivasi	18
2.3.1 Teori Motivasi berprestasi McClelland	19
2.3.2 Karakteristik Individu yang memiliki Motivasi Berprestasi atau Dominan <i>Need for Achievement</i>	20

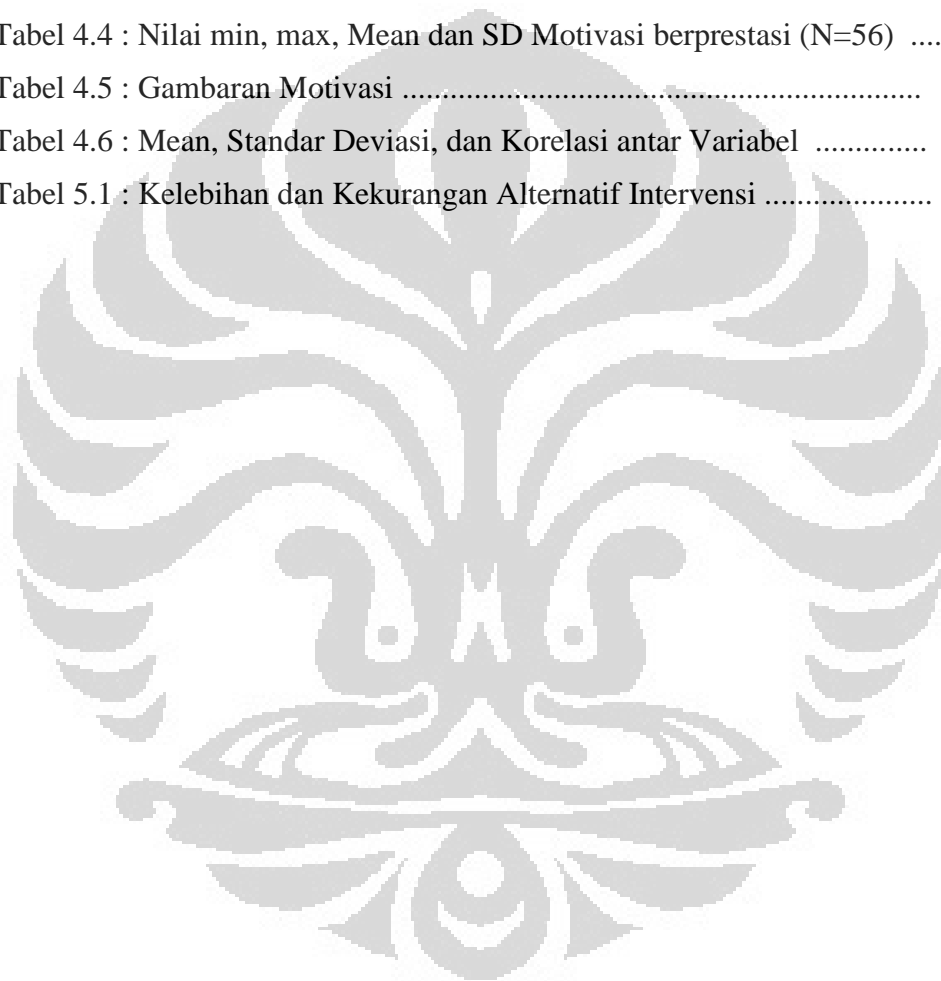
2.3.3	Pengukuran Motivasi Kerja	22
2.3	Hubungan antara Stres Kerja, Motivasi Dan Kinerja	22
BAB III METODE PENELITIAN		24
3.1	Tipe Penelitian	24
3.2	Prosedur Persiapan Penelitian	24
3.3	Metode Pengumpulan Data	24
3.4	Alat Ukur	25
	3.4.1 Kinerja	25
	3.4.2 Stres Kerja	25
	3.4.3 Motivasi	26
3.5	Teknik Analisis Statistik	27
	3.5.1 Uji Reliabilitas Dan Validitas Alat Ukur	27
3.5	Pelaksanaan Penelitian	28
	3.6.1 Tahap Persiapan	28
	3.6.2 Tahap Pelaksanaan	28
	3.6.3 Tahap Pengolahan Data	29
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN		30
4.1	Gambaran Umum Responden	30
4.2	Gambaran Stres Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Percontohan A	32
4.3	Gambaran Motivasi Berprestasi Pegawai KPP A	33
4.4	Hubungan Antara Kinerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja	34
4.5	Intepretasi Hasil Penelitian	34
BAB V RANCANGAN IMPLEMENTASI		36
5.1	Alternatif-Alternatif Program Intervensi	36
	5.1.1 <i>Job Redesign</i>	36
	5.1.2 <i>Achievement Motivation Training</i>	38
5.2	Rancangan Rekomendasi Program Intervensi	40
	5.2.1 Tahap Persiapan	41
	5.2.2 Tahap Implementasi	42
	5.2.3 Jadwal Pelatihan	45
	5.2.4 Rincian Biaya	46
5.3	Kesimpulan	46

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

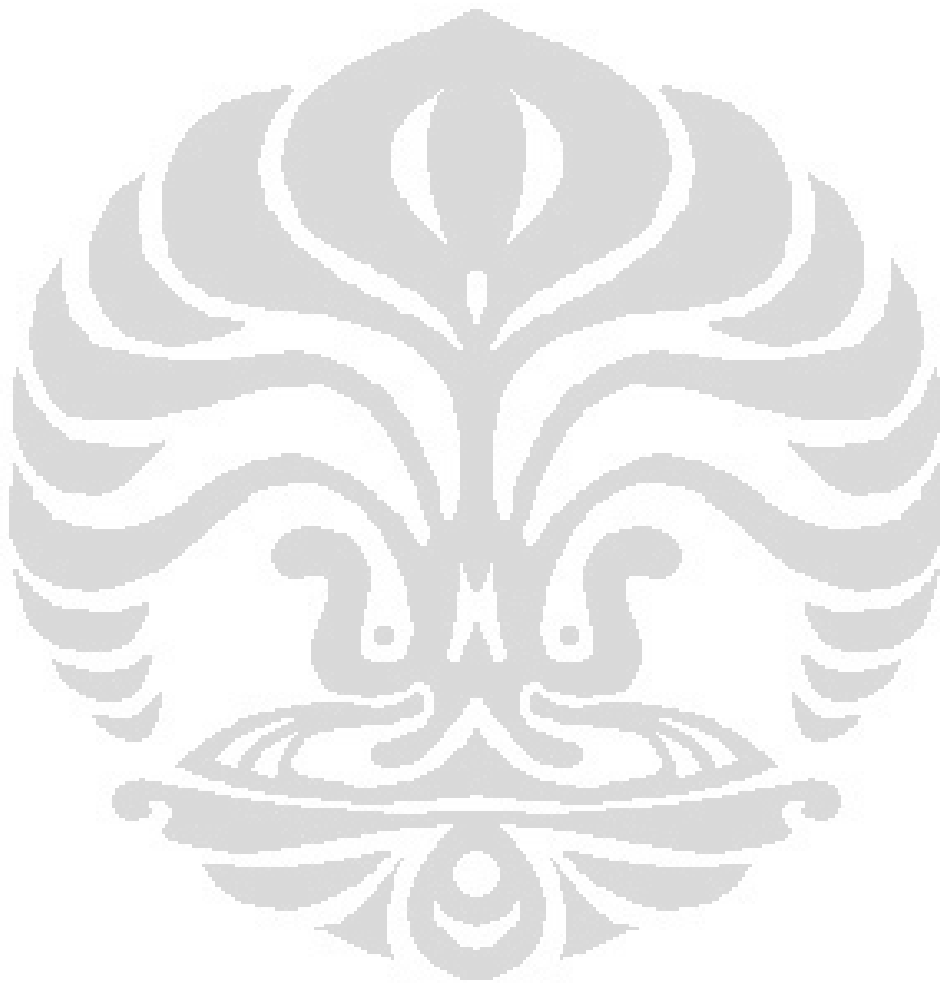
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Aspek Stres Kerja dan Nomor item	28
Tabel 3.2 : Dimensi Motivasi dan Nomor item	29
Tabel 3.3 : Hasil Perhitungan Reliabilitas	30
Tabel 4.1 : Usia Pegawai	33
Tabel 4.2 : Pendidikan Pegawai	34
Tabel 4.3 : Nilai min, max, Mean dan SD Aspek Stres Kerja (N=56)	35
Tabel 4.4 : Nilai min, max, Mean dan SD Motivasi berprestasi (N=56)	36
Tabel 4.5 : Gambaran Motivasi	36
Tabel 4.6 : Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi antar Variabel	37
Tabel 5.1 : Kelebihan dan Kekurangan Alternatif Intervensi	44



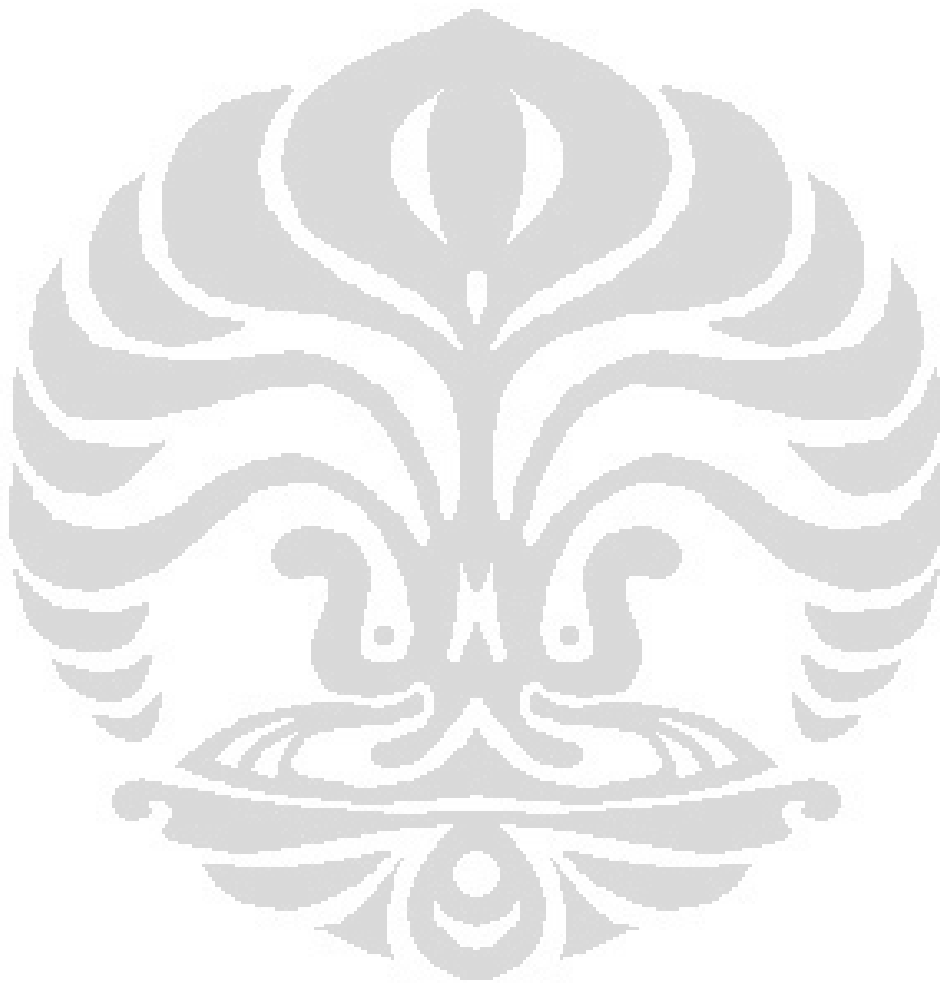
DAFTAR GAMBAR

Figur 4.1	: Gambaran Jenis kelamin	33
Diagram 4.1	: Bagian/Seksi pada KPP A	34



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Profil Organisasi
- Lampiran B : Rekap Data Analisis Beban Kerja dan Penilaian Kinerja
- Lampiran C : Perhitungan Statistik



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan ukuran prestasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Demikian juga bagi organisasi yang bergerak di bidang layanan publik yaitu instansi pemerintah. Kinerja salah satu instansi pemerintah ini dapat dilihat dari seberapa jauh keberhasilan pelaksanaan atas upaya-upaya peningkatan pendapatan negara, pengendalian belanja negara, dan efisiensi pembiayaan anggaran dalam rangka pengendalian defisit anggaran, serta efektifitas pengelolaan kekayaan negara. Pada konten yang lebih jauh, penilaian kinerja salah satu instansi pemerintah ini dapat pula dilakukan dengan mengevaluasi seberapa jauh salah satu instansi pemerintah ini telah berhasil melakukan upaya-upaya (mulai dari tahapan *policy design* sampai dengan implementasi) terhadap pengamanan pelaksanaan APBN serta upaya pengamanan RAPBN tahun berikutnya. Kantor Pelayanan Percontohan A (KPP A) sebagai instansi pelayanan di salah satu instansi pemerintah memegang peranan sangat penting dalam aspek pengendalian belanja negara dan efisiensi pembiayaan anggaran dalam rangka pengendalian defisit anggaran.

Berdasarkan tugas dan fungsinya KPP A sebagai pintu terakhir penyaluran APBN pada masyarakat ibarat dua sisi mata uang, dimana di satu sisi dituntut menyalurkan APBN dengan cepat, di sisi lain juga melakukan pengendalian agar tepat jumlah, tepat sasaran, dan memenuhi persyaratan perundang-undangan yang berlaku. Pengendalian pengeluaran negara agar tepat jumlah, tepat sasaran ini menjadi sangat penting, bila dilihat kondisi keuangan negara kita yang masih defisit, sehingga efisiensi dan efektivitas pengeluaran APBN harus dilakukan. Di sinilah KPP A dituntut menunjukkan kinerja yang baik dalam pengelolaan APBN pemerintah.

Hasil kinerja atas terlaksananya tugas dan fungsi KPP A itu dituangkan dalam penilaian kinerja organisasi. Menurut data hasil penilaian tugas dan fungsi Kantor Pelayanan Percontohan Tahun 2011, Kantor Pelayanan Percontohan A

mendapat penilaian untuk kinerja sebesar 81,42. Jika dibandingkan dengan nilai kinerja Kantor pelayanan percontohan lainnya, KPP A mendapat nilai paling rendah. Rata-rata hasil penilaian kinerja beberapa kantor pelayanan percontohan sejenis lainnya antara 85 sampai dengan 99 (Lampiran B).

Jika hasil penilaian kinerja KPP A rendah bahkan paling rendah di banding 31 Kantor pelayanan Percontohan lainnya, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPP A juga rendah. Kinerja pegawai menjadi sangat penting bagi terlaksanannya tujuan organisasi sebagaimana amanat dari reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh organisasi ini. sebagaimana diuraikan di atas bahwa tugas dan fungsi KPP A sangatlah vital dan penting bagi kelangsungan kehidupan negara. Jika kinerja pegawai KPP A rendah akan berdampak sangat global bagi kehidupan negara diantaranya keterlambatan pembiayaan pembangunan proyek-proyek infrastruktur di negara ini, terlambatnya pembayaran gaji pegawai negeri di instansi-instansi pemerintah, terhambatnya penyerapan dana anggaran untuk kegiatan-kegiatan dan program-program yang sudah ditetapkan oleh *stakeholder* (kementerian lain) dan yang paling penting terindikasi gagalnya reformasi birokrasi yang sedang dijalankan. Oleh karena itu penting sekali untuk mengetahui mengapa hasil penilaian kinerja KPP A rendah, apa permasalahan yang sedang dialami kantor ini?.

1.2 Informasi Organisasi

Kantor Pelayanan Percontohan A merupakan salah satu kantor layanan publik di instansi pemerintah di bawah naungan Direktorat Jenderal X. Kantor Pelayanan Percontohan A (KPP A) dibentuk berdasarkan keputusan Direktur Jenderal X Nomor KEP-172/PB/2007 tanggal 25 Juli 2007 dengan tujuan mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat/*stakeholder* dalam penyaluran dana APBN. Visi Kantor Pelayanan Percontohan A adalah menjadi pelaksana Kuasa Bendahara Umum Negara yang profesional, transparan dan akuntabel untuk mewujudkan pelayanan prima. Misi Kantor Pelayanan Percontohan A yaitu pertama, menjamin kelancaran pencairan dana APBN secara tepat sasaran, tepat waktu dan tepat jumlah. Kedua, mengelola penerimaan negara secara profesional

dan akuntabel. Ketiga, mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat dan tepat waktu.

Sebagai salah satu kantor layanan publik di instansi pemerintah, Kantor Pelayanan Percontohan A dituntut untuk mampu mewujudkan pelayanan prima bagi para *stakeholdernya*. Untuk menunjang tugas dan fungsi tersebut, kantor pelayanan percontohan A memiliki Sumber Daya Manusia yang profesional, dan berkualitas. Hal ini diharapkan mampu/dapat membantu Kantor Pelayanan percontohan A dalam menyelesaikan tuntutan tugas yang diberikan secara optimal dan maksimal. KPP A melayani sejumlah 263 satuan kerja (kementerian lembaga/instansi pemerintah, bank-bank swasta dan pemerintah sebagai mitra kerja) dengan jam layanan dari jam 07.30 – 17.00 WIB.

Menurut data kepegawaian tahun 2011, jumlah pegawai di Kantor Pelayanan Percontohan A saat ini sebanyak 66 orang yang terdiri dari: 1 orang kepala kantor (eselon III), 5 orang kepala seksi (eselon IV) dan 60 orang pelaksana (52 orang pelaksana aktif dan 8 orang berstatus tugas belajar). Dengan struktur organisasi yang terdiri dari lima seksi yaitu Sub bagian Umum, Seksi Pencairan dana I, Seksi Pencairan dana II, Seksi Bank dan Giro Pos, dan Seksi Verifikasi dan Akuntansi.

1.3 Analisis Alternatif Penyebab

Dalam mendiagnosis masalah ini metode yang digunakan adalah dengan metode analisis data sekunder, data tersebut berasal dari kantor pusat mencakup laporan hasil penilaian kinerja dan data analisis beban kerja tahun 2011 dan laporan internal kantor pelayanan percontohan A berupa data laporan volume kerja tahun 2011, data jumlah pegawai, dan data absensi pegawai. Data lainnya adalah *Personal communication* berupa wawancara informal melalui *chatting gtalk* dan obrolan langsung dengan beberapa teman sekerja, pengalaman dan pengamatan penulis sendiri yang telah bekerja dari tahun 2007 sampai dengan sekarang di kantor tersebut.

McShane & Von Glinow (2010) mengungkapkan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja yaitu motivasi (*Motivation*), kemampuan (*Ability*), persepsi atas peran yang harus dijalankan (*Role perception*) dan situasi

(*Situational Factors*) disebut sebagai prediktor langsung dari perilaku dan kinerja individual. Dalam sebuah model yang dinamakan MARS Model, motivasi (*Motivation*), kemampuan (*Ability*), persepsi atas peran yang harus dijalankan (*Role perception*) dan situasi (*Situational Factors*) disebut sebagai prediktor langsung dari perilaku dan kinerja individual. Apabila salah satu dari keempat faktor ini rendah maka akan berakibat pada kinerja yang buruk. Persepsi atas peran (*Role Perception*) yang dijalankan individu bisa mencakup *attitude*, *emotion*, dan stres yang dialami individu.

Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang. Menurut Martin (2009) kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki individu yang membuat dirinya menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan pemberi kerja/organisasi dan membedakannya dengan individu yang lain. Jadi kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Kemungkinan alternatif penyebab rendahnya hasil penilaian kinerja KPP A adalah pertama, kompetensi sumber daya manusia yaitu kurangnya kompetensi SDM yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Percontohan A. Kompetensi pegawai rendah adalah hal yang tidak mungkin, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Dirjen dalam jumpa pers, sebagaimana kutipan wawancara berikut: “... Beliau (*MenKeu*) mengatakan bahwa pegawai KPPN Percontohan memiliki kualitas SDM yang mumpuni, berintegritas tinggi dan anti suap.” Ibu Menteri Keuangan pernah mengungkapkan bahwa wajah Departemen Keuangan itu ada pada KPPN. Untuk menjaganya, kami melaunching KPPN Percontohan yang diisi pegawai berintegritas tinggi dengan proses *assessment* yang ketat,”..... Jadi sebelum ditempatkan di Kantor Pelayanan Percontohan A, pegawai harus melalui proses seleksi dan *assesment* yang sangat ketat (Lampiran C).

Alternatif penyebab kedua adalah stres kerja yang melanda para pegawai karena beban kerja yang terlalu besar bagi pegawai dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas, serta kurangnya jumlah pegawai yang ada. Berdasarkan data dari kantor pusat tentang analisis beban kerja Kantor Pelayanan Percontohan

didapat jumlah beban kerja unit untuk Kantor Pelayanan Percontohan A (KPP A) pada tahun 2011 sebesar 105.998,60 menit/unit/tahun, jika dibanding 31 kantor percontohan lainnya hampir 1,5 (satu setengah) sampai 2 (dua) kali lipat beban kerjanya. Didukung juga dengan data dari laporan volume kerja bulan Januari s/d Desember 2011, diketahui bahwa KPP A melayani sebanyak 263 satuan kerja dari instansi lain/*stakeholder* (Lampiran B).

Hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis sendiri pada 3 orang pegawai pada tanggal 06 Maret 2012 juga menyatakan bahwa rata-rata pegawai merasa beban kerja terlalu banyak. Hal ini diungkap oleh pegawai A pada saat ditanya tentang kelebihan beban kerja, Pegawai A menjawab:” *yang berat itu di FO, splitter, surat-suratan, pengambilan SP2D, di bendum memvalidasi dan stempel fotokopi surat setoran..... kalau semua satker pada ngajuin SPM GU, kebayang deh berapa fotokopi SSP yg harus divalidasi dan diliatin satu2 NTPN nya*”. Demikian juga pegawai B yang sudah dimutasi ke kantor pusat pada akhir tahun 2011 lalu juga mengatakan: “... *iyoh seh nek kerjaan sih ringan neng kene/tempat anyar..*” (*iya sih, kalo kerjaan masih ringan di sini/tempat baru*). Pada tanggal 02 Maret 2012 seorang staf kepegawaian (*HRD*) yang menangani pegawai, mengatakan : “...*kalau memang kinerja kita rendah, pekerjaan selesai tidak tepat waktu, hal ini banyak faktor yang mempengaruhi salah satunya beban kerja kita terlalu banyak,.....*”. Dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa salah satu penyebab rendahnya kinerja adalah salah satunya beban kerja yang banyak (Lampiran D).

Keterbatasan waktu dalam penyelesaian pekerjaan juga menambah tekanan tersendiri bagi pegawai dalam bekerja, dengan prosedur pelaksanaan pekerjaan atau SOP baru yang diberlakukan untuk seluruh Kantor Pelayanan Percontohan menuntut waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari sebelumnya yaitu dari satu hari kerja menjadi satu jam untuk satu surat pencairan dana hal ini menyebabkan pegawai harus bekerja dengan lebih *extra* lagi. Meskipun sudah bekerja dengan maksimal namun hasilnya belum optimal karena hanya 88,36% pekerjaan yang selesai tepat waktu. Jika dibandingkan dengan ketepatan penyelesaian di kantor pelayanan percontohan lainnya yang rata-rata 95%-100%

maka ketepatan waktu penyelesaian di Kantor Pelayanan Percontohan A lebih lambat (diperoleh dari data hasil penilaian kinerja).

Kurangnya jumlah pegawai saat ini juga menambah beban pegawai semakin besar. Berdasarkan data dari rekapitulasi kebutuhan minimal pejabat dan pegawai di dapat kebutuhan pegawai KPP A minimal sebanyak 70 orang (idealnya), sedangkan pegawai yang ada saat ini hanya 66 orang dikurangi 8 orang pegawai berstatus tugas belajar (bebas tugas), sehingga total pegawai aktif hanya 58 orang, terdapat kekurangan 12 orang pegawai. Untuk menambah jumlah pegawai tidak dimungkinkan karena pegawai yang masuk di Kantor Pelayanan Percontohan harus melalui proses seleksi dan *assesment* yang sangat ketat (Lampiran B).

Dari beberapa indikasi yang terlihat di atas yaitu terlalu banyaknya pekerjaan dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas serta kurangnya jumlah pegawai, akan membuat pegawai Kantor Pelayanan Percontohan A mengalami stres. Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan merupakan salah satu indikasi bahwa para pegawai mulai merasa terbebani dengan pekerjaan yang secara kuantitas sangat banyak. Menurut Greenberg (2002), beban kerja yang berlebih, waktu kerja yang menekan, dan kondisi kerja, merupakan sumber instrinsik (sumber dari dalam pekerjaan) yang menjadi salah satu faktor penyebab dari stres kerja. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (2001) jika banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia maka beban tugas itu akan menjadi sumber stres. Apabila tidak di atasi dengan baik, maka stres dapat mempengaruhi produktivitas kerja (Leka, Griffiths & Cox, 2003).

Alternatif ketiga penyebab rendahnya kinerja adalah rendahnya motivasi berprestasi pegawai. Menurut Yusuf (2008) tentang ciri-ciri individu yang mempunyai motivasi rendah diantaranya adalah selalu datang terlambat, pulang lebih awal dan mangkir tanpa alasan. Motivasi rendah, bisa dilihat dari data absensi pada tahun 2010, sekitar 15% pegawai yang absen (terlambat, pulang sebelum waktunya, ijin) setiap bulannya. Pada tahun 2011 meningkat menjadi 20% pegawai yang absen setiap bulannya. Alasan pegawai absen menurut data tahun 2011 menunjukkan rata-rata 6% setiap bulan karena sakit, rata-rata 7,5%

karena lupa melakukan *handkey* (absen dengan mesin elektronik) dan rata-rata 5 % karena alasan lainnya dan tanpa keterangan. Berdasarkan data pendukung absensi yang menunjukkan adanya peningkatan juga mengindikasikan pegawai kurang termotivasi untuk masuk kerja. Menurut McClelland (1987), karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu salah satunya individu itu memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya. Melihat kondisi meningkatnya jumlah absen mengindikasikan pegawai kurang memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja (Yusuf, 2008). Kaitan motivasi dan kinerja dapat diungkapkan sebagai berikut bahwa kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi, kemampuan dan peluang, dengan kata lain kinerja merupakan fungsi dari motivasi kali kemampuan kali peluang (Munandar, 2001). Jika kemampuan para pegawai bukan merupakan penyebab rendahnya kinerja maka kemungkinannya adalah motivasi/semangat dan peluang, dimana jika dihubungkan dengan beban kerja, waktu yang sedikit maka sangat sempit sekali peluang pegawai untuk bisa berkinerja baik sehingga pegawai menjadi tidak termotivasi untuk bekerja.

Kesimpulan hasil Diagnosis :

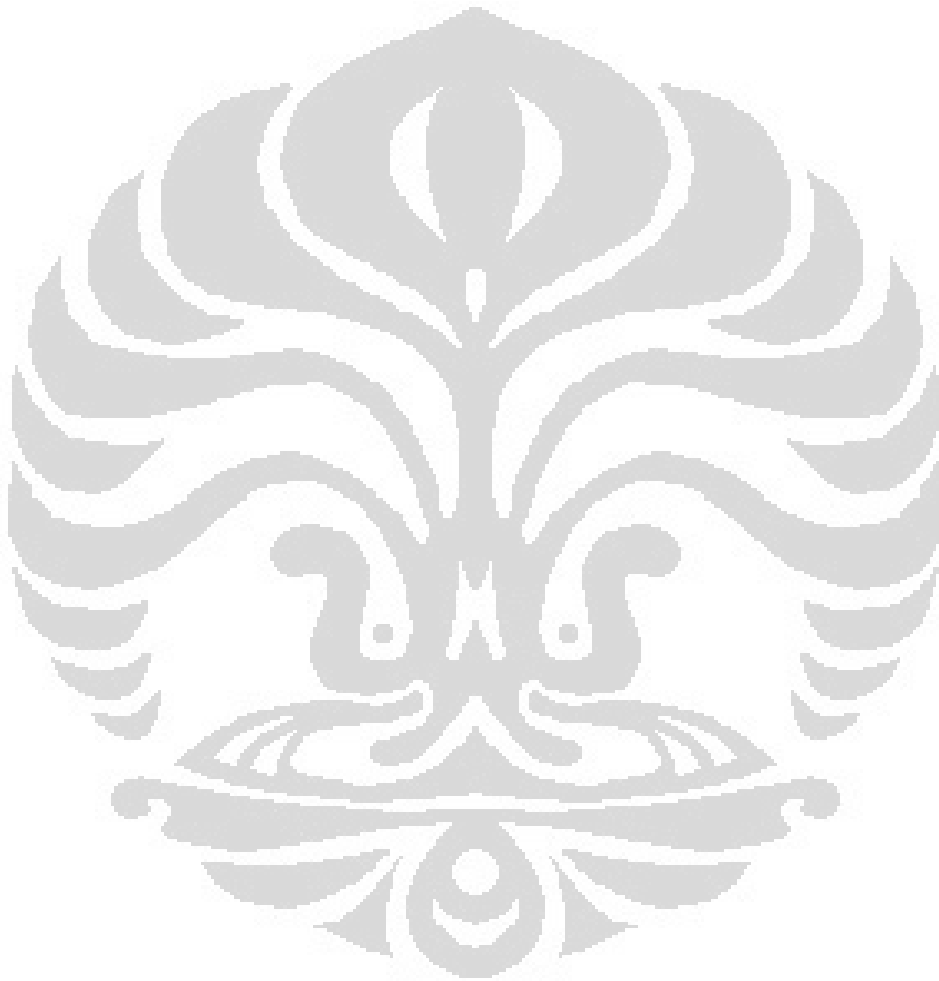
Berdasarkan analisis beberapa data-data di atas, penyebab rendahnya penilaian kinerja KPP A disebabkan dua kemungkinan masalah utama (*core problem*) yaitu **stres kerja dan motivasi berprestasi yang rendah.**

1.4 Pertanyaan Penelitian:

1. Bagaimanakah gambaran stres kerja dan motivasi berprestasi di KPP A?
2. Program intervensi apakah yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah variabel yang berhubungan terhadap kinerja?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian tesis ini adalah untuk mengatasi masalah yang dihadapi instansi yang berdampak pada rendahnya hasil penilaian kinerja organisasi pada kantor pelayanan percontohan A. Oleh karena itu untuk menemukan cara-cara yang dapat digunakan mengatasi masalah yang dihadapi, maka dalam bab berikut akan diajukan hasil kajian literatur mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja, stres kerja dan motivasi termasuk kebutuhan berprestasi.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain mengenai pengertian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pengukuran kinerja, pengertian stres, pengertian stres kerja, aspek-aspek stres kerja, gejala-gejala stres kerja, dampak stres kerja, pengukuran stres kerja, pengertian motivasi, teori motivasi berprestasi dan pengukurannya.

2.1 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Sedangkan Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Rao (2004) mengatakan kinerja didefinisikan sebagai hal-hal yang diharapkan dapat di penuhi oleh individu dalam waktu yang sudah ditetapkan. Harapan tersebut dapat berupa hasil pemenuhan dari usaha, tugas-tugas dan kualitas dari tugas tersebut.

Kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi As'ad (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan-batasan tersebut jelas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut

ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang mempunyai *level of performance* tinggi, disebut sebagai orang produktif dan sebaliknya orang yang mempunyai *level of performance* rendah (tidak mencapai standar) dikatakan sebagai orang yang tidak produktif (As’ad, 2003).

2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama. Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*). Selanjutnya As’ad (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Menurut Gibson, Ivanevich, Donnelly & Konopaske (2012) mengemukakan bahwa kinerja mencakup beberapa output (*outcomes*) seperti *objective outcomes*, *personal behavior outcomes*, *intrinsic and extrinsic outcomes* dan *job satisfaction outcomes*. *objective outcomes* adalah kuantitas dan kualitas output, *absenteeism*, kelambanan (*tardiness*) dan *turnover* yang dapat diukur secara kuantitatif. *Personal behavior outcomes* adalah bagaimana pekerja bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri, contohnya apakah pekerja sering absen, stres dan berhenti dari pekerjaan tersebut. Rasa tanggung jawab, tantangan dan rekognisi merupakan contoh dari *intrinsic outcomes* yang merupakan hasil usaha pekerja itu sendiri dan tidak membutuhkan keterlibatan pihak luar. *Extrinsic outcomes* adalah objek atau keadaan yang merupakan hasil usaha pekerja dan faktor lainnya yang bisa saja tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri seperti kompensasi, lingkungan kerja, rekan kerja dan supervisi. *Job satisfaction outcomes* atau kepuasan kerja berbeda bagi setiap individu, diantaranya tergantung dari nilai yang dianut, keterlibatan kerja dan komitmen kerja dari setiap individu.

Penilaian kerja pegawai biasanya di dasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian baik-buruknya kinerja seorang pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne et al., 1994). Kinerja merupakan cerminan dari motivasi pegawai yang dinilai, jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan serta motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dapat dikatakan bahwa motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya.

Menurut Jex (2002), kinerja yang merupakan tingkah laku jarang sekali diukur secara langsung. Umumnya ada dua metode yang digunakan untuk menilai kinerja (*performance assessment*), yaitu *rating* pada kinerja secara keseluruhan dan *rating* pada tugas khusus. Kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses *rating* ini biasanya disebabkan penilai tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk mengobservasi keseluruhan kinerja atau perbedaan standard yang digunakan dari beberapa penilai. Selain itu ada juga faktor suka atau tidak suka penilai terhadap yang dinilai. Untuk mengurangi tingkat kesalahan ini biasanya dilakukan pelatihan untuk *rating* kinerja dan mencari bentuk pengukuran lain yang lebih objektif seperti jumlah *output* walaupun kadangkala tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya.

Pimpinan organisasi percaya bahwa untuk mencapai tujuan organisasi harus meningkatkan kinerja individu/pegawai yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Daft, 2002). Kinerja yang baik menuntut pegawai untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi adalah perilaku *in-role* (*In-role behavior*) yaitu pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*. Pada *in-role behavior* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (Morrison, 1994).

Sedangkan Motowidlo dan Van Scotter (1994) menyatakan bahwa kinerja *in-role* mencerminkan secara resmi perilaku yang melayani tujuan (*goal*) organisasi atau mendukung visi dan misi organisasi. Perilaku ini meliputi berbagai aspek dari layanan pelanggan, pengetahuan tentang organisasi dan produk pesaing, arsip manajerial yang akurat, tepat waktu dan biaya.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur *in-role behavior* (Van Dyne & LePine, 1998) dengan dua dimensi yaitu yang pertama *job knowledge and accuracy of work* yaitu memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan, serta akurat dan teliti dalam bekerja. Dimensi kedua *productivity* yaitu banyaknya pekerjaan yang bisa diselesaikan serta kemampuan untuk mengatur efisiensi dalam bekerja. Alat ukur ini terdiri dari 6 (enam) item, dengan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 6. Menurut Van Dyne & LePine (1998), pada penelitian terdahulu nilai reliabilitas alat ukur *in-role behavior* dengan *alpha cronbach* sebesar 0,76.

2.2 Pengertian Stres Kerja

Secara umum orang berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka dikatakan bahwa individu itu mengalami stress kerja. Sebagaimana definisi stres kerja yang diungkapkan oleh beberapa tokoh. Menurut Ross dan Altmeir (1994) stres kerja adalah interaksi antara kondisi kerja dan karakteristik pekerja, dimana tuntutan dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk menghadapinya. Lee dan Ashforth (1996) juga mendefinisikan stres kerja sebagai suatu bagian dari pekerjaan yang mengancam pekerja, ancaman bisa berupa tuntutan pekerjaan yang berlebihan ataupun kurangnya ketersediaan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pekerja. Stres kerja menurut Ivancevich dan Matteson (2005) yaitu suatu tekanan yang muncul dan disebabkan oleh faktor-faktor yang ada di lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan jika stres kerja merupakan tekanan yang muncul dalam diri individu yang disebabkan oleh faktor-faktor yang

ada di lingkungan kerjanya antara lain berupa tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan kurangnya ketersediaan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pekerja.

2.2.1 Aspek-aspek Stres Kerja

Munandar (2001) mengatakan bahwa setiap pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres (stressor). Stres kerja dapat disebabkan oleh banyak aspek, yang pertama adalah tekanan dari dalam pekerjaan (tekanan intrinsik) yang mencakup: beban kerja yang berlebihan (*work overload*), tekanan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan sulitnya kondisi pekerjaan. Sebagaimana dikatakan oleh Schultz (2006) bahwa terlalu banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan dalam waktu yang terbatas atau pekerjaan yang terlalu sulit bagi karyawan untuk dikerjakan juga merupakan sumber stres. Sedangkan menurut Ivancevich dan Matteson (2005) salah satu aspek stres adalah *Work overload*, kelebihan beban kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kuantitatif *overload* dan kualitatif *overload*. Kuantitatif *overload* terjadi ketika ada terlalu banyak hal yang dilakukan dalam periode waktu yang terbatas dan kualitatif *overload* yang mengacu pada keadaan berada di mana tuntutan kerja melebihi kemampuan. Menurut Davis dan Newstrom (2001), banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Dalam kondisi tertentu pimpinan sering memberikan tugas dengan waktu yang terbatas atau adanya peraturan tentang batasan waktu penyelesaian pekerjaan sehingga pegawai merasa dikejar waktu untuk bisa tepat menyelesaikan tugasnya (Davis dan Newstrom, 2001).

Aspek stres yang kedua adalah Peran pekerja dalam organisasi seperti *role ambiguity* (ketidak jelasan peran) dan *role conflict* (konflik peran). *Role ambiguity* yaitu merupakan situasi yang muncul ketika tanggung jawab pekerjaan tidak terstruktur atau tak terdefinisikan dengan jelas, jadi pegawai tidak yakin apa yang diharapkan atau bahkan apa yang harus dilakukan (Schultz, 2006). Demikian juga menurut Ivancevich dan Matteson (2005), kurangnya kejelasan tentang peranan individu, tujuan pekerjaan, ruang lingkup tanggung jawab, atau pekerjaan individu bisa menyebabkan stres pada individu tersebut. Agar menghasilkan

kinerja yang baik, pegawai perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta ruang lingkup dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Jika hal tersebut tidak terjadi dalam pekerjaannya, tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.

Penelitian yang dilakukan Rice (1999) tentang stres kerja menemukan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stress karena konflik peran. Para wanita yang bekerja dikabarkan sebagai pihak yang mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya, wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga. Menurut Ivancevich dan Matteson (2005), *Role conflict* terjadi ketika berbagai macam pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab yang saling bertentangan satu dengan yang lainnya. Konflik ini juga terjadi ketika pegawai diperintahkan untuk melakukan sesuatu tugas/pekerjaan yang berlawanan dengan hati nurani atau moral yang mereka anut, sehingga menimbulkan tekanan dalam diri pegawai itu. Demikian juga menurut Schultz (2006), konflik peran menjadi sumber stres jika situasi yang muncul ketika ada perbedaan/ ketidakseimbangan antara kebutuhan pekerjaan atau permintaan pekerjaan dengan *value* karyawan serta harapannya.

Aspek ketiga adalah tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para pegawai yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para pegawai yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarganya. Begitu juga ketika pegawai tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Sebagaimana diungkapkan oleh Furnham (2005) bahwa stres kerja dapat bersumber kurangnya dukungan sosial serta kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Aspek keempat yang menyebabkan stres kerja adalah tidak adanya pengembangan karier yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Pegawai

biasanya mempunyai berbagai harapan dalam kehidupan karier kerjanya, yang ditujukan pada pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Apabila organisasi tidak memenuhi kebutuhan tersebut, misalnya: sistem promosi yang tidak jelas, pegawai akan merasa kehilangan harapan yang dapat menimbulkan stres. Sebagaimana dikatakan oleh Ivancevich dan Matteson (2005), kemajuan karir yang terlalu lambat, terlalu cepat, atau pada arah yang tidak diinginkan akan menyebabkan para pegawai mengalami tingkat stres yang tinggi.

Aspek kelima adalah adanya tanggung jawab terhadap orang lain, menurut Ivancevich dan Matteson (2005) *Responsibility for people* ini mengacu pada tanggung jawab terhadap pegawai lain, hal ini menyebabkan pegawai tersebut merasa stres. Apalagi jika mereka harus bertanggung jawab terhadap karir orang lain sehingga akan menyebabkan level stres menjadi lebih tinggi.

Aspek keenam adalah struktur organisasi. Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stres apabila diberlakukan secara kaku, pihak organisasi kurang memperdulikan inisiatif pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan bagi kreatifitas pegawai. Hal ini diungkap oleh Furnham (2005) bahwa kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan juga bisa menimbulkan stres pada pegawai. Sedangkan Ross dan Altmaier (1994) mengatakan bahwa faktor organisasi yang mencakup struktur organisasi juga bisa menimbulkan stres pada pegawai.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan aspek-aspek yang berkontribusi terhadap stres kerja yaitu pertama, tekanan Intrinsik pekerjaan, mencakup sulitnya kondisi pekerjaan, seperti tekanan waktu dan beban kerja berlebih. Kedua, peran pekerja di dalam organisasi, tidak adanya kejelasan tentang peran dan kontribusi tanggung jawab sehingga terjadi konflik peran dan ambiguitas. Ketiga, dukungan sosial baik dari keluarga dan rekan sekerja (pimpinan dan bawahan), hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. Keempat, terbatasnya dalam pengembangan karir, menyebabkan kekhawatiran tentang masa kerja dan kesempatan untuk maju. Kelima, struktur dan iklim organisasi, termasuk kegagalan untuk mengakui kontribusi karyawan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan.

2.2.2 Gejala-Gejala Stres Kerja

Gejala-gejala stres kerja menurut Beehr and Newman (1978) terdapat tiga kategori yaitu: pertama, gejala psikologis merupakan masalah emosional dan kognitif yang timbul sebagai akibat dari kondisi stresss kerja. Gejala-gejala psikologis yang mungkin timbul antara lain: depresi, kecemasan, kebosanan, frustrasi, isolasi dan kemarahan. Kedua, gejala fisik, penelitian membuktikan adanya hubungan antara stres kerja dengan gejala fisik dan penyakit tertentu. Salah satu gejala kesehatan fisik dari stress kerja yang paling sering muncul adalah penyakit kardiovaskular. Kondisi fisik lainnya yang dapat muncul akibat dari stress kerja antara lain adalah penyakit kulit dan alergi, gangguan tidur, sakit kepala, serta penyakit pernafasan (Ross & Altmaier, 1994).

Gejala yang ketiga, gejala perilaku, gejala ini terjadi dalam dua kategori, yaitu gejala yang dimiliki oleh pekerja dan gejala yang dimiliki oleh organisasi (Ross & Altmaier, 1994). Adapun yang termasuk ke dalam gejala yang dimiliki oleh pekerja adalah menghindari pekerjaan, peningkatan penggunaan alkohol dan obat-obatan, makan secara berlebihan atau sebaliknya, agresi terhadap rekan kerja atau anggota keluarga, dan masalah-masalah interpersonal secara umum. Sedangkan yang termasuk ke dalam gejala yang dimiliki oleh organisasi adalah perilaku absen, meninggalkan pekerjaan, kecenderungan terjadinya kecelakaan, dan kurangnya produktivitas. Selain itu, gejala tingkah laku lainnya yang mungkin muncul adalah menunda pekerjaan, penurunan kinerja, peningkatan tingkah laku mengambil resiko dan perilaku atas usaha bunuh diri (Rice, 1999).

2.2.3 Dampak Stres kerja

Stres kerja dapat berakibat positif dan berakibat negatif pada individu, hal ini dikarenakan adanya perbedaan respon/tanggapan individu terhadap stres yang dialaminya (Munandar, 2001). Perbedaan respon tersebut di tentukan oleh persepsi dan pengalaman masing-masing individu dalam menghadapi situasi yang mereka alami. Ada yang melihatnya sebagai ancaman, namun ada pula yang menganggap sebagai tantangan. Stres kerja berkontribusi dalam rendahnya motivasi dan moral, penurunan kinerja, tingginya turnover, cuti sakit, kecelakaan,

rendahnya kepuasan kerja, rendahnya kualitas produk dan pelayanan, parahnya komunikasi internal, dan konflik (Schabraq & Cooper 2000; Murphy, 1995; Mc Hugh, 1993).

Rini (2002), mengidentifikasi beberapa perilaku negatif pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurutnya, stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta kecenderungan mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja, mengganggu kenormalan aktivitas kerja, menurunkan tingkat produktivitas, menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Handoyo (2001) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik di rumah, ditempat kerja atau di jalan. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa munculnya kembali penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

2.2.4 Pengukuran Stres Kerja

Pengukuran stres kerja menggunakan *Stres Diagnostic Survey* (SDS) yang dibangun oleh Ivancevich dan Matteson (1987) terdiri dari 30 item dengan nilai 1 sampai 6. SDS ini merupakan kuesioner yang sangat komprehensif untuk mengukur stres kerja. Alat ukur ini merupakan pengukuran *self report* yang didesain untuk mengidentifikasi berbagai sumber stres pada tingkat individu, yang merupakan sumber stres di lingkungan kerja yang mempunyai nilai koefisien reliabilitas antara 0,64 sampai 0,95 (Ivancevich & Matteson, 1987).

2.4 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Menurut Robbins dan Judge (2008) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya). Individu dalam melakukan pekerjaannya membutuhkan motivasi, sehingga tujuan dari bekerja dapat terpenuhi. Motivasi sebagai kerelaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya yaitu untuk memenuhi kebutuhan individu hal ini dinamakan motivasi. Sebagaimana Munandar (2001) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses *state output* dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Kreitner dan Kinicki (1992) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologi yang menggerakkan tindakan sukarela yang berarah pada tujuan. Cascio (1995) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kekuatan atau dorongan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.

Jadi dari beberapa definisi dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan, upaya serta ketekunan individu dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya guna mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya.

2.3.1 Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland (1987) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*). Menurut Murray motivasi berprestasi adalah suatu keinginan atau kecenderungan untuk mengatasi hambatan, melatih kekuatan, dan untuk berusaha melakukan sesuatu yang sulit dengan baik dan secepat mungkin. Sementara itu Atkinson (1948) menyatakan bahwa motivasi berprestasi individu didasarkan atas dua hal, yaitu tendensi untuk meraih sukses dan tendensi untuk menghindari kegagalan. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berarti ia memiliki motivasi untuk meraih sukses yang lebih kuat daripada motivasi untuk menghindari kegagalan, begitu pula sebaliknya.

Menurut Robbin dan Judge (2008), *Need for Achievement* merupakan kebutuhan dalam mencapai kesuksesan, kemampuan untuk mencapai hubungan kepada organisasi juga sesama pegawai untuk menuju keberhasilan. *Need for Achievement* akan membawa orang itu berprestasi hanya dalam kondisi bila sasaran yang akan dicapai itu nyata dan memiliki kemungkinan untuk dicapai. Individu dengan *nAchievement* yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk selalu sukses dalam dirinya dan akan berusaha selalu ingin berada di atas kemampuan orang lain dan berusaha bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan. Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan merupakan kebutuhan pencapaian.

Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), McClelland dalam *achievement motive* menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja

sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan dimana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Berdasar penelitian lain, tentang hubungan antara kebutuhan pencapaian dengan kinerja antara lain individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi lebih menyukai situasi-situasi pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, adanya umpan balik, dan berisiko tingkat menengah. Ketika karakteristik ini merata, individu yang berprestasi tinggi akan sangat termotivasi (Robbin & Judge, 2008).

Dari uraian mengenai motivasi berprestasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah usaha yang dilakukan individu untuk mempertahankan kemampuan pribadi setinggi mungkin, untuk mengatasi rintangan-rintangan, dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dalam suatu ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan dapat berupa prestasi sendiri sebelumnya atau dapat pula prestasi orang lain.

2.3.2 Karakteristik Individu yang memiliki Motivasi Berprestasi atau Dominan *Need for Achievement*

McClelland (1987) mengemukakan beberapa karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi, yaitu: pertama, pemilihan tingkat kesulitan tugas. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan menengah (*moderate task difficulty*), sementara individu dengan motivasi berprestasi rendah cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan yang sangat tinggi atau rendah. Banyak studi empiris menunjukkan bahwa subjek dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih memilih tugas dengan tingkat kesulitan menengah, karena individu berkesempatan untuk membuktikan bahwa ia mampu melakukan sesuatu dengan lebih baik. Pemilihan tingkat kesulitan tugas berhubungan dengan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh kesuksesan. Tugas yang mudah dapat diselesaikan oleh semua orang, sehingga individu tidak mengetahui seberapa besar usaha yang telah mereka lakukan untuk mencapai kesuksesan. Tugas sulit membuat individu tidak dapat mengetahui usaha yang sudah dihasilkan karena betapapun besar usaha yang telah mereka lakukan, namun mereka mengalami kegagalan. Jadi individu dengan

achievement motivation tinggi akan memperlihatkan prestasi yang bagus hanya untuk hal-hal yang memiliki tingkat kesulitan sedang.

Karakteristik kedua, ketahanan atau ketekunan (*persistence*) dalam mengerjakan tugas. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan lebih bertahan atau tekun dalam mengerjakan berbagai tugas, tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan dan cenderung untuk terus mencoba menyelesaikan tugas, sementara individu dengan motivasi berprestasi rendah cenderung memiliki ketekunan yang rendah. Ketekunan individu dengan motivasi berprestasi rendah terbatas pada rasa takut akan kegagalan dan menghindari tugas dengan kesulitan menengah.

Karakteristik ketiga, harapan terhadap umpan balik (*feedback*). Individu dengan motivasi berprestasi tinggi selalu mengharapkan umpan balik (*feedback*) atau tugas yang sudah dilakukan, bersifat konkret atau nyata mengenai seberapa baik hasil kerja yang telah dilakukan. Individu dengan motivasi berprestasi rendah tidak mengharapkan umpan balik atas tugas yang sudah dilakukan. Bagi individu dengan motivasi berprestasi tinggi, umpan balik yang bersifat materi seperti uang, bukan merupakan pendorong untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, namun digunakan sebagai pengukur keberhasilan.

Karakteristik keempat, memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki tanggung jawab pribadi atas pekerjaan yang dilakukan. Individu itu memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya, cenderung untuk menyelesaikan tugas sampai selesai karena berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan. Karakteristik yang kelima adalah kemampuan dalam melakukan inovasi (*innovativeness*), inovatif dapat diartikan mampu melakukan sesuatu lebih baik dengan cara berbeda dari biasanya. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan menyelesaikan tugas dengan lebih baik, menyelesaikan tugas dengan cara berbeda dari biasanya, menghindari hal-hal rutin, aktif mencari informasi untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, serta cenderung menyukai hal-hal yang sifatnya menantang daripada individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu dengan dominasi *achievement motivation* dan kaitan hubungan antara kebutuhan pencapaian dengan kinerja antara lain individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi

lebih menyukai situasi-situasi pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, adanya umpan balik, dan berisiko tingkat menengah. Ketika karakteristik ini merata, individu yang berprestasi tinggi akan sangat termotivasi.

2.3.3 Pengukuran Motivasi

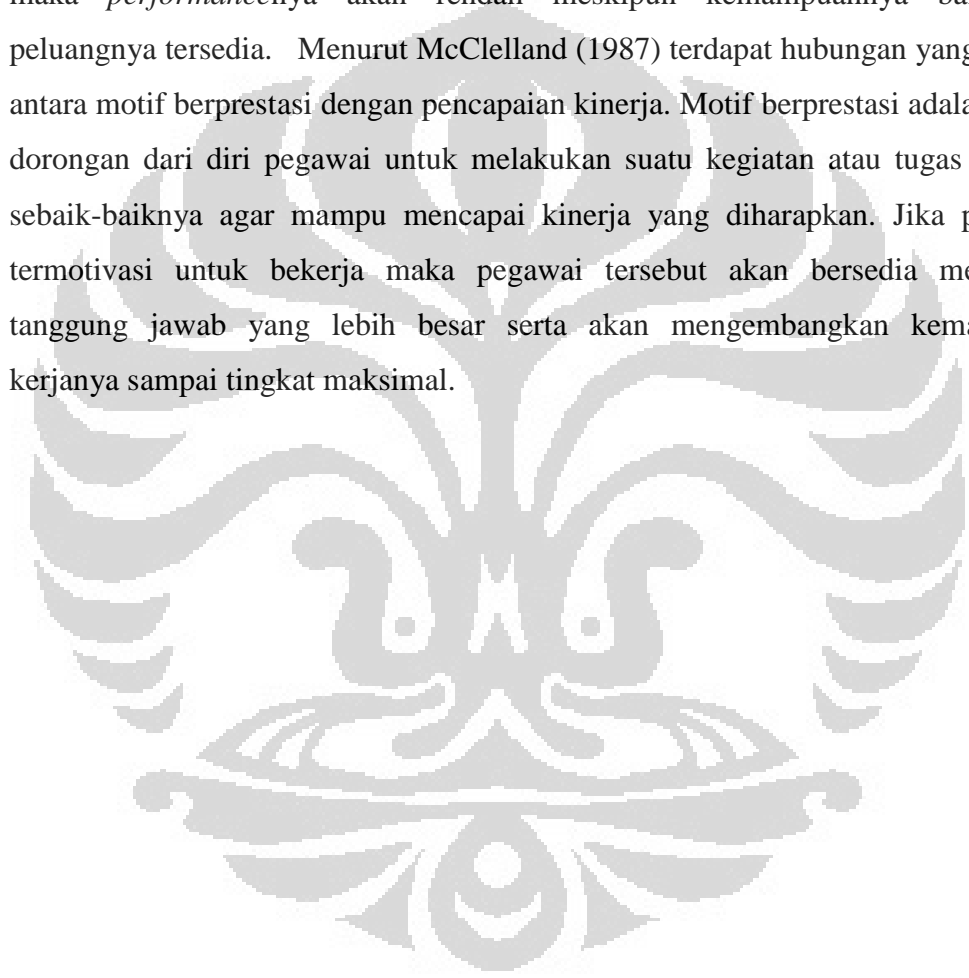
Pengukuran motivasi berdasarkan pada teori kebutuhan McClelland, hal ini dikarenakan dalam teori ini memfokuskan pada bagaimana kebutuhan tersebut dapat dipelajari, dapat berubah dan dapat mempengaruhi perilaku individu (Streers & Poter, 1991). McClelland mengembangkan teori tiga kebutuhan ini berawal dari teori kepribadian yang dikembangkan oleh H.A. Murray. Murray (1938) menyebutkan bahwa secara keseluruhan ada 44 kebutuhan yang ditemukan pada kepribadian manusia. Empat puluh empat variabel tersebut terbagi dalam kategori 20 *manifest needs*, 8 *latent needs*, 4 *Inner states* dan 1 *general traits*. Pengembangan yang dilakukan McClelland menjelaskan bahwa diantara 44 kebutuhan tersebut yang relatif dominan dan sering mempengaruhi perilaku manusia adalah tiga *needs* yaitu *n Achievement*, *n Affiliation* dan *n Power*, ketiga *needs* tersebut berada pada kategori *manifest needs*. Pada penelitian terdahulu nilai reliabilitas alat ukur *self report* motivasi ini antara 0.70 sampai dengan 0.90 (McClelland, 1987).

2.5 Hubungan antara Stres kerja, Motivasi Berprestasi dan Kinerja

Stres kerja oleh para ahli perilaku organisasi telah dinyatakan sebagai agen penyebab dari berbagai masalah fisik, mental, bahkan output organisasi. Stres kerja tidak hanya berpengaruh terhadap individu tetapi juga terhadap biaya organisasi dan industri. Stres bisa menjadi pemicu untuk memperkuat kinerja karena fungsi-fungsi individu pada saat normal tidak menyediakan energi atau sumber daya yang individu butuhkan untuk mengatasi ancaman fisik secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan bentuk U-terbalik antara stres dan kinerja, jika stres pada tingkat rendah dan tingkat tinggi dua-duanya menghasilkan kinerja pekerjaan yang rendah (Munandar, 2001). Menurut Gibson dan Ivancevich (2003), Stres dalam penampilan optimal adalah kondisi stres yang positif karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja pada tingkatan yang

lebih tinggi sedangkan stres karena terlalu sedikit dan terlalu banyak beban adalah kondisi stres yang negatif karena dapat menyebabkan menurunnya kinerja para karyawan.

Munandar (2001) mengatakan bahwa kaitan motivasi dan kinerja dapat diungkapkan sebagai berikut: Unjuk kerja (*Performance*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi, kemampuan, dan peluang, dengan kata lain *performance* adalah fungsi dari motivasi kali kemampuan kali peluang. Jika motivasi rendah maka *performancenya* akan rendah meskipun kemampuannya baik dan peluangnya tersedia. Menurut McClelland (1987) terdapat hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dari diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Jika pegawai termotivasi untuk bekerja maka pegawai tersebut akan bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar serta akan mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat maksimal.



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang metode penelitian yang mencakup tipe penelitian, prosedur persiapan penelitian, metode pengambilan sampel, alat ukur penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis statistik dan pelaksanaan penelitian.

3.2 Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *non eksperimental* dimana variabel yang diteliti tidak dimanipulasi dan dikontrol oleh peneliti karena manifestasinya sudah berlangsung atau tidak dapat dimanipulasi (Kerlinger & Lee, 2000). Penelitian *non-eksperimental* juga disebut sebagai penelitian *ex-post facto* di mana variabel bebas sudah terjadi sebelum penelitian dilakukan dan penelitian dilakukan tanpa melakukan manipulasi variabel maupun setting penelitian (Seniati, Yulianto & Setiadi, 2005). Dalam penelitian *ex-post facto*, pengukuran variabel terikat dan variabel bebas dilakukan secara bersamaan.

3.6 Prosedur persiapan penelitian

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP A yang statusnya aktif. Jumlah responden penelitian adalah 57 orang pegawai. Menurut Sumarsono (2004), apabila subyek kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Responden dalam penelitian ini berjumlah kurang dari 100 orang maka akan diambil seluruhnya untuk penelitian.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan data-data primer dan sekunder. Data primer berupa wawancara yang dilakukan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur dan individual. Wawancara dapat dilakukan melalui tatap muka langsung, telepon, *videocall* maupun internet. Metode wawancara dilakukan untuk melengkapi data-data yang sudah ada. Untuk

menghemat waktu dan dikarenakan kesibukan para pegawai yang tidak bisa diganggu terlalu lama, maka wawancara dilakukan dengan obrolan ringan pada saat ketemu langsung maupun *chatting* melalui *gtalk*. Wawancara dilakukan oleh penulis sendiri dengan mewawancarai 3 (tiga) orang rekan sekerja (dua orang via *chatting* & satu orang bertemu langsung) di KPP A. Data primer lainnya adalah dengan menggunakan alat ukur yaitu berupa kuesioner untuk pengambilan data langsung. Kuesioner merupakan salah satu bentuk *self report* yang biasanya digunakan sebagai alat ukur kepribadian. Pada kuesioner ini, responden diminta untuk memberikan respon yang sesuai dengan keadaan diri yang sebenarnya. Sedangkan data sekunder yang digunakan berupa data laporan hasil penilaian kinerja, laporan beban kerja dan data absensi pegawai.

3.8 Alat Ukur

3.8.1 Kinerja

Definisi operasional kinerja adalah seberapa besar individu tersebut mampu melaksanakan pekerjaannya yang dapat di peroleh dengan cara menjumlahkan skor masing-masing item dari dimensi *in role behavior* yaitu pengetahuan tentang pekerjaan dan ketelitian dalam bekerja (*job knowledge and accuracy of work*), dan produktifitas (*productivity*). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah *in role behavior* (Van Dyne & LePine, 1998). Dari penelitian terdahulu alat ukur ini mempunyai nilai reliabilitas sebesar $\alpha = 0.76$. Dari hasil penelitian ini alat ukur *in role behavior* mempunyai nilai reliabilitas sebesar 0,810. Alat ukur ini terdiri dari 6 item, dengan menggunakan skala likert yang nilainya 1 sampai dengan 6 dengan pilihan jawaban tidak pernah, jarang, kadang-kadang, agak sering, sering dan selalu. Skoring nilai 1 untuk jawaban Tidak pernah (TP), 2 untuk jawaban Jarang (J), 3 untuk jawaban Kadang-kadang (KK), 4 untuk jawaban agak sering (AS), 5 untuk jawaban sering (S) dan 6 untuk jawaban selalu (SL).

3.8.2 Stres Kerja

Definisi operasional stres kerja yaitu seberapa besar individu tersebut mengalami stres dalam bekerja yang diperoleh dari hasil penjumlahan skor pada setiap item pada masing-masing aspek stres kerja dalam alat ukur stres kerja. Alat

ukur yang digunakan untuk mengukur stres kerja dan sumber stres dalam penelitian ini adalah *Stres Diagnostic Survey* (SDS) oleh Ivancevich dan Matteson (1980). Alat ukur ini telah dikembangkan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Kesehatan RI dan ini sudah divalidasi dan dinilai cukup akurat dan dapat dipercaya sehingga bisa digunakan di Indonesia (Isfandari, 1992). Di dalamnya terdapat 30 item pernyataan yang mengukur enam aspek stres kerja yaitu, *role ambiguity*, *role conflict*, *work overload quantitative*, *workoverload qualitative*, *career development* dan *responsibility for people*. Alat ukur ini menggunakan skala likert dengan pilihan jawaban nilai 1 sampai 6, cara penilaiannya yaitu dengan menjumlahkan total skor dari semua pernyataan dibagi jumlah item.

Tabel 3.1
Aspek Stres Kerja dan Nomor item

Aspek Stres Kerja	Nomor item
<i>Role ambiguity</i>	1, 7, 13, 19, 25
<i>Role Conflict</i>	2,8,14,20,26
<i>Work Overload quantitative</i>	3,9,15,21,27
<i>Work Overload qualitative</i>	4, 10, 16, 22, 28
<i>Career development</i>	5,11,17,23,29
<i>Responsibility for people</i>	6,12,18,24,30

3.8.3 Motivasi

Definisi operasional motivasi yaitu seberapa besar individu tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan akan *achievement* dalam pekerjaannya, hal ini dapat diperoleh dari skor total setiap item-item pada alat ukur motivasi berprestasi yang terdiri dari *need of achievement* (4 item). Respon yang diharapkan dari setiap responden untuk masing-masing item adalah apakah item tersebut sangat sesuai atau sangat tidak sesuai dengan kondisi dirinya. Rentang angka yang diberikan adalah dari -3 sampai dengan +3, namun untuk kemudahan administrasi dan menghindari kesan tidak baik pada responden tentang tanda negatif dan positif pada pilihan jawaban, maka rentang nilai itu diubah menjadi 1 sampai 6 dengan menggunakan Skala Likert. Skoring nilai 1 untuk sangat tidak sesuai, 2 untuk

jawaban tidak sesuai, 3 untuk jawaban kurang sesuai, 4 untuk jawaban agak sesuai, 5 untuk jawaban sesuai dan 6 untuk jawaban sangat sesuai.

3.9 Teknik Analisis Statistik

3.5.1 Uji reliabilitas dan validitas alat ukur

Salah satu karakteristik dari alat ukur yang baik adalah memiliki reliabilitas dan validitas yang baik (Anastasi & Urbina, 1997). Oleh karena itu, reliabilitas dan validitas dari sebuah alat ukur harus dihitung untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut merupakan alat ukur yang baik atau kurang baik. Sebuah alat ukur dapat dikatakan reliabel ketika skor yang dihasilkan dari alat ukur tersebut bebas dari kesalahan pengukuran (Kaplan & Saccuzzo, 2005). Menurut Anastasi dan Urbina (1997), reliabilitas merupakan konsistensi skor yang dihasilkan seseorang ketika ia mengisi kembali alat ukur yang sama pada waktu yang berbeda, atau dengan alat ukur yang berbeda dengan item yang ekuivalen atau dibawah kondisi pengujian variabel yang lain. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini adalah *cronbach alpha* (α). Kerlinger dan Lee (2000) menyatakan bahwa suatu alat ukur sudah dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien α sebesar 0.50-0.60. Sedangkan Kaplan dan Saccuzzo (2005) suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian dasar sudah dapat dikatakan konsisten dan akurat bila memiliki koefisien α antara 0.70-0.80.

Validitas dapat didefinisikan sebagai antara skor alat ukur dan kualitas yang diyakini akan diukur (Kaplan & Saccuzzo, 2005). Di sisi lain, Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa validitas alat ukur berkaitan dengan seberapa baik alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Validitas dapat diuji melalui beberapa cara yaitu pengujian *face validity* yang dilakukan hanya dengan melihat apakah tampilan item dalam alat ukur sudah dapat dikatakan mengukur apa yang ingin diukur. Kedua pengujian validitas yang berkaitan dengan isi dari alat ukur atau *content validity*, ketiga pengujian *criterion validity* yang dilakukan untuk melihat seberapa baik alat ukur berkaitan dengan kriteria tertentu dan keempat pengujian *construct validity* yang dilakukan untuk membuktikan apakah alat ukur tersebut mengukur sebuah konstruk tertentu yang ingin diukur. Untuk melihat apakah item itu valid

apa tidak maka yang perlu diperhatikan adalah koefisien validitasnya. Koefisien validitas berkisar antara 0,30 sampai dengan 0,50 telah dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap efisiensi suatu lembaga penelitian (Azwar, 2003).

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk semua variabel ada beberapa item di masing-masing variabel yang tidak valid. Sehingga perlu dihilangkan.

Tabel 3.3 Hasil Perhitungan Reliabilitas

Aspek Stres Kerja/hasil	Kinerja In-Role	Role Ambigu	Role conflict	workload quantity	workload Quality	Career Dev	Respon for people	nAch
Cronbach's Alpha	0.804	0,592	0.485	0.403	0,510	0,648	0.742	0.464
N of Items	6	5	5	5	5	5	5	4

3.10 Pelaksanaan Penelitian

3.6.1 Tahap Persiapan

Sebelum kuesioner diberikan kepada responden, peneliti mengadakan sedikit penyesuaian skala sehingga nilainya sama, yaitu untuk skala likert pada alat ukur motivasi dari -3 sampai dengan +3 menjadi nilainya 1 sampai dengan 6. Sedangkan untuk alat ukur stres kerja diadakan penyesuaian sedikit dari skala 1 sampai 7 menjadi 1 sampai 6, hal ini dilakukan agar semua alat ukur yang menggunakan skala likert mempunyai nilai yang sama agar tidak membingungkan responden. Penyesuaian lainnya adalah, uji keterbacaan untuk semua alat ukur oleh beberapa teman, apakah item-itemnya menggunakan bahasa yang mudah di mengerti sehingga ada beberapa koreksi di beberapa alat ukur. Koreksi hanya pada segi pemakaian bahasa jadi tidak merubah isi item tersebut. Untuk alat ukur *in role behavior* tidak mengalami perubahan apapun.

3.6.4 Tahap pelaksanaan

Pada tahap pengumpulan data peneliti menyiapkan kuesioner sebanyak 57 berkas kepada seluruh pegawai yang ada di KPP A. Sebelum melakukan penyebaran kuesioner peneliti bertemu langsung dan meminta ijin terlebih dahulu kepada kepala kantor dan kepala sub bagian umum kantor tersebut. Jumlah pegawai yang ada di KPP A sebanyak 57 orang akan tetapi ada salah satu pegawai yang

pada saat penyebaran kuesioner tidak berada di tempat karena sedang mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang di adakan Kantor pusat selama 40 hari dan akan kembali ke kantor pada pertengahan bulan Mei 2012 ini, sehingga kuesioner yang disebar hanya 56 berkas saja. Penyebaran kuesioner dilakukan selama dua hari yaitu pada tanggal 17 sampai dengan 18 April 2012. Peneliti menerima kembali kuesioner pada hari itu juga yaitu tanggal 17 April sebanyak 35 kuesioner dan pada hari kedua tanggal 18 april 2012 sebanyak 19 kuesioner jadi total yang kembali adalah semuanya (56 kuesioner).

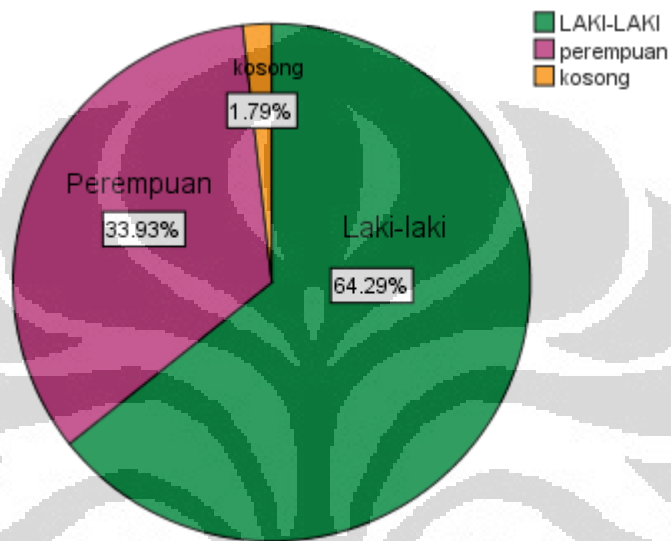
3.6.5 Tahap Pengolahan Data

Setelah semua kuesioner terkumpul, peneliti melakukan pengolahan data dengan tahapan pertama memberikan kode untuk data demografi, yang kedua menginput seluruh data sesuai kode untuk data demografi dan skoring untuk variabel yang sudah ditetapkan sebelumnya. Data diinput di excel kemudian di import ke program SPSS 18.0.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan data pada figur 4.1 jumlah responden sebanyak 56 orang dengan komposisi laki-laki sebanyak 36 orang (64,29%) dan perempuan 19 orang (33,93%) dan yang tidak ada identitas 1 orang (1,79 %).



Figur 4.1. Gambaran Jenis Kelamin

Pada Tabel 4.1 komposisi pegawai yang paling banyak berusia antara 25-29 tahun yaitu sebanyak 15 orang (26,8%), usia antara 35-39 tahun sebanyak 13 orang (23,2%).

Tabel 4.1 Usia Pegawai

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 25 tahun	1	1.8%
25-29 th	15	26.8%
30-34 th	5	8.9%
35-39 th	13	23.2%
40-49 th	10	17.9%
lebih dari 50 tahun	12	21.4%

Rata-rata pegawai KPP A berpendidikan D4/S1 yaitu sebanyak 26 orang (46,43%) dan D3 sebanyak 13 orang (23,21%).

Tabel 4.2 Pendidikan Pegawai

Pendidikan	Frequency	Persentase
Tamat SLTA	9	16.1%
D1	7	12.5%
D3	13	23.2%
D4/S1	26	46.4%
S2	1	1.8%
Total	56	100.0%

Diagram 4.1 menunjukkan bahwa lebih dari 25% pegawai ditempatkan di seksi pencairan dana I dan II tepatnya 15 orang (26,5%) pada masing-masing seksi. Sisanya menyebar di bagian umum, bank/giro pos dan verifikasi (VERA).

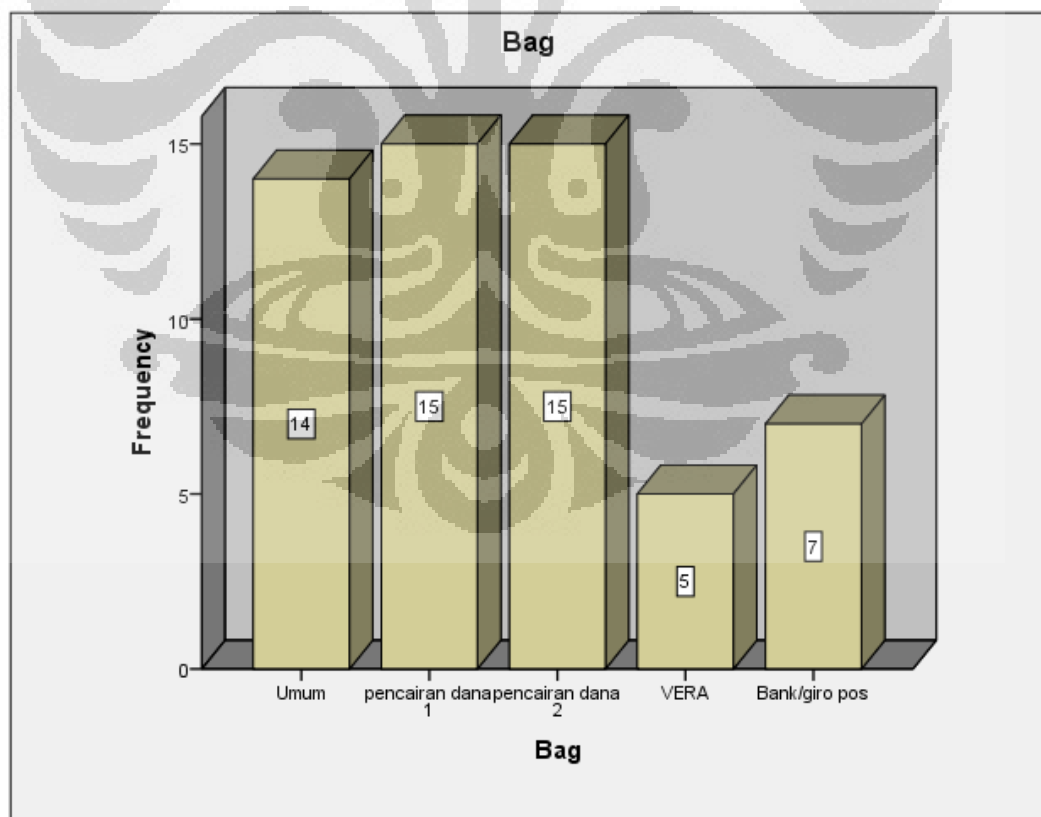


Diagram 4.1 Bagian/Seksi pada KPP A

4.2 Gambaran Stres kerja pegawai Kantor pelayanan percontohan A

Untuk gambaran stres kerja dilihat dari masing-masing aspek stres, yaitu *role ambiguity (RA)*, *role conflict (RC)*, *work overload quantitative (WQW)*, *workoverload qualitative (WQL)*, *career development (CD)* dan *responsibility for people (RP)*. Sebagaimana dalam tabel 4.3 didapatkan nilai jawaban minimum = 1 dan maksimum = 6 yang dijawab oleh responden.

Tabel 4.3 Nilai min, max, Mean dan SD Aspek Stres Kerja (N=56)

	Minimum	Maximum	Mean	SD
<i>Role Ambiguity</i>	1	4	1.86	.724
<i>Role Conflict</i>	1	4	1.98	.842
<i>Workoverload Quantitative</i>	1	4	2.77	.934
<i>Workoverload Qualitative</i>	1	4	2.43	.710
<i>Career Development</i>	1	5	2.36	.923
<i>Responsibility for People</i>	1	6	2.06	1.375

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat mean untuk *workoverload quantitative* sebesar 2.43 dengan range jawaban 1- 4 dari skala 1-6, hal ini menunjukkan rata-rata pegawai merasa beban kerja kuantitatif menjadi sumber stres artinya pegawai merasa diberikan tugas dan pekerjaan yang banyak dengan waktu yang bersamaan. Mean untuk *workoverload qualitative* 2.36 dengan range jawaban 1-5 dari skala 1- 6 jadi rata-rata pegawai merasa beban kerja kualitatif sebagai sumber stres artinya pegawai merasa pekerjaannya terlampau sulit dan lebih kompleks. Aspek *career development* juga memiliki nilai mean 2.36 dengan range jawaban 1- 5 hal ini berarti adanya hambatan dalam perkembangan karier juga merupakan tekanan bagi pegawai. Demikian juga mean aspek *responsibility for people* sebesar 2.06 dengan range jawaban 1-6 artinya aspek *responsibility for people* juga menjadi sumber stres yang berarti pegawai merasa bahwa diberikannya tanggung

jawab terhadap orang lain dan pekerjaan merupakan tekanan tersendiri bagi pegawai.

4.3 Gambaran Motivasi Berprestasi pegawai KPP A

Gambaran motivasi pegawai pada masing-masing dimensi yaitu *nAchievement* minimum responden menjawab 3 dan maksimum 6 dengan mean 4.09 dan SD 0.721. Hal ini berarti pegawai rata-rata memiliki skor *nAch* tinggi dari skala jawaban 1- 6.

Tabel 4.4 Nilai min, max, Mean dan SD Motivasi Berprestasi (N=56)

	Minimum	Maximum	Mean	SD
<i>nAch</i>	3	6	4.09	.721

Untuk melihat perbedaan masing-masing mean kelompok atas dan kelompok bawah seperti pada tabel 4.5. Kelompok bawah adalah pegawai yang mempunyai skor *nAch* rendah sedangkan kelompok atas merupakan kelompok pegawai yang mempunyai skor *nAch* tinggi. *nAch* kelompok bawah rata-rata 3.66, dengan jumlah 32 orang. *nAch* kelompok atas rata-rata 4.67 sebanyak 24 orang. Jadi sekitar 57.14% pegawai memiliki *nAch* yang rendah. Pegawai yang memiliki *nAch* rendah akan sulit untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sulit menerima tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan hasil yang memuaskan.

Tabel 4.5 Gambaran Motivasi Berprestasi

Dimensi Motivasi	<i>nAch</i>	
	Kelompok Atas	Kelompok Bawah
Mean	4.67	3.66
SD	0.565	0.483
N	24	32

4.4 Hubungan antara Kinerja, Stres Kerja dan Motivasi

Tabel 4.6 merupakan tabel korelasi antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4.6 Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Kinerja	5.25	0.72								
2 <i>Role Ambigu</i>	1.86	0.724	-0.105							
3 <i>Role Conflict</i>	1.98	0.842	-0.203	.532**						
4 <i>workload kuantitatif</i>	2.77	0.934	-0.02	0.219	.388**					
5 <i>workload kualitatif</i>	2.43	0.71	-0.178	.546**	.622**	.509**				
6 <i>Career Development</i>	2.36	0.923	-0.027	.404**	.406**	.288*	.373**			
7 <i>Responsibility For People</i>	2.06	1.375	0.342**	0.119	-0.034	0.199	-0.023	-.147		
8 <i>nAch</i>	4.09	0.721	0.272*	-0.114	0.212	0.220	0.244	0.061	0.141	

* Signifikan; $P < 0.05$

**Signifikan; $P < 0.01$

Dari hasil korelasi ini didapatkan untuk variabel stres kerja hanya pada aspek *responsibility for people* yang berkorelasi yaitu sebesar 0.342 dengan taraf signifikan $P < 0.01$, sedangkan aspek stres kerja lainnya tidak berkorelasi dengan kinerja. Untuk motivasi kebutuhan berprestasi juga berkorelasi terhadap kinerja sebesar 0.272 dengan taraf signifikan $P < 0.01$.

4.5 Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa aspek stres kerja yang berkorelasi terhadap kinerja hanya aspek *responsibility for people*. Motivasi kebutuhan berprestasi juga signifikan terhadap kinerja. Jika melihat hasil perhitungan mean pada aspek stres kerja yang nilai meannya paling rendah adalah *role ambiguity* dan *role conflict*. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki peran yang jelas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, merasa tidak terjadi konflik peran yang dialami pegawai.

Sedangkan nilai mean yang tinggi terdapat pada aspek *workoverload quantitative* maka rata-rata pegawai merasa beban kerja kuantitatif menjadi sumber stres artinya pegawai merasa tertekan dengan beban kerja yang secara kuantitatif banyak dengan waktu penyelesaian yang terbatas. Untuk *workoverload qualitative* rata-rata pegawai merasa beban kerja yang diberikan terlampaui sulit dan kompleks sehingga menjadi tekanan tersendiri bagi pegawai.

Career development rata-rata pegawai merasa tertekan dengan hambatan dalam perkembangan kariernya. Sedangkan untuk *responsibility for people*, rata-rata pegawai merasa tertekan dengan tanggung jawab terhadap orang lain dan pekerjaannya.

Hasil perhitungan *nAch* didapatkan nilai mean 4.09 hal ini berarti pegawai rata-rata memiliki *nAch* yang tinggi dengan skala 1 - 6, akan tetapi untuk bisa menghadapi tekanan beban kerja kuantitatif maupun kualitatif serta *responsibility for people* mengingat aspek stres inilah yang berkorelasi terhadap kinerja, maka diperlukan nilai mean *nAch* yang lebih tinggi sebagaimana pada kelompok atas (*nAch* tinggi) yaitu rata-rata mean sebesar 4.67.

Menurut McClelland (1987) motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Karakteristik individu yang mempunyai *nAch* dominan/tinggi yaitu salah satunya individu itu memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya, cenderung untuk menyelesaikan tugas sampai selesai karena berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan. Dengan *nAch* yang tinggi diharapkan pegawai mampu menghadapi tekanan beban kerja dan tekanan tanggung jawab terhadap orang lain dan pekerjaannya sehingga mampu berkinerja dengan baik.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fokus permasalahan adalah kurangnya *nAch* yang dimiliki pegawai pada KPP A. *nAch* berkorelasi terhadap kinerja dan dilihat dari hasil nilai mean pada *nAch* yang tidak cukup/kurang tinggi untuk mampu menghadapi tekanan beban kerja kualitatif dan tanggung jawab terhadap orang lain dan pekerjaannya (*responsibility for people*). *nAch* yang tinggi diperlukan oleh para pegawai agar mampu menangani berbagai pekerjaan yang tingkat kesulitannya sedang dan kompleks serta memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikannya sampai selesai sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

BAB V

RANCANGAN IMPLEMENTASI

Dalam bab ini akan diuraikan beberapa alternatif intervensi yang akan di pakai dalam menyelesaikan masalah rendahnya motivasi berprestasi pegawai di KPP A, alternatif yang dipilih dan rancangan rekomendasi program intervensi yang dipilih.

5.1 Alternatif-alternatif Program Intervensi

5.1.1 *Job Redesign*

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaannya maka diperlukan suatu rancangan ulang pekerjaan (*job redesign*) yang sudah ada. *Job redesign* merupakan salah satu teknik memotivasi pegawai dengan cara merancang ulang pekerjaan yang mengacu pada perubahan tugas-tugas atau cara melakukan pekerjaan pada pekerjaan yang sudah ada (Noe, 2008). Sebelum melakukan *redesign job* penting sekali untuk mengetahui model karakteristik pekerjaan.

Robbin dan Judge (2008), menerangkan model karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh J.Richard Hackman dan Greg Oldham. Mereka mengemukakan bahwa pekerjaan apa pun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama yaitu: pertama keanekaragaman keterampilan, merupakan tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. Misalnya pegawai yang mendapat nilai tinggi adalah di bagian penerimaan surat pembayaran, memeriksa kelengkapan dokumen, memverifikasi data-data, dan berinteraksi langsung dengan *stakeholder*. sedangkan yang mendapat nilai rendah adalah pegawai yang hanya menyerahkan surat pembayaran atau menerima surat masuk saja.

Kedua *task identity*, yaitu tingkat sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi. Contohnya pekerjaan yang mendapat nilai tinggi adalah bagian *middle office* merupakan bagian yang membuat, memproses, dan menyelesaikan

penerbitan surat pembayaran sampai pencairan dananya. Sedangkan yang mendapat nilai rendah adalah pegawai yang tugasnya hanya memisahkan dokumen pembayaran atau *splitter* dokumen saja. Ketiga adalah *task significant*, tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain. Contohnya pekerjaan yang mendapat nilai tinggi adalah bagian umum yang *mensupport* segala prasarana dan sarana untuk kelengkapan kerja terutama bagian rumah tangga. Sedangkan yang bernilai rendah adalah bagian penerimaan surat.

Selanjutnya adalah dimensi keempat yaitu *autonomy*, merupakan tingkat sampai mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Misalnya yang mendapat nilai tinggi adalah pembuat kebijakan, pembuat aturan-aturan yang merumuskan sendiri idenya. Sedangkan yang mendapat nilai rendah adalah yang hanya mendapatkan petunjuk dan yang hanya mengikuti instruksi untuk melaksanakan tugasnya.

Kelima adalah umpan balik, tingkat sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seseorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya. Misalnya di KPP A pegawai yang mendapat nilai tinggi adalah bagian *supervisor/programmer* atau yang membuat laporan jadi langsung mengetahui apakah laporannya itu benar atau tidak, dan langsung melakukan perbaikan. Yang mendapat nilai rendah adalah pegawai yang tugasnya membuat laporan tapi jika ada kesalahan diserahkan ke bagian *supervisor* untuk perbaikan. Agar pegawai memiliki *nAch* yang tinggi diperlukan adanya umpan balik bagi pekerjaan yang sudah dilakukannya.

Jika antara keanekaragaman keterampilan, identitas tugas dan *task significant* dikombinasikan maka akan menghasilkan pekerjaan yang berarti, jadi asumsinya jika ketiga karakteristik itu berada dalam satu pekerjaan maka pegawai tersebut akan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting, bernilai dan bermanfaat. Pekerjaan yang mempunyai otonomi akan membuat individu yang memegang pekerjaan itu mempunyai perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasilnya. Apabila suatu pekerjaan memberikan umpan balik maka pegawai

tersebut akan mengetahui seberapa efektif mereka bekerja (Robbins & Judge, 2008).

Kondisi saat ini yang terjadi untuk *autonomy* dan umpan balik belum sepenuhnya didapat oleh para pegawai di KPP A. Mengingat kondisi kerja yang demikian maka sangat diperlukan *job redesign* dari segala dimensi, terutama agar pada *autonomy* dan umpan balik. Karena keduanya bisa meningkatkan kebutuhan berprestasi bagi pegawai. Akan tetapi hambatannya adalah *job redesign* ini tidak bisa dilaksanakan dalam waktu dekat karena harus ada perubahan aturan yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat, membutuhkan birokrasi yang lama, serta budaya organisasi yang belum mendukung.

5.1.2 *Achievement Motivation Training*

Alternatif intervensi yang kedua adalah *Achievement motivation training* (AMT) yaitu sebuah program pelatihan untuk pengembangan diri khususnya dalam hal peningkatan motivasi berprestasi para pesertanya. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan kesadaran akan pentingnya *achievement motivation*, sehingga dapat menimbulkan perubahan pandangan dalam diri peserta. Peserta pelatihan diharapkan mampu memahami mengenai pentingnya *achievement motivation* dalam pekerjaannya. Atkinson menyatakan bahwa kekuatan *achievement motivation* diasumsikan sebagai multifungsi dari kekuatan motif pada individu, kemungkinan untuk mencapai kesuksesan dan persepsi individu mengenai nilai sebuah tugas (McClelland, 1987). McClelland menyebutkan bahwa individu yang memiliki *achievement motivation* yang tinggi (*high achievers*) menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan yang memiliki *achievement motivation* yang rendah. Sehingga diharapkan dengan pelatihan ini pegawai KPP A bisa meningkatkan *achievement*nya sehingga mampu berkinerja lebih baik lagi.

Konsep yang dipelajari dalam *achievement motivation training* terbagi menjadi empat yaitu *goal setting*, *achievement syndrome*, *self study*, dan *interpersonal support* (Varga, 1977). Konsep pertama adalah *Goal setting*, konsep ini diperkenalkan agar peserta mengerti mengenai pentingnya tujuan dalam bekerja. Peserta diajarkan untuk dapat menyusun rencana kerja secara kompeten

dan realistis. Pengenalan konsep ini juga membantu peserta untuk bisa mengatasi konflik atau permasalahan yang berkaitan dengan tujuan. Misalnya dalam penyelesaian tugas maka individu perlu memperhitungkan *deadline* penyelesaian tugas sehingga tugas dapat dikerjakan dengan baik sesuai waktu yang telah ditentukan.

Konsep kedua adalah *Achievement syndrom*, konsep ini dapat diperkenalkan dengan analisis sebuah cerita. Untuk dapat memperjelas maka dapat diberikan penjelasan mengenai pengertian *achievement motivation*, karakteristik *high achievers* dan bagaimana kaitan antara *achievement motivation* dan kesuksesan dalam bekerja. Dengan demikian diperoleh konsep yang jelas mengenai *achievement motivation*, dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku, termasuk dalam aktivitas pekerjaan mereka sehari-hari.

Konsep ketiga adalah *Self study*, Program *achievement motivation training* memberikan kesempatan kepada peserta untuk dapat mempelajari mengenai diri mereka sendiri. Dengan demikian peserta dapat menemukan potret diri yaitu dengan mengkaji apa kelemahan dan kekuatan yang ada pada diri, tujuan yang ingin dicapainya, serta bagaimana keadaan lingkungan agar ia mampu untuk mencapai tujuan. Keempat konsep *Interpersonal support*, situasi dalam pelatihan ini didesain untuk melihat peserta sebagai figur yang dinamis. Peserta pelatihan dapat saling membantu dan mendukung satu sama lain. Hal ini dapat diciptakan dengan melakukan aktivitas permainan kelompok (Varga, 1977).

Tabel 5.1 Kelebihan dan Kekurangan Alternatif Intervensi

Alternatif intervensi	Kelebihan	Kekurangan
<i>Job Redesign</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat pegawai merasa diakui kemampuannya karena diberikan otonomi dalam mengatur pekerjaannya. - Membuat pegawai merasa percaya diri karena diakui potensinya karena di berikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya - Meningkatkan kepuasan kerja pegawai, menurunkan jumlah 	<ul style="list-style-type: none"> - Kesiapan pegawai menerima perubahan akan menjadi hambatan tersendiri. - Membutuhkan perubahan peraturan dan birokrasi yang lama untuk membuat aturan baru. - Setiap pegawai mempunyai pertumbuhan tingkat kebutuhan yang

	absensi pegawai, serta menurunkan kecenderungan pegawai untuk meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.	berbeda-beda jadi perlu hati-hati dalam menerapkan <i>Job redesign</i> ini.
	- Membantu pegawai memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi.	- Budaya organisasi yang belum mendukung
<i>Training Achievement Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bisa meningkatkan pengertian, pemahaman dan kesadaran diri mengenai perilaku diri khususnya <i>achievement motivation</i> dan dampaknya pada orang lain dan pekerjaan - Meningkatkan kemampuan individu dalam menganalisis mengenai perilaku masing-masing individu sehingga dalam menganalisis dapat membantu meningkatkan motivasi, kepuasan, penghargaan dan hubungan interpersonal lebih efektif. - Sangat bermanfaat bagi pegawai karena selama ini belum ada pelatihan tentang motivasi, karena pelatihan yang diadakan biasanya berhubungan dengan tugas dan fungsi organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biasanya setelah pelatihan tidak ada evaluasi untuk melihat perkembangan yang sudah dialami pegawai. - <i>Transfer of learningnya</i> tidak bisa langsung terlihat, membutuhkan waktu dan pelatihan yang berkala. - Membutuhkan perencanaan yang matang agar pelaksanaan pelatihan sesuai dengan yang diharapkan. - Membutuhkan koordinasi dari pihak atasan untuk menentukan waktu yang tidak mengganggu aktivitas kantor.

5.2 Rancangan Rekomendasi Program Intervensi

Alternatif intervensi yang dipilih adalah *Achievement motivation training (AMT)*, pelatihan ini yang akan dijadikan program intervensi untuk menyelesaikan masalah rendahnya motivasi berprestasi pegawai pada KPP A. Dasar pemilihan alternatif pelatihan ini adalah *Achievement motivation training* merupakan suatu metode latihan yang dikembangkan oleh McClelland (Steers & Poter, 1991) yang konsepnya sangat sesuai dengan kondisi pegawai KPP A. Tujuan pelatihan AMT ini untuk memberikan kesadaran akan pentingnya *achievement motivation* dalam penerapannya di dalam pekerjaan sehari-hari sehingga pelatihan ini sangat cocok dengan hasil dari penelitian ini yaitu rendahnya motivasi berprestasi.

Untuk meningkatkan *achievement motivation* pegawai diperlukan pelatihan AMT yang intensif dan berkala, karena dengan pelatihan yang insentif diharapkan terjadi perubahan perilaku pegawai yaitu mampu membuat pegawai semakin sadar akan pentingnya *achievement motivation* dalam pekerjaannya. Pelatihan ini direncanakan akan dilakukan secara bertahap, mengingat kondisi kantor yang tidak memungkinkan untuk diadakan pelatihan secara bersama, pada jam kerja harus melayani pihak *stakeholder* maka pelatihan disusun untuk beberapa tahap. Rencananya untuk tahap I yang didahulukan adalah bagian yang mendapat skor terendah dalam motivasi yaitu bagian pencairan dana II.

5.2.1 Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan peneliti akan menyampaikan proposal atau konsep AMT kepada kepala kantor dan sub bagian kepegawaian KPP A, kemudian mendiskusikan hasil penelitian kepada kepala kantor dan sub bagian kepegawaian. Menyamakan persepsi antara penulis dan pihak instansi. Memberikan waktu kepada pihak instansi untuk mempertimbangkan usulan ini dengan mempertimbangkan segala faktor yang ada, mengingat KPP A adalah instansi layanan publik jadi harus dipertimbangkan misalnya waktunya kapan dan kesempatan bagi para pegawai dalam mengikuti program ini, diperlukan ijin kepada instansi pusat untuk melakukan program ini.

Tahap persiapan selanjutnya, pihak instansi mengumpulkan segenap jajarannya dari kepala kantor sampai kepala seksi di bagian masing-masing untuk menyampaikan rekomendasi ini. mensosialisasikan program ini kepada para pegawai melalui forum pertemuan/rapat. Pembuatan modul pelatihan dilakukan bersama dengan sub bagian umum dalam hal ini kepegawaian agar isi modul bisa disesuaikan dengan kondisi pegawai di KPP A. Modul disusun berdasarkan empat konsep AMT yaitu *goal setting*, *achievement syndrome*, *self study*, dan *interpersonal support* (Varga, 1977). Modul ini lebih menekankan pada penyadaran mengenai pentingnya *achievement motivation*, sehingga diharapkan terjadi perubahan *mindset* mengenai *achievement motivation*. Perubahan *mindset* ini diharapkan bisa ditransformasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Kemudian menentukan waktu dan bagian mana yang harus di intervensi terlebih dahulu.

Pelatihan ini akan dilakukan secara bertahap, mengingat kondisi kantor yang tidak memungkinkan untuk diadakan pelatihan secara bersama, pada jam kerja harus melayani pihak *stakeholder* maka pelatihan disusun untuk beberapa tahap, setiap hari hanya satu tahap, dan setiap tahapan terdiri dari 15 peserta. Jadi jika jumlah pegawai sekitar 56 orang maka dibutuhkan 4 tahap dalam waktu 4 hari. Rencananya untuk tahap I yang didahulukan adalah bagian pencairan dana II sekitar 15 orang pegawai. Alasannya karena bagian ini mempunyai skor *nAchievement* yang paling rendah di banding bagian lainnya.

5.2.2 Tahap Implementasi

Rancangan kegiatan intervensi akan dimulai dengan penetapan tujuan, sasaran dan aspek apa saja yang akan digali dari peserta, serta metode yang digunakan. Tujuan umum AMT adalah untuk meningkatkan *achievement motivation* pegawai baik dalam ranah kognitif, afektif dan psikomotorik. Mengenalkan konsep *achievement motivation*, *goal setting* dan melakukan *self study*. Sasarannya adalah seluruh pegawai KPP A khususnya pada jabatan pelaksana, dari hasil penelitian jabatan pelaksana menduduki peringkat pertama pada rendahnya motivasi pegawai. Pelaksana merupakan sumber daya yang sangat vital di kantor ini karena mereka yang langsung berhubungan dengan *stakeholder*. Aspek psikologis yang digali adalah aspek kognitif, aspek afektif dan aspek konatif yang berhubungan dengan *achievement motivation*. Metode yang akan digunakan dalam pelatihan yaitu *Role play*, diskusi dan ceramah.

Materi Pelatihan :

I. Sesi I : *What Is Motivation?*

- Waktu : 120 menit
- Metode : Ceramah dan Diskusi
- Alat : Slide presentasi, in focus/OHP

Tujuan	Trainer/fasilitator	Aktivitas
Untuk memberikan pemahaman kepada peserta mengenai <i>achievement motivation</i> dan karakteristik dari	- Staf bagian SDM/ kepegawaian atau pengembangan pegawai (1 orang)	- Melibatkan peserta dengan memberikan pertanyaan definisi kata sukses - Menayangkan figur tokoh yang sukses misalnya : Sri Mulyani

orang yang memiliki <i>achievement motivation</i> yang tinggi	- Diskusi mengenai figur tokoh sukses, apa yang bisa dipelajari dari tokoh tersebut, dan hal-hal apa yang bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.
- Kepala Kantor atau Kepala Sub bagian Umum (1 orang)	- ceramah singkat tentang motivasi, teori motivasi, ciri-ciri individu yang memiliki <i>achievement motivation</i>
- Staf bagian SDM/ kepegawaian atau pengembangan pegawai (1 orang)	- Agar pemahaman tentang <i>achievement motivation</i> semakin kuat maka peserta diminta mendemonstrasikan satu kata yang berkaitan dengan <i>achievement motivation</i> dengan berbagai gaya.

II. Sesi II : *Knowing Your self*

- Waktu : 45 menit
- Metode : *Role play*
- Alat : *Flipchart*, kertas, alat tulis

Tujuan	Trainer/fasilitator	Aktivitas
Memahami tentang dirinya sendiri sehingga dapat mengoptimalkan potensinya dalam mencapai tujuan	- Staf bagian SDM/ kepegawaian atau pengembangan pegawai (2 orang) bergantian setiap tahapan sesi II	<ul style="list-style-type: none"> - Menanyakan kepada peserta apakah mereka pernah mendapatkan kritikan dari orang lain. - Membagikan dua buah kertas kepada peserta dan meminta peserta menuliskan kata positif dan kata negatif pada kertas yang berbeda yang menggambarkan diri mereka, lalu menempelkan pada <i>flipchart</i> yang disediakan pada masing-masing kategori - diskusi tentang apa yang mereka lihat pada <i>flipchart</i> menanyakan apa yang mereka rasakan dan makna dibalik perbedaan kata-kata itu dan bagaimana menggunakan perbedaan itu dalam kehidupan sehari-hari.

-
- Meminta peserta mengisi *self report* tentang kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang dialaminya.

III. Sesi III: *Achieving Goals* dengan permainan Lempar bola

- Waktu : 150 menit
- Metode : *Role play*
- Alat : Perlengkapan Permainan (misal : Bola plastik kecil, keranjang)

Tujuan	Trainer/fasilitator	Aktivitas
Peserta dapat membedakan karakteristik orang yang memiliki <i>achievement motivation</i> yang tinggi yaitu mengambil resiko yang moderat dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan kinerja.	- Staf bagian SDM/kepegawaian atau pengembangan pegawai (2 orang) bergantian setiap tahapan sesi III	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta diminta melempar Bola ke dalam bak/keranjang yang jaraknya mulai dari 0,5M sampai 5 Meter. Setiap peserta akan melempar bola satu persatu di suatu ruangan tanpa kehadiran peserta lain, diberikan kesempatan 3x dari satu titik yang ditentukan oleh mereka sendiri.
		<ul style="list-style-type: none"> - Peserta kemudian melakukan hal yang sama, namun kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan peserta lain - kegiatan yang ketiga sama dengan yang kedua namun mereka kali ini akan mendapatkan hadiah jika bola berhasil dimasukkan
		<ul style="list-style-type: none"> - Setelah selesai semua, diskusi bersama dan umpan balik tentang aktivitas yang sudah dilakukan.

5.2.3 Jadwal Pelatihan

Pelatihan ini rencananya akan dilakukan selama 4 hari dengan peserta 15 orang per-hari. Dilakukan secara bertahap mengingat kesibukan para pegawai yang tidak memungkinkan dilakukan secara bersama.

Susunan Acara Pelatihan

SESI I

- 08.00-08.30 : Persiapan peralatan pelatihan
- 08.30-09.00 : Peserta mulai mengisi daftar hadir dan menempati ruangan pelatihan
- 09.00-09.15 : Pembukaan oleh kepala sub bagian umum
- 09.15-09.30 : Sesi I diawali dengan memberikan pertanyaan ringan kepada peserta oleh fasilitator
- 09.30-09.45 : Menayangkan film figur tokoh yang memotivasi
- 09.45-10.00 : Diskusi
- 10.00-10.30 : Ceramah motivasi oleh kepala kantor
- 10.30-11.00 : Demo para peserta dipandu fasilitator
- 11.00- 11.15: BREAK**

SESI II

- 11.15-11.25 : Sesi Pertanyaan oleh fasilitator dan pembagian kertas
- 11.25-11.45 : Peserta menulis kata-kata pada kertas yang telah diberikan, menempel pada *flip chart* dan diskusi
- 11.45 -12.00 : pengisian *self report*
- 12.00-13.00 : ISHOMA**

SESI III

- 13.00-15.00 : Acara games dengan permainan melempar bola,
- 15.00-16.00 : Diskusi dan *feedback training* dipandu oleh fasilitator

5.2.4 Rincian Biaya

Dalam penyusunan program intervensi *Achievement Motivation Training* diperlukan biaya-biaya untuk keperluan kegiatan. Perkiraan biaya-biaya pelatihan selama 4 (empat) hari dengan 15 peserta/hari sebagai berikut:

- Biaya Narasumber (ceramah motivasi) =
Rp. 800.000,-/jam/hari x 4 hari = Rp. 3. 200.000,-/2 ===== **Rp. 1.600.000,-**
- Biaya Fasilitator (*Trainer*) :
Rp. 200.000/jam x 4,75 jam x 4 hari x 2 orang ===== **Rp. 9.500.000,-**
- Biaya pembelian Perlengkapan permainan
 - Jumlah Bola : 15 x 3 = 45 Bola ===== **Rp. 60.000,-**
 - Keranjang bola: 5 x Rp. 12.500 ===== **Rp. 62.500,-**
- Peralatan Tulis :
 - Kertas HVS : 1 rim x Rp. 35.000,- ===== **Rp. 35.000,-**
 - Pulpen : 5 pak x Rp. 7.500,- ===== **Rp. 37.500,-**
 - Flipchart : 2 dus x 12.500,- ===== **Rp. 25.000,-**
- Hadiah (Mug, Pulpen, Dust bag) ===== **Rp. 100.000,-**
- Biaya foto copy modul :
Rp. 5. 000 x 56 orang ===== **Rp. 280.000,-**
- TOTAL BIAYA ===== Rp. 11.700.000,-**

5.3 Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa masalah rendahnya hasil penilaian kinerja KPP A disebabkan beberapa kemungkinan diantaranya beban kerja yang banyak, waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas, jumlah pegawai yang kurang hal ini bisa mengakibatkan stres kerja pada pegawai. Kemungkinan penyebab lain adalah kompetensi yang rendah dan motivasi berprestasi yang rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi yang kurang menjadi masalah dalam rendahnya kinerja. Untuk memperbaiki kondisi ini maka diadakan program intervensi berupa *achievement motivation training*. Diharapkan dari program intervensi ini mampu meningkatkan motivasi berprestasi pegawai pada KPP A, sehingga meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. (2003). *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Liberty Yogyakarta
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- A.S. Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Basri, Seta. (2011). *Pengertian Motivasi dan Definisi Motivasi dalam Organisasi*. June 10, 2012. <http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/motivasi-adalah-dimensi-subyektif-ada.html>
- Beehr, TA & Newman, J.E. (1978). Job Stress, Employee Health, and Organization Effectiveness, A Facet Analysis, Model and Literature Review: *Journal Personal Psychology*.
- Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, Vol.10, no.2, 124-135.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (4th. Ed.). New York : McGraw-Hill Inc.
- Daft, Richard L. Daft. (2003). *Management*. Amerika: Thomson, South-Western West.
- Davis, K., & Newstrom, JW. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi* (Jilid 1), Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Duane, P. Schultz. (2006). *Psychology and Work Today*. Prentice Hall.
- Dyne, L.N., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4): 765-802

- Dyne, L.N., & LePinne, A.Jeffrey. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1): 108-119
- Furnham, Adrian. (2005). *The Psychology of Behaviour At Work: The Individual In The Organization* (2nd ed.). Hove and New York : Psychology Press.
- Greenberg, J.S. (2001). *Comprehensive Stress Management* (8th ed.). New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Handoyo, Seger. (2001). *Karakteristik Pekerjaan sebagai Moderator Penghubung antara Kepribadian dan Kinerja. Pengembangan Kualitas SDM dari Prespektif PIO*. Depok: Penerbit Bagian PIO Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Isfandari, S. (1992). *Penelitian Instrumen Survei Diagnosis Stres dan Stres Strain*. Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Kesehatan. Jakarta : Pusat Penelitian Penyakit Tidak Menular.
- Ivancevich, John. M., & Matteson, M. T.(1987). *Stress Diagnostic Survey*.
- Ivancevich, John. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7th ed). New York: McGrawHill.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Kaplan, M. Robert & Sacuzzo, P.Dennis. (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* (7th. ed). USA : Wadsworth, Cengage Learning.
- Kerlinger.N.F and Lee. HB. (2000). *Foudations of Behavior Research*. USA : Wadsworth Publishing.
- Lee, T. Raymod., & Ashford, Black. (2003). *Journal Applied Psychology*. Vol 81: 123-133
- Leka, Stavroula., Griffiths, Amanda., & Cox, Tom. (2003). *Work Organization and Stress, Systematic Problems Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. Switzerland : Publication of World Health Organization.

- Martin, E. Susilo. (2009). *Kompetensi itu Apa?*. June 8, 2012. Retrieved from: <http://www.hrm-indonesia.com/?p=98>
- Martin, E. Susilo. (2009). *Menyusun Matriks Kompetensi*. Retrieved from: <http://www.hrm-indonesia.com/?p=98> on June 8, 2012
- McClelland, David.C.(1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/PMK.02/2011 tanggal 1 Agustus 2012, tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran 2012*
- Morrison, E.W. 1994. Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4) : 1543-1567.
- Motowidlo, S., and J. Van Scotter (1994), "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Murray, H.A. etc. (1938). *Exploration in Personality*. New York : Oxford University Press.
- Noe A. Raymond, etc. (2010). *Human Resources Manajement Gaining a Competitive Advantage* (7th. ed). New York : McGraw Hill.
- Rice, P.L. (1999). *Stress and Health* (3rd ed). California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Rini, F. Jacinta. (2002, January 03). Stres Kerja. Retrieved from: http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=172. On March 03, 2012.
- Roa, T.V. (2004). *Performance Management and Appraisal System, HR Tools for Global Competitiveness*. Response Books: New Delhi. India.
- Robbins, Stephen. P. & Judge. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Ross, R.R., & Altmaier, E.M. (1994). *Intervention in Occupational Stress*. London: Sage Publications Ltd.
- Saifuddin, Azwar. MA. Drs. (2003). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Saifuddin, Azwar. MA. Drs. (2003). *Penyusunan Skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Scrabach, J.March., Winnubst, A.M. Jacques., & Cooper.L. Carry. (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology*. (2nd. ed). West Sussex. England: John Wiley & Sons, LTD.
- Seniati, L., Yulianto, Aries., & Setiadi, Bernadette N. (2005). *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, P. Sondang. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman. (2005). Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Steers, M. Richard & Porter, W. Lyman. (1991). *Motivation and Work Behavio*. (5th. ed). New York : McGraw-Hill, Inc.
- Stevenson, Nancy. (2001). *Seni Memotivasi: Menguasi Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 Menit*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sumarsono, Sony. HM. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Varga, K (1977). *Who gains from achievement motivation training?* Vikalpa. 2. 187-200. Access on May 01, 2011. Retrieved from: http://www.vikalpa.com/pdf/articles/1977/1977_Jul_Sep_187_200.pdf. on May 09, 2012
- Yusuf, Adie .E . (2008). *Pengaruh Motivasi terhadap peningkatan kinerja*. Retrieved from: <http://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/pengaruh-motivasi-terhadap-peningkatan-kinerja/> . On June 08, 2012.

Lampiran A

PROFIL ORGANISASI

Sejarah Ringkas

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta II merupakan salah satu ujung tombak pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memberikan pelayanan berupa pencairan dana APBN, Penatausahaan setoran penerimaan negara dan penyusunan laporan keuangan kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN.

Keberadaan suatu kantor yang melaksanakan fungsi pembayaran tagihan kepada negara, dan sudah lama dikenal masyarakat dengan nama berbeda-beda yaitu Kantor Bendahara Negara (KBN), Kantor Perbendaharaan Negara (KPN), dan Kantor Kas Negara (KKN), kemudian diintegrasikan menjadi Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara serta terakhir menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) semenjak tahun 2005.

KPPN Jakarta II lahir seiring dengan terjadinya reorganisasi di tubuh Kementerian Keuangan, sebagai bagian dari implementasi reformasi manajemen keuangan, yaitu dengan terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perubahan mendasar dari fungsi KPPN menjadi KPPN adalah peniadaan fungsi ordonansering yang sebelumnya ada pada KPPN dialihkan kepada kantor/Satuan kerja kementerian negara/lembaga. KPPN hanya menjalankan fungsi bendahara umum negara (*comptabel*) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004.

Dalam rangka mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik (*good governance*) pimpinan Kementerian Keuangan bertekad untuk membentuk suatu kantor pelayanan dilingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dapat memberikan peningkatan layanan yang lebih cepat, akurat, tanpa biaya serta penyelesaiannya dilakukan secara transparan (*zero defect*). Pembentukan kantor

pelayanan percontohan telah direalisasikan di setiap wilayah propinsi di Indonesia oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yaitu dengan mengubah setiap Kantor Perbendaharaan Negara (KPPN) yang berkedudukan di propinsi menjadi **KPPN Percontohan**.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No KEP-172/PB/2007 tanggal 26 Juli 2007 KPPN Jakarta II merupakan KPPN Percontohan yang telah dimulai operasionalisasi pada tanggal 30 Juli 2007 bersama-sama dengan 18 (delapan belas) KPPN Percontohan lainnya, yaitu KPPN Medan II, Palembang, Jakarta.I, Bandung II, Semarang.II, Yogyakarta., Surabaya II, Pontianak, Banjarmasin, Denpasar, Mataram, Kupang, Makasar II, Gorontalo, Manado, Ambon, dan Jayapura.

Dengan diresmikannya KPPN Jakarta II menjadi KPPN Percontohan diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap proses pencairan dana APBN, menjadi lebih cepat, tepat, akurat, dan transparan serta tanpa adanya pungutan biaya. Dengan demikian opini publik yang selama ini masih melekat yaitu berbelit-belitnya proses pencairan dana melalui KPPN, tidak transparan, tidak konsisten bahkan adanya pungutan tidak resmi dapat dihilangkan dan berubah menjadi KPPN yang selalu melayani publik dengan baik bebas dari Kolusi Korupsi dan Nepotisme.

Visi dan Misi

KPPN Jakarta II memiliki visi, misi dan moto sebagai berikut:

VISI

Menjadi pengelola keuangan negara yang profesional dan bertanggung jawab guna mewujudkan bangsa yang mandiri dan sejahtera

MISI

- a) Mewujudkan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja secara tertib, taat pada peraturan perundang undangan, efisien, efektif, transparan dan bertanggungjawab serta memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan
- b) Mewujudkan pengelolaan kas negara yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel.

- c) Menghasilkan pelayanan di bidang perbendaharaan dan informasi keuangan yang cepat, tepat dan akurat.
- d) Mewujudkan pengelolaan piutang pemerintah yang dananya bersumber dari dalam dan luar negeri dan kredit program secara profesional, berkelanjutan dan akuntabel.
- e) Mewujudkan penyajian informasi dan akuntansi keuangan negara dalam rangka menghasilkan pertanggungjawaban apbn yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat.

MOTTO

Bekerja tanpa pamrih, Melayani dengan Ikhlas, "Datang bawa SPM, pulang bawa SP2D, Kepuasan anda adalah kebahagiaan kami".



Lampiran E PERHITUNGAN STATISTIK

Nilai Mean, SD, Max, Min

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja in-Role	56	3	6	5.25	.720
Tot_nAch	56	3	6	4.09	.721
Tot_SRA	56	1	4	1.86	.724
Tot_SRC	56	1	4	1.98	.842
Tot_WQW	56	1	4	2.77	.934
Tot_WQL	56	1	4	2.43	.710
Tot_CD	56	1	5	2.36	.923
Tot_SRP	56	1	6	2.06	1.375
Valid N (listwise)	56				

VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.804	.810	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KINERJA1	25.87	10.606	.724	.701	.730
KINERJA2	25.87	11.436	.729	.723	.731
KINERJA3	25.94	12.242	.760	.603	.733
KINERJA4	25.41	15.604	.394	.349	.808
KINERJA5	26.54	11.046	.529	.328	.798
KINERJA6	25.56	15.535	.343	.300	.813

ASPEK-ASPEK STRESS KERJA

Reliability Statistics SRA

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.592	.589	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SRA1	7.60	7.615	.322	.121	.551
SRA2	8.27	9.091	.228	.078	.591
SRA3	7.67	6.928	.421	.180	.495
SRA4	7.35	6.527	.359	.167	.537
SRA5	7.73	6.832	.423	.196	.493

Reliability Statistics SRC

Cronbach's Alpha	N of Items
.485	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SRC1	8.33	9.166	.074	.539
SRC2	9.02	9.156	.218	.461
SRC3	7.98	6.490	.466	.275
SRC4	7.71	8.170	.075	.583
SRC5	8.04	5.842	.585	.169

Reliability Statistics WQW

Cronbach's Alpha	N of Items
.403	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SWQW1	10.13	8.983	.210	.356
SWQW2	10.63	9.973	.047	.434
SWQW3	9.70	7.420	.151	.407
SWQW4	9.02	6.207	.311	.247
SWQW5	9.85	7.110	.315	.257

Reliability Statistics WQL

Cronbach's Alpha	N of Items
.510	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SWQL1	10.09	8.463	.333	.427
SWQL2	10.04	9.244	.279	.463
SWQL3	9.59	8.020	.364	.404
SWQL4	9.19	8.305	.104	.604
SWQL5	9.24	6.903	.414	.353

Reliability Statistics CD

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SCD1	9.19	14.644	.089	.739
SCD2	10.31	13.805	.459	.592
SCD3	9.93	11.579	.505	.546
SCD4	8.80	11.184	.458	.566
SCD5	8.59	9.567	.608	.476

Reliability StatisticsSRP

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SRP1	9.13	21.856	.596	.660
SRP2	9.46	22.722	.682	.625
SRP3	8.81	26.028	.424	.728
SRP4	9.00	31.021	.303	.758
SRP5	9.27	25.776	.538	.685

MOTIVASI BERPRESTASI

Reliability Statistics nAch

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.464	.491	4

Item-Total Statistics nAch

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MOT1	12.40	5.096	.139	.033	.535
MOT2	11.20	5.422	.356	.171	.339
MOT3	12.20	4.422	.350	.134	.302
MOT4	11.82	5.003	.269	.135	.390

Korelasi Antar variabel

Correlations

		meankinerja	Tot_SRA	Tot_SRC	Tot_WQW	Tot_WQL	Tot_CD	Tot_SRP	Tot_nAch
meankinerja	Pearson Correlation	1	-.105	-.203	-.020	-.178	-.027	.342**	.272*
	Sig. (2-tailed)		.443	.134	.882	.190	.841	.010	.043
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_SRA	Pearson Correlation	-.105	1	.532**	.219	.546**	.404**	.119	-.114
	Sig. (2-tailed)	.443		.000	.105	.000	.002	.384	.401
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_SRC	Pearson Correlation	-.203	.532**	1	.388**	.622**	.406**	-.034	.212
	Sig. (2-tailed)	.134	.000		.003	.000	.002	.802	.116
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_WQW	Pearson Correlation	-.020	.219	.388**	1	.509**	.288*	.199	.220
	Sig. (2-tailed)	.882	.105	.003		.000	.032	.141	.103
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_WQL	Pearson Correlation	-.178	.546**	.622**	.509**	1	.373**	-.023	.244
	Sig. (2-tailed)	.190	.000	.000	.000		.005	.865	.070
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_CD	Pearson Correlation	-.027	.404**	.406**	.288*	.373**	1	-.147	.061
	Sig. (2-tailed)	.841	.002	.002	.032	.005		.280	.658
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_SRP	Pearson Correlation	.342**	.119	-.034	.199	-.023	-.147	1	.141
	Sig. (2-tailed)	.010	.384	.802	.141	.865	.280		.300
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Tot_nAch	Pearson Correlation	.272*	-.114	.212	.220	.244	.061	.141	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.401	.116	.103	.070	.658	.300	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

GAMBARAN KINERJA

Group Statistics

Kel_ atabwh_Kinerja		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kinerja	Bawah	25	4.68	.557	.111
	atas	31	5.71	.461	.083

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kinerja	Equal variances assumed	.545	.463	-7.570	54	.000	-1.030	.136	-1.302	-.757
	Equal variances not assumed			-7.418	46.529	.000	-1.030	.139	-1.309	-.750

Gambaran Motivasi Berprestasi

Group Statistics

Kel_atasbwh_nAch		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tot_nAch	Bawah	32	3.66	.483	.085
	atas	24	4.67	.565	.115

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Tot_nAch	Equal variances assumed	.866	.356	-7.208	54	.000	-1.010	.140	-1.291	-.729
	Equal variances not assumed			-7.046	45.066	.000	-1.010	.143	-1.299	-.722

DATA DEMOGRAFI**JK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	36	45.0	64.3	64.3
	perempuan	19	23.8	33.9	98.2
	99	1	1.3	1.8	100.0
	Total	56	70.0	100.0	
Missing	System	24	30.0		
Total		80	100.0		

US

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	usia kurang dari 25 tahun	1	1.3	1.8	1.8
	25-29 th	15	18.8	26.8	28.6
	30-34 th	5	6.3	8.9	37.5
	35-39 th	13	16.3	23.2	60.7
	40-49 th	10	12.5	17.9	78.6
	lebih dari 50 tahun	12	15.0	21.4	100.0
	Total	56	70.0	100.0	
Missing	System	24	30.0		
Total		80	100.0		

Pendk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tamat SLTA	9	11.3	16.1	16.1
	D1	7	8.8	12.5	28.6
	D3	13	16.3	23.2	51.8
	D4/S1	26	32.5	46.4	98.2
	S2	1	1.3	1.8	100.0
	Total	56	70.0	100.0	
Missing	System	24	30.0		
Total		80	100.0		

Bag

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Umum	14	17.5	25.0	25.0
	pencairan dana 1	15	18.8	26.8	51.8
	pencairan dana 2	15	18.8	26.8	78.6
	VERA	5	6.3	8.9	87.5
	Bank/giro pos	7	8.8	12.5	100.0
	Total	56	70.0	100.0	
Missing	System	24	30.0		
Total		80	100.0		

