FAKTOR-FAKTOR PENENTU PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KARANGANYAR (PENDEKATAN LPM DAN MULTINOMIAL LOGISTIC MODEL)

M. Wahyuddin dan Narimo

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract

The reseach aim to test impact of motivation variable to productivity of employee in local government of Karanganyar. Result of the research indicated the motivation variable have negatif significant impact on productivity and inspection variable have positif significant impact on productivity. Analysis of the research use multinomial logistic model (MLM).

Keywords: *motivation, inspection, productivity, multinomial logistic model*

PENDAHULUAN

Sejak diundangkannya UU No. 22 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka pada bulan Januari 2001 Otonomi Daerah sudah mulai efektif diberlakukan. Pemerintah Daerah menjadi tulang punggung dalam menggerakkan roda pemerintahan dan pembangunan daerah. Agar otonomi yang diberlakukan tersebut benar-benar membawa kesejahteraan bagi masyarakat, maka sumber daya manusia di daerah, dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah harus benar-benar handal, mumpuni, cakap, trampil, dan sadar akan tanggung jawab.

Untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang demikian, maka perlu dipupuk sejak awal penerapan disiplin pegawai, karena sebagai langkah awal untuk meletakkan landasan yang kuat bagi daerah dalam menjalankan otonomi daerah, diperlukan disiplin

pegawai yang baik agar Sumber Daya Manusia yang ada menjadi benar-benar berkualitas. Salah satu faktor untuk menumbuhkan sikap mental yang baik, semangat kerja, dan disiplin kerja adalah pemberian motivasi. Hal ini dikarenakan motivasi sebenarnya merupakan suatu dorongan terhadap seseorang dalam organisasi untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tulisan ini membahas tentang hubungan faktor motivasi pegawai negeri dan pengawasan yang dilakukan oleh pejabat terhadap produktivitas pegawai. Analisis data dilakukan dengan pendekatan multinomial logistic model (MLM)

TINJAUAN PUSTAKA

Arti penting sumber daya manusia itu sendiri terhadap organisasi terletak pada kemampuan manusia untuk

bereaksi positif terhadap sasaran pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian faktor manusia merupakan faktor penentu bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilannya justru ditentukan oleh manusia (Dessler, 1997: 10-11). Pada era teknologi di mana pekerjaan manusia sudah dipermudah dan bahkan sudah ada yang diganti oleh mesin-mesin namun unsur manusia tetap menjadi unsur yang paling penting dan pada akhirnya paling menentukan dalam organisasi apapun juga.

Menurut Werther and Davis (1996: 17), berhasil tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan akan banyak ditentukan oleh keberhasilan individu-individu dalam menjalankan tugas yang diembannya, sebab manusia merupakan pelaksana kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Oleh sebab itu patut disadari, karena begitu pentingnya peranan manusia seperti diuraikan di atas, maka setiap perilaku pegawai dalam suatu instansi tidak boleh dibiarkan seenaknya. Sebab bagaimanapun juga dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka perilaku pegawai dituntut harus sesuai dengan aturan maupun batasan yang ada.

Agar manusia yang merupakan unsur terpenting dalam organisasi tersebut berfungsi seperti yang diharapkan, maka dalam melaksanakan tugasnya harus disertai dengan disiplin kerja. Karena dengan adanya disiplin kerja dalam diri setiap manusia anggota organisasi maka pelaksanaan kerja

senantiasa akan selalu terarah pada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Selanjutnya ketentuan khusus mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil secara terperinci telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, sehingga kewajiban sebagai pegawai bagi setiap Pegawai Negeri Sipil untuk berlaku disiplin di dalam bekerja semakin jelas. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan semua Pegawai Negeri Sipil yang ada pada setiap instansi pemerintah akan patuh dan taat serta berperilaku sesuai dengan peraturan tersebut, sehingga instansi di mana mereka bekerja dapat berfungsi dengan lancar dan memenuhi tujuan yang diharapkan.

Pemberian motivasi oleh pimpinan organisasi kepada bawahannya seringkali dihubungkan dengan pemberian sarana untuk memacu semangat kerja, misalnya dengan kenaikan gaji, pemenuhan fasilitas kerja, tunjangan hari raya, dan sebagainya, namun secara umum dapat diketahui bahwa pemberian motivasi secara materialpun dirasa belum lengkap, adakalanya kesadaran bisa timbul namun tidak jarang setelah segalanya terpenuhi para pegawai menjadi lupa akan kewajibannya, dengan kata lain timbulnya dorongan motivasi setelah ada pemenuhan secara material dan setelah tidak terpenuhi secara material kembali menurun motivasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan mengambil sampel

85 pegawai negeri sipil dari 281 pegawai yang bekerja di kantor tersebut. Pengambilan sampel dilakukan dengan *systematic random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dianalisis dengan pendekatan *multinomial logistic model*.

HASIL PENELITIAN

Analisis Regresi

Model Probabilitas Linear sebagaimana model regresi lain, dimana parameternya dapat ditaksir dengan prosedur kuadrat-terkecil biasa (OLS) yang umum (Gujarati, 2003: 582-595), tetapi menghadapi beberapa prosedur masalah khusus. Model yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i \quad (1)$$

Dari model tersebut kemudian dilakukan prosedur khusus, yaitu:

1. *Ketidaknormalan gangguan (disturbansi) u_i* . Meskipun OLS tidak memerlukan (u_i) untuk didistribusikan secara normal, diasumsikan bahwa u_i tadi didistribusikan secara demikian untuk maksud pengambilan kesimpulan (*inferensi*) yang bersifat statistik, yaitu pengujian hipotesis; dan sebagainya. Tetapi asumsi kenormalan untuk u_i tidak lagi dapat dipertahankan untuk model LP. Karena, seperti Y_i , u_i hanya mengambil dua angka, untuk melihat hal ini, model ditulis:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i,$$

sebagai:

$$u_i = Y_i - \alpha - \beta X_i \quad (2)$$

Apabila

$$Y_i = 1 \quad u_i = 1 - \alpha - \beta X_i \quad (3)$$

dan jika

$$Y_i = 0 \quad u_i = -\alpha - \beta X_i$$

Jelas, u_i tidak dapat diasumsikan untuk didistribusikan secara normal. Tetapi tidak terpenuhinya asumsi kenormalan mungkin tidak sekritik seperti yang terlihat karena taksiran titik OLS masih tetap tak bias. Lebih jauh lagi, dengan meningkatnya ukuran sampel sampai tak terbatas, dapat ditunjukkan bahwa penaksir OLS cenderung didistribusikan secara normal. Oleh karena itu, dalam sampel besar penarikan kesimpulan secara statistik (*statistical inference*) dari LPM akan mengikuti prosedur OLS yang biasa di bawah asumsi kenormalan.

2. *Varians heteroskedastik dari gangguan (distribusi)*. Bahkan jika $E(u_i) = 0$ dan $E(u_i u_j) = 0$, untuk $i \neq j$ (yaitu, tidak ada serial korelasi), homokedastik dari gangguan u_i tidak dapat dipertahankan lebih lama lagi. Untuk melihat hal ini, u yang diberikan dalam (2.2.3) mempunyai distribusi probabilitas berikut ini:

$$\begin{array}{ll} u_i & \text{Probabilitas} \\ -\alpha - \beta X_i & 1 - P_i \\ 1 - \alpha - \beta X_i & \frac{P_i}{1} \end{array}$$

Distribusi probabilitas tadi mengikuti distribusi probabilitas untuk Y_i yang telah diberikan sebelumnya.

Sekarang, sesuai dengan definisi,

$$\begin{aligned} \text{var}(u_i) &= E[u_i - E(u_i)]^2 \\ &= E(u_i^2) \text{ untuk } E(u_i) = 0 \\ &\text{sesuai dengan asumsi.} \end{aligned}$$

Oleh karena itu, dalam menggunakan distribusi probabilitas dari u_i tadi, didapatkan

$$\begin{aligned} \text{var}(u_i) &= E(u_i^2) = (-\alpha - \beta X_i)^2 (1 - P_i) \\ &\quad + (1 - \alpha - \beta X_i)^2 (P_i) \\ &= (-\alpha - \beta X_i)^2 (1 - \alpha - \beta X_i) + \\ &\quad (1 - \alpha - \beta X_i)^2 (\alpha + \beta X_i) \\ &= (\alpha + \beta X_i) (1 - \alpha - \beta X_i) \quad (4) \end{aligned}$$

Atau

$$\begin{aligned} \text{var}(u_i) &= E(Y_i | X_i) [1 - E(Y_i | X_i)] \\ &= P_i (1 - P_i) \quad (5) \end{aligned}$$

di mana $E(Y_i | X_i) = \alpha + \beta X_i = P_i$. Persamaan (5) menunjukkan bahwa varians u_i adalah heteroskedastik karena varians tadi tergantung kepada harapan bersyarat dari Y , yang tentu saja, tergantung pada nilai yang diambil oleh X . Jadi, akhirnya varians u_i tergantung pada X dan jadi tidak homoskedastik.

Adanya heteroskedastisitas penafsir OLS meskipun tak bias, namun tidak efisien; yaitu taksiran tadi tidak mempunyai varians minimum. Tetapi sekali lagi masalah heteroskedastisitas bukannya tidak dapat diatasi. Karena varians u_i tergantung pada nilai yang diharapkan dari Y bersyarat atas nilai

X , seperti yang ditunjukkan dalam (2.2.1) dengan

$$\sqrt{E(Y_{ii} | X_i) [1 - E(Y_{ii} | X_i)]} = \sqrt{P_i (1 - P_i)}$$

misalnya, $\sqrt{w_i}$

$$\frac{Y_i}{\sqrt{w_i}} = \frac{\alpha}{\sqrt{w_i}} + \beta \frac{X_i}{\sqrt{w_i}} + \frac{u_i}{\sqrt{w_i}} \quad (6)$$

Unsur gangguan dalam (6) sekarang akan bersifat homoskedastik. Oleh karena itu, orang bisa melangkah maju dengan penaksiran OLS dari (6).

Tentu saja, $E(Y_i | X_i)$ sebenarnya tidak diketahui; jadi w_i tak diketahui. Untuk menaksir w_i , kita bisa menggunakan dua-taksiran berikut:

Langkah I Lakukan regresi OLS atas (1) dengan tidak memandang masalah heteroskedastisitas dan dapatkan $\hat{Y}_i =$ taksiran dari $E(Y_i | X_i)$ sebenarnya. Kemudian, dapatkan $\hat{w}_i = \hat{Y}_i (1 - \hat{Y}_i)$, taksiran dari w_i .

Langkah II Gunakan $\hat{w}_i$ yang ditaksir untuk mentransformasikan data seperti dalam (6) dan lakukan regresi OLS atas data yang telah ditransformasikan.

Tidak dipenubinya $0 \leq E(Y_i | X) \leq 1$. Karena $E(Y_i | X)$ dalam model LPM mengukur probabilitas bersyarat dari kejadian Y yang terjadi dengan syarat X , maka harus perlu terletak antara 0 dan 1. Meskipun ini hanya benar secara apriori, tidak ada jaminan bahwa $\hat{Y}_i$, penaksir dari

$E(Y_i|X_i)$, akan perlu memenuhi pembatasan ini, dan ini merupakan masalah dalam penaksiran OLS dan LPM. Ada dua cara untuk mendapatkan apakah $\hat{Y}_i$ yang ditaksir terletak antara 0 dan 1. Satu cara adalah dengan menaksir LPM yang ditaksir terletak antara 0 dan 1. Jika beberapa diantaranya lebih kecil dari 0 (yaitu, negatif), $\hat{Y}_i$ diasumsikan untuk = 0 dalam kasus tadi; jika taksiran tadi lebih besar dari 1, diasumsikan untuk = 1. Prosedur ke dua adalah dengan memikirkan suatu teknik penafsiran yang akan menjamin bahwa probabilitas bersyarat yang ditaksir $\hat{Y}_i$ akan terletak antara 0 dan 1 (Gujarati, 2003: 594).

Model Regresi OLS

Sebelum digunakan *LPM dan LogisticMultinomial Model* telah dicoba dianalisis dengan model *OLS*. Hasil analisis nampak pada Tabel 1.

Pengaruh aspek motivasi dan pengawasan melekat terhadap produktivitas pegawai setda Kabupaten Karanganyar, diukur dari nilai koefisien regresi. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak

diukur dari nilai t hitung atau t ratio masing masing variabel independen. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini diketahui dari nilai t statistik untuk variabel waskat maupun motivasi tidak ada yang signifikan.

Persamaan regresinya dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 23,636 + 0,115Waskat + 0,096Motivasi$$

(0,409) (0,409)

Keterangan: angka dalam kurung menunjukkan nilai t statistik

Pengujian dengan F-test bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama sama variabel motivasi dan pengawasan melekat berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Hasil perhitungan menunjukkan F hitung sebesar 0,553 dengan Sig. F sebesar: 0,557, yang berarti secara bersama sama variabel motivasi dan pengawasan melekat tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai.

Untuk mengetahui seberapa jauh

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koef Regresi	t hitung	Sig.
Konstanta	23,636	7,177	0,000
Waskat	0,115	0,829	0,409
Motivasi	0,096	0,830	0,409
R ² : 0,013			
Durbin Watson:	1,264		
F stat : 0,553	Sig. F: 0,557		

kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat, maka digunakan koefisien determinasi berganda R^2 . Dari hasil komputasi data diperoleh nilai koefisien determinasi berganda sebesar 0,013. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketepatan (*goodness of fit*) dari hubungan fungsi tersebut adalah 1,3%. Secara statistik variabel independen yaitu variabel motivasi dan pengawasan melekat hanya mampu menjelaskan besarnya variasi variabel dependen produktivitas kerja pegawai sebesar 1,3% dan sisanya sebesar 98,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Linear Probability Model

Hasil analisis regresi dengan menggunakan model OLS menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pengawasan melekat tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai baik secara individu maupun bersama-sama. Variabel motivasi dan pengawasan melekat hanya mampu menjelaskan besarnya variasi variabel dependen produktivitas kerja pegawai sebesar 1,3%. Maka perlu adanya transformasi model dalam penelitian ini. Mengacu pada metodologi penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka salah satu perbaikan

model dilakukan dengan menggunakan *Linear Probability Model* (LPM).

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 2. Dari tabel di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = 0,752 + 0,01378\text{Waskat} - 0,008486\text{Motivasi}$$

(119,310)*** (-92,292)***

Keterangan: angka dalam kurung menunjukkan nilai t statistik
*** menunjukkan tingkat signifikansi α : 1%

Tidak ada satupun nilai $\hat{Y}$ atau nilai Pred_1 yang lebih besar 1 dan juga tidak ada satupun nilai $\hat{Y}$ yang lebih kecil 0 (lihat lampiran), sehingga model LPM ini dapat digunakan tanpa melalui proses manipulasi $\hat{Y}$. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan pengawasan melekat berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Hal ini diketahui dari tanda dan nilai t statistik untuk variabel motivasi maupun waskat semuanya signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (*Strong significance*). Secara bersama sama variabel motivasi dan pengawasan

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi LPM

Variabel	Koef Regresi	t hitung	Sig.
Konstanta	0,752	134,747	0,000
Waskat	0,01378	119,310	0,000
Motivasi	-0,008486	-92,292	0,000
R ² : 0,996			
F stat: 9590,691	Sig. F: 0,000		

melekat berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan komputer dihasilkan F hitung sebesar 9590,691 dengan Sig. F sebesar: 0,000. Artinya bahwa secara bersama sama variabel motivasi dan pengawasan melekat mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai koefisien sebesar 0,996. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketepatan (*goodness of fit*) dari hubungan fungsional tersebut adalah 99,6%, artinya secara statistik variabel independen yaitu variabel motivasi dan pengawasan melekat mampu menjelaskan besarnya variasi variabel dependen produktivitas kerja pegawai sebesar 99,6% dan sisanya sebesar 0,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Ada perbedaan antara hasil analisis regresi dengan menggunakan model OLS dengan hasil analisis regresi dengan menggunakan model LPM. Hasil analisis regresi dengan menggunakan model OLS menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pengawasan melekat tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai baik secara individu maupun bersama-sama. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung variabel motivasi dan pengawasan melekat dan nilai F tidak signifikan pada derajat signifikansi α : 10%.

Di lain pihak hasil analisis regresi dengan menggunakan model LPM menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pengawasan melekat mempunyai pengaruh sangat signifikan (*strong significance*) terhadap produktivitas

pegawai baik secara individu maupun bersama-sama. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung variabel motivasi dan pengawasan melekat serta nilai F yang signifikan pada derajat signifikansi α : 1%.

Uji ketepatan model dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pengawasan melekat hanya mampu menjelaskan besarnya variasi variabel dependen produktivitas kerja pegawai sebesar 1,3% (untuk model OLS), sedangkan model LPM sebesar 0,996.

Logistic Multinomial Model

Perbaikan model yang kedua dilakukan dengan menggunakan *Logistic Multinomial Model*. Model logistik dirancang untuk melakukan prediksi keanggotaan grup. Regresi logistik digunakan bila variabel-variabel prediktor (*predictors*) merupakan campuran antara variabel diskrit dan kontinyu dan distribusi data yang digunakan tidak normal (Tabachnick dan Fidell, 1996: 575-576; Kuncoro, 2002: 217; Wahyuddin, 2004: 34-37). Kelebihan metode regresi logistik adalah lebih fleksibel dibanding teknik lain, yaitu: 1) regresi logistik tidak memiliki asumsi normalitas atas variabel bebas yang digunakan dalam model. Artinya, variabel penjelas tidak harus memiliki distribusi normal, linear, memiliki varian yang sama dalam setiap grup. 2) Variabel-variabel prediktor dalam regresi logistik bisa merupakan campuran dari variabel kontinyu, diskrit, dan dikotomis; regresi logistik sangat bermanfaat digunakan apabila

distribusi respon atas variabel hasil diharapkan nonlinear dengan satu atau lebih variabel prediktor. Persamaan umum regresi logistik dinyatakan sebagai berikut:

$$\hat{Y}_i = \frac{e^{\mu}}{1 + e^{\mu}}$$

di mana $\hat{Y}_i$ adalah probabilitas yang diestimasi dengan kasus sebanyak $i=1, \dots, n$ dan μ adalah *the usual linear regression equation*, di mana

$$\mu = A + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

dengan konstanta A, koefisien regresi b_i , dan variabel-variabel prediktor X_j dengan jumlah k prediktor ($j = 1, 2, \dots, k$).

Regresi logistik multinomial (*multinomial logistic regression*) merupakan suatu model regresi di mana variabel hasil (*outcome*) merupakan probabilitas mendapatkan lebih dari dua kategori nilai berdasarkan fungsi non linier dari kombinasi linier sejumlah variabel prediktor. Pada penelitian ini, analisis untuk membedakan produktivitas kerja pegawai strata sangat tinggi (4), tinggi (3), sedang (2), dan rendah (1). Persamaan yang digunakan dalam analisis model regresi logistik multinomial adalah sebagai berikut:

$$Y_k = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

di mana:

- Y_k = produktivitas pegawai dengan 4 klasifikasi
- X_1 = motivasi

- X_2 = pengawasan melekat
- B_0 = Konstanta (*Intercept*)
- $b_1; b_2$ = Koefisien regresi.

Studi ini menggunakan variabel hasil (*outcome variable*). Menurut Tabachnick dan Fidell (1996: 575-576), variabel hasil (*outcome variable*) disebut juga dengan variabel prediksi atas anggota grup (*prediction of group membership*). Variabel hasil dalam penelitian ini adalah variabel hasil (Y_k), dimana Y merupakan klasifikasi produktivitas pegawai. Variabel tersebut dikategorikan dalam empat kelompok, meliputi kelas produktivitas sangat tinggi (4), kelas tinggi (3), kelas sedang (2), dan kelas rendah (1).

Setelah data berdistribusi normal, kemudian dilakukan analisis deskriptif dan dimunculkan histogramnya. Daerah yang berada di atas (rata-rata + standar deviasi) sampai dengan nilai maksimal diberi skor sangat tinggi, daerah diantara nilai rata-rata (*mean*) sampai dengan nilai (rata-rata+standar deviasi) diberi skor tinggi, daerah diantara nilai (rata-rata-standar deviasi) sampai dengan nilai (rata-rata) diberi skor sedang, sedangkan daerah yang berada di bawah (rata-rata-standar deviasi) diberi skor rendah.

Dari hasil pengolahan data dengan diperoleh hasil sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 3.

Hasil estimasi untuk 85 observasi melalui pengujian model yang meliputi variabel *outcome* produktivitas kerja dengan variabel prediktor motivasi dan pengawasan melekat terbukti secara statistik dapat dipercaya. Ini terlihat dari Chi-square (6, N=85) =

Tabel 3. Hasil Persamaan Regresi Logistik

	Produktivitas Sangat Tinggi	Produktivitas Tinggi	Produktivitas Sedang
Motivasi	-28,403 (0,516)	-27,399 (0,530)	-24,367 (0,311)
Pengawasan Melekat	51,200 (597,904)***	49,522 (615,953)***	44,173
Intercept	-257,154 (0,055)	-237,098 (0,047)	-195,801 (0,032)
Chi-Square	182,251	182,251	182,251
Df	6	6	6
Sig	0,000	0,000	0,000

*** menunjukkan signifikansi statistik pada α : 1%

182,251 yang signifikan dengan $p > 0.000$. Hasil ini memberikan indikasi bahwa sejumlah variabel prediktor mampu membedakan produktifitas pegawai strata sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah secara meyakinkan.

Kemampuan dalam memprediksi model terbukti cukup meyakinkan dengan tingkat sukses total 100%, dengan prosentase 12,9% untuk strata sangat tinggi, 49,4% untuk strata tinggi, 24,7% untuk strata sedang, dan 12,9% untuk strata rendah.

Dilihat dari hasil koefisien regresi dan kriteria Wald seperti terlihat pada Tabel 3 hanya variabel pengawasan melekat yang dapat diandalkan untuk memprediksi variabel *outcome* untuk klasifikasi produktivitas pegawai strata sangat tinggi, dan tinggi.

Koefisien Pseudo R-Square Nagel Kerke diperoleh nilai sebesar 0,967. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel prediktor yaitu variabel

motivasi dan pengawasan melekat mampu menjelaskan besarnya variasi variabel *outcome* produktivitas kerja pegawai sebesar 96,7% dan sisanya sebesar 3,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Jika dibandingkan dengan LPM yang menghasilkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,996 di mana menunjukkan bahwa tingkat ketepatan (*goodness of fit*) dari hubungan fungsional tersebut adalah 99,6%, artinya secara statistik variabel independen yaitu variabel motivasi dan pengawasan melekat mampu menjelaskan besarnya variasi variabel dependen produktivitas kerja pegawai sebesar 99,6% dan sisanya sebesar 0,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model, maka model LPM merupakan model terbaik yang direkomendasikan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Sebagaimana diuraikan pada landasan teori, bahwa ada dua jenis motivasi yaitu, motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberi kemungkinan untuk mendapat hadiah dan Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah melalui kekuatan ketakutan. Pada jenis yang pertama, dengan memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah mungkin berujud uang tambahan, penghargaan dan lain-lainnya (As'ad, 1999: 31). Jenis ke dua, apabila seseorang tidak melakukan suatu yang diinginkan, dengan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Penelitian ini memperoleh temuan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Artinya kenaikan produktivitas kerja pegawai tidak didorong oleh motivasi mendapat hadiah (mungkin berujud uang tambahan, penghargaan dan lain-lainnya), tetapi karena adanya ketakutan, akan kehilangan sesuatu, kehilangan pengakuan, uang, atau mungkin ketakutan akan kehilangan jabatan.

Hasil temuan ini memang sesuai dengan kenyataan apa yang terjadi di Setda Karanganyar. Para pegawai yang berada pada posisi strategis memperoleh kesejahteraan semakin tinggi, akan

tetapi justru lebih berorientasi pada mencukupi kebutuhan yang bersifat hiburan, rekreasi, dan barang mewah sehingga produktivitas menurun. Di lain pihak para pegawai yang tidak punya posisi strategis, mereka mudah sekali dimutasikan, atau bahkan diturunkan jabatannya, sehingga produktivitas mereka justru semakin meningkat walaupun dalam suasana yang kurang kondusif.

Penelitian ini sesuai dengan teori motivasi kesehatan (*hygiene motivation*) yang dikemukakan oleh Herzberg. Faktor-faktor higienis ini adalah kebijakan upah yang sangat rigid, hubungan antar pribadi yang sangat individualis atau egois, kepenyelian (supervisi) yang sangat ketat, serta kebijakan serta administrasi perusahaan yang tidak fleksibel. Herzberg menunjukkan bahwa faktor ini tidak memperbesar kepuasan kerja atau motivasi walaupun produktivitas bisa meningkat, namun ketiadaan atau berkurangnya faktor-faktor ini dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan. Jadi faktor-faktor itu hanya dapat mengurangi atau meniadakan ketidakpuasan. Di lain pihak penelitian ini menolak teori *prestation motivation*. Faktor-faktor yang disebut sebagai motivator, membentuk suatu rangkaian kesatuan yang bergerak mulai dari tidak adanya kepuasan kerja sampai kepada kepuasan. Contoh-contoh dari faktor ini adalah pekerjaan itu sendiri, penghargaan, prestasi, kemungkinan untuk tumbuh, dan promosi. Semua ini lebih dekat hubungannya dengan pekerjaan yang bersangkutan daripada lingkungan fisik

sekitar, lingkungan administratif atau lingkungan sosial. Jika pekerja itu hendak benar-benar dimotivasi, pekerjaan itu sendirilah sumber utama motivasi itu.

Penelitian ini mendukung teori X yang dikemukakan oleh McGregor, di mana teori tersebut beranggapan bahwa rata-rata manusia tidak menyukai bekerja dan akan menghindarinya jika mungkin. Karena sifat manusia yang tidak menyukai kerja ini, sebagian besar orang harus diawasi dan diancam dengan *punishment*; Rata-rata manusia lebih senang dipimpin, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang relatif kecil, dan menginginkan keamanan di atas segalanya. Maka agar mau meningkatkan produktivitas perlu adanya sanksi dan ancaman. Walaupun penelitian ini sejalan dengan teori X yang dikemukakan oleh McGregor, namun di pihak lain menolak teori Y yang dikemukakan oleh McGregor, dimana teori tersebut beranggapan bahwa rata-rata manusia menyukai bekerja, bermain, atau beristirahat sama-sama menuntut pengerahan tenaga fisik dan mental. Karena itu wajarlah apabila pekerjaan mendapat porsi lebih penting; Orang akan melakukan pengarahan-diri dan pengendalian diri dalam tugas untuk mencapai sasaran yang menjadi keikatan (*commitment*) mereka; Keikatan kepada sasaran adalah suatu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan prestasi; Rata-rata manusia belajar, dalam kondisi yang tepat, tidak hanya untuk menerima tetapi juga mencari tanggung jawab; Kemampuan untuk menggunakan tingkat imajinasi,

kecerdikan, dan kreativitas yang relatif tinggi dalam pemecahan masalah-masalah organisasi.

Temuan ini berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Bernandin (1993: 52), di mana motivasi seseorang untuk meningkatkan produktivitas didorong oleh kebutuhan akan materiil uang atau barang, kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestise, dan kuasa perseorangan. Penelitian ini juga berbeda dengan pendapat Ploumen dan Peterson (Parek, 1996: 41), dimana motivasi seseorang untuk meningkatkan produktivitas didorong oleh adanya *financial incentive*, yang meliputi upah atau gaji yang pantas, kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan, soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan kesehatan rekreasi, jaminan hari tua, dan lain sebagainya; *Non financial incentive*, yaitu keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi (tempat kerja, jam kerja, tugas, dan teman kerja); Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing pegawai, seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan dan hubungan dengan atasan; dan *social incentive*, yaitu sikap dan keadaan tingkah laku anggota-anggota organisasi lainnya terhadap pegawai yang bersangkutan. Penelitian ini berbeda dengan teori Maslow, di mana motivasi manusia untuk meningkatkan produktivitas didorong adanya kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis (*physiological needs*); keamanan (*safety needs*); sosial (*social needs*); penghargaan (*esteem*); dan perwujudan diri (*self-actualization*) (Flippo, 1995: 99-108).

Dari landasan teori dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dapat menjamin tercapainya suatu tujuan dalam hal ini produktivitas kerja seperti yang direncanakan (Werther, Jr and Davis, 1996: 515-516). Hasil penelitian ini memperkuat teori tersebut, di mana pengawasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Temuan ini juga mendukung pernyataan Dessler (1997 : 579-580) di mana pengawasan merupakan siklus fungsi manajemen dan membawa organisasi kedalam perencanaan yang jelas, lengkap, dan terkoordinir sehingga produktivitas meningkat.

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini berbeda dengan temuan-temuan Jarwadi (2001: 41-44) melakukan yang regresi terhadap produktivitas karyawan PT. Deltomed Laboratories Wonogiri; Hariyanto (2002: 62-64) yang meneliti pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai (studi penelitian pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Wonogiri); Suradji (2002: 69-75) yang mengestimasi kepemimpinan Camat dan Motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Camat Colomadu Kabupaten Karanganyar; Hardoyo (2002: 47-52) yang melakukan regresi pengaruh motivasi, gaya, dan situasi kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Giri Tirta Sari Wonogiri; dan Yani (2004: 48-55) yang melakukan regresi pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinan,

dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai kelurahan di wilayah kecamatan Pasar Kliwon Kota Surakarta, di mana motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Di lain pihak penelitian ini mendukung temuan-temuan Purwanto (2003: 65-72) yang melakukan regresi pengaruh motivasi dan pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar; Subagiyo (2001: 53-62) yang menguji pengaruh kualitas pengawasan dan motivasi terhadap prestasi kerja di kantor Kecamatan Jebres Kota Surakarta; Margono (2002: 64-73) yang mengestimasi pengawasan, suasana kerja, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan BAPEDA di Kabupaten Klaten; Pitoyo (2003: 15-20) melakukan regresi pengaruh motivasi, disiplin pegawai, dan pengawasan terhadap kinerja kantor Kecamatan di Kabupaten Pati, di mana variabel pengawasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja atau kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memperoleh temuan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Artinya kenaikan produktivitas kerja pegawai tidak didorong oleh motivasi mendapat hadiah (mungkin berujud uang tambahan, penghargaan dan lain-lainnya), tetapi karena adanya ketakutan, akan kehilangan sesuatu, kehilangan pengakuan, uang, atau mungkin ketakutan akan kehilangan jabatan. Para

pegawai yang berada pada posisi strategis memperoleh kesejahteraan semakin tinggi, akan tetapi justru lebih berorientasi pada mencukupi kebutuhan yang bersifat hiburan, rekreasi, dan barang mewah sehingga produktivitas menurun. Di lain pihak para pegawai yang tidak punya posisi strategis, mereka mudah sekali dimutasikan, atau bahkan diturunkan jabatannya, sehingga produktivitas mereka justru semakin meningkat walaupun dalam suasana yang kurang kondusif. Penelitian ini juga memperoleh temuan bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Hal ini sesuai dengan pendapat Werther, Jr and Davis (1996: 515-516); dan mendukung pernyataan Dessler (1997 : 579-580).

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini berbeda dengan temuan-temuan Jarwadi (2001: 41-44); Hariyanto (2002: 62-64); Suradji (2002: 69-75); Hardoyo (2002: 47-52); dan Yani (2004: 48-55), di mana motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Di lain pihak penelitian ini mendukung temuan-temuan Purwanto (2003: 65-72); Subagiyo (2001: 53-62; Margono (2002: 64-73); dan Pitoyo (2003: 15-20) dimana variabel pengawasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja atau kinerja.

Penelitian ini memperoleh temuan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Artinya kenaikan produktivitas kerja pegawai tidak didorong oleh motivasi mendapat hadiah mungkin berujud uang

tambahan, penghargaan dan lain-lainnya, tetapi karena adanya ketakutan, akan kehilangan sesuatu, kehilangan pengakuan, uang, atau mungkin ketakutan akan kehilangan jabatan. Maka diperlukan kebijakan baru untuk mendorong motivasi kerja dalam upaya peningkatan produktivitas melalui cara memberi *reward* berupa hadiah (mungkin berujud uang tambahan, penghargaan dan lain-lainnya); membentuk suatu rangkaian kesatuan yang bergerak mulai dari tidak adanya kepuasan kerja sampai kepada kepuasan. Contoh-contoh dari faktor ini adalah pekerjaan itu sendiri, penghargaan, prestasi, kemungkinan untuk tumbuh, dan promosi; adanya *financial incentive*, yang meliputi upah atau gaji yang pantas, kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan, soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan kesehatan rekreasi, jaminan hari tua, dan lain sebagainya;

Penelitian ini juga memperoleh temuan bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. motivasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja pegawai di Setda Karanganyar. Artinya pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dapat menjamin tercapainya suatu tujuan dalam hal ini produktivitas kerja, di mana pengawasan merupakan siklus fungsi manajemen dan membawa organisasi ke dalam perencanaan yang jelas, lengkap, dan terkoordinir sehingga produktivitas meningkat. Maka dari itu pengawasan melekat pada Kantor Setda Karanganyar perlu ditingkatkan agar produktivitas karyawan juga semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 1999, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4 Jogjakarta: Liberti.
- Buchori, Zainudin, 1996, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai aksara.
- Dessler, Gary, 1997, *Human Resource Management*, Seventh Edition, London: Prentice Hall, International Inc.
- Flippo, Edwin B., 1995, *Manajemen Personalia*, Terj. Moh. Masud, Edisi Keenam, Jilid 2, Jakarta: Erlangga.
- Gujarati, Damodar, 2003, *Basic Econometric*, Fourth Edition, USA: McGraw Hill.
- Handoko, T. Hani, 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, Jogjakarta: BPFE.
- Hardoyo, Sru, 2002, *Pengaruh Motivasi, Gaya, dan Situasi Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Giri Tirta Sari Wonogiri*, Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hariyanto, 2002, *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai (Studi penelitian pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sragen)*, Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1996, *Manajemen Personalia*, Jogjakarta: BPFE UGM.
- Jarwadi, Sri, 2001, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Deltomed Laboratories Wonogiri*, Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2001, *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jogjakarta :UPP AMP YKPN,
- Kuncoro, M., (2002). *Analisis Spasial dan Regional. Studi Aglomerasi dan Kluster Industri Indonesia*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Parek, Uduy, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta Pusat: PT Pustaka Bimana Presada.
- Margono, Bambang, 2002, *Pengaruh Pengawasan, Suasana Kerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Bapeda Kabupaten Klaten*. Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pitoyo, Bambang, 2003, *Pengaruh Motivasi, Disiplin Pegawai, dan Pengawasan terhadap Kinerja Kantor Kecamatan di Kabupaten Pati*. Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Purwanto, Junaidi, 2003, *Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar*, Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Simammora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta: STIE YKPN.

- Subagiyo, 2001, *Pengaruh Kualitas Pengawasan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja di Kantor Kecamatan Jebres Kota Surakarta*. Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Suradji, 2002, *Pengaruh Kepemimpinan Camat dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Colomadu Kabupaten Karanganyar*. Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wahyuddin, M., 2004, *‘Industri dan Orientasi Ekspor: Dinamika dan Analisis Spasial’*, MUP, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Werther, Jr. William B. and Davis, Keith, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Widjaya, A.W., 1986 *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Jakarta: CV Akademica Pressindo
- Yani, Moeh., 2004, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi, Kepemimpinan, dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kelurahan di Wilayah Kecamatan Pasar Kliwon Kota Surakarta*. Tesis tidak dipublikasikan, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.