

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN KAPUAS HULU**



**TAPM Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ABANG HAMZAH  
NIM. 015743664**

**PROGRAM PASCASARJAN  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**



**ABSTRAK**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil  
pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu

Abang Hamzah

Universitas Terbuka

Abanghamzah\_stg75@yahoo.com

**Kata Kunci : Motivasi, Kemampuan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

Abang Hamzah. Tugas Akhir Program Magister Universitas Tebuka. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Latar belakang penelitian bahwa Badan Kepegawaian Daerah memiliki kewenangan dalam menempatkan atau memutasi pegawai negeri sipil di Kabupaten Kapuas Hulu. Sebagai pengatur sumber daya aparatur, maka BKD harus memiliki kinerja terbaik dengan cara memberikan pembinaan pegawai secara terus menerus disertai dengan memperhatikan kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja yang tepat. Dengan demikian diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat dan roda organisasi berjalan secara efektif sesuai tugas dan fungsi masing-masing dalam bagian organisasi.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan jenis penelitian adalah *explanatory research*. Jumlah responden 44 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat variabel kemampuan, variabel motivasi, variabel kepuasan kerja, secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 68,50 persen, sedangkan sisanya 31,50 persen dipengaruhi oleh variabel lain. Dari uji parsial menunjukkan bahwa pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 35,10 persen. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 20,60 persen. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 36,70 persen. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN KAPUAS HULU

Penyusun TAPM : ABANG HAMZAH

NIM : 015743664

Program Studi : Manajemen

Hari/Tanggal : Jum'at, 30 Juli 2010

**Menyetujui:**

**Pembimbing II,**



**Prof. Dr. H. UDIN S. WINATAPUTRA, MA**  
NIP. 19451007 197302 1 001

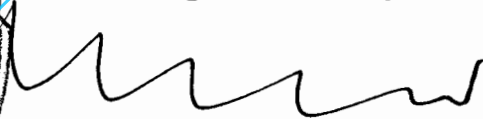
**Pembimbing I**



**Dr. AFRIZAL, SE., M.Si**  
NIP. 19591005 198810 1 001

**Mengetahui:**

**Direktur Program Pascasarjana,**

**PROF. Dr. H. UDIN S. WINATAPUTRA, M.A**  
NIP. 19451007 197302 1 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : ABANG HAMZAH  
 NIM : 015743664  
 Program Studi : Manajemen  
 Judul TAPM : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
 KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
 BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
 KABUPATEN KAPUAS HULU

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka, pada:

Hari/Tanggal : Jum'at, 30 Juli 2010  
 Waktu : Pukul 15.30 – 17.30 Wiba

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

**Ir. EDWARD ZUBIR, M.M**  
 NIP. 19591218 198603 1 003

Pengujin Ahli

**Dr. I. N. BASKARA WISNU TEDJA, M.Si**  
 NIP. 19610917 198601 2 001

Pembimbing I

**Dr. AFRIZAL, SE., M. Si.**  
 NIP. 19591005 198810 1 001

Pembimbing II

**Prof. Dr. H. UDIN WINATAPUTRA, MA**  
 NIP. 19451007 197302 1 001



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu “. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini disusun dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana (S2) pada Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Pada kesempatan khusus dan berharga ini penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta diiringi ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak beserta seluruh jajaran;
4. Kepala Bidang Program Studi Manajemen – Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta seluruh jajaran;
5. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu beserta seluruh jajaran;
6. Bapak **Dr. AFRIZAL, SE., M.Si** selaku Pembimbing I;
7. Bapak **Prof. Dr. H. UDIN S. WINATAPUTRA, MA** selaku Pembimbing II;
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak sebagai Dosen/Fasilitator Tutorial Tatap Muka;

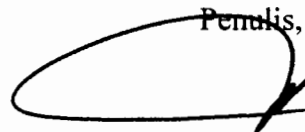
9. Bapak dan Ibu Fasilitator Tutorial Online Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Universitas Terbuka di Jakarta;
10. Rekan-rekan Angkatan 2008.2 kelas Putussibau Kalimantan Barat, yang telah bersama-sama dalam suka maupun duka menjalani pendidikan ini;
11. Istri tercinta **ELY ARIYANI, A. Md. Kep** yang saat ini juga lagi menyelesaikan Strata satunya dimana dengan setia dan sabar memberikan dukungan semangat kepada penulis selama menempuh pendidikan ini;
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu menyelesaikan pendidikan dan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan thesis ini masih banyak yang perlu disempurnakan, untuk itu perbaikan saran dan masukan sangat penulis harapkan dari pembaca demi perbaikan dan kesempurnaan dimasa yang akan datang.

Akhirnya semoga thesis ini dapat diterima dan memberi mamfaat bagi penulis dan bagi dunia ilmu pengetahuan sebagai referensi khazanah penulisan ilmiah serta pihak lain yang membutuhkannya.

Putussibau, Juli 2010

Penulis,



**ABANG HAMZAH**

NIM. 015743664





## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak, .....	i
Lembar Persetujuan, .....	iii
Lembar Pengesahan,.....	iv
Kata Pengantar,.....	v
Daftar Isi,.....	vii
Daftar Tabel,.....	ix
Daftar Gambar,.....	xi
Daftar Lampiran, .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah,.....	1
B. Perumusan Masalah,.....	12
C. Tujuan Penelitian,.....	12
D. Kegunaan Penelitian,.....	12
<b>BAB II KERANGKA TEORITIK</b>	
A. Kajian Teoritik,.....	14
B. Kerangka Berpikir,.....	44
C. Definisi Konsep dan Operasional,.....	51
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian,.....	53
B. Populasi dan Sampel,.....	53
C. Instrumen Penelitian,.....	54
D. Prosedur Pengumpulan Data,.....	56

E. Metode Analisis Data,.....	56
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan,.....	64
B. Pembahasan,.....	89
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan,.....	108
B. Saran,.....	109
DAFTAR PUSTAKA,.....	112
BIODATA .....	139

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah pegawai menurut tingkat pendidikan,.....	10
Tabel 2.1 Definisi operasional variabel,.....	52
Tabel 3.1 Hasil uji validitas instrumen penelitian,.....	55
Tabel 3.2 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian,.....	56
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan usia,.....	74
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin,.....	74
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja,.....	75
Tabel 4.4 Deskripsi responden menurut kepangkatan,.....	75
Tabel 4.5 Deskripsi responden menurut tingkat pendidikan,.....	76
Tabel 4.6 Pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi,.....	77
Tabel 4.7 Upaya untuk meningkatkan tanggung jawab, .....	78
Tabel 4.8 Transparansi atas setiap pekerjaan, .....	78
Tabel 4.9 Motivasi penting untuk mendukung Mendukung mencapai tujuan organisasi,.....	79
Tabel 4.10 Motivasi menghasilkan komitmen untuk meningkatkan kinerja,.....	79
Tabel 4.11 Kemampuan dalam merencanakan pekerjaan,.....	80
Tabel 4.12 Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan,.....	80
Tabel 4.13 Kemampuan dalam mengambil keputusan,.....	81
Tabel 4.14 Kesesuaian antara keterampilan dengan kemampuan,.....	82

Tabel 4.15	Penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan Keterampilan teknis yang telah dimiliki,.....	82
Tabel 4.16	Gaji sesuai dengan beban kerja,.....	84
Tabel 4.17	Jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan,.....	84
Tabel 4.18	Sikap terhadap pekerjaan,.....	85
Tabel 4.19	Kesempatan untuk mengembangkan karir,.....	85
Tabel 4.20	Hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan,.....	86
Tabel 4.21	Tingkat ketelitian pegawai,.....	86
Tabel 4.22	Kesesuaian hasil kerja pegawai dengan target yang ditetapkan,.....	87
Tabel 4.23	Kesediaan menerima balikan atas standar pekerjaan,.....	87
Tabel 4.24	Ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan,.....	88
Tabel 4.25	Ketetapan waktu membuat dan menyampaikan laporan,.....	88
Tabel 4.26	Hasil Uji Multikoleniaritas,.....	92
Tabel 4.27	Pengaruh simultan variabel X terhadap variabel Y,.....	94
Tabel 4.28	Pengaruh parsial variabel X terhadap variabel Y,.....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Dimensi kinerja,.....	21
Gambar 2.2 Proses motivasi,.....	26
Gambar 2.3 Jenjang lima kebutuhan,.....	29
Gambar 2.4 Proses motivasi dasar,.....	30
Gambar 2.5 Kerangka berpikir,.....	44
Gambar 2.6 Hipotesis penelitian,.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu,.....	71
Gambar 4.2 Pengaruh simultan dan parsial motivasi, kemampuan, kepuasan terhadap kinerja,.....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Angket penelitian,.....	116
Lampiran 2	Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian,.....	121
Lampiran 3	Frekwensi jawaban responden,.....	135
Lampiran 4	Frekuensi jawaban responden,.....	137
Lampiran 5	Pengujian asumsi klasik,.....	145
Lampiran 6	Hasil pengujian regresi berganda,.....	147

UNIVERSITAS TERBUKA





## BAB I

### P E N D A H U L U A N

#### A. Latar Belakang Masalah

Di dalam organisasi, manusia selain sebagai sumber daya sekaligus juga berperan sebagai pelaksana dari berbagai aktivitas yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Dalam perannya sebagai pelaksana inilah sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi perkembangan organisasi yang bersangkutan. Tidak ada satu pun fungsi dalam organisasi (personalia, pemasaran, keuangan, produksi, dan yang lainnya) yang dapat beroperasi dengan baik tanpa adanya dukungan sumberdaya manusia yang memadai. Tinggi rendahnya prestasi operasi dari masing-masing fungsi dalam organisasi tersebut pada akhirnya ditentukan oleh kinerja pegawai/karyawan yang berperan mengelola fungsi-fungsi tersebut.

Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya organisasi sebagai penggerak dan penentu diharapkan dapat dijadikan sebagai motor bagi sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau pegawainya dalam mencapai tujuannya.

Harapan dan tuntutan masyarakat akan perbaikan pelayanan birokrasi pemerintahan seringkali terdengar, sehingga setiap struktur organisasi dituntut secara cepat dan tepat dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang muncul dalam semua sisi yang ada pada organisasi tersebut. Dengan keterbatasan sumber daya

manusia yang dimiliki, sebuah organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai fungsi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, dimana dalam Peraturan Bupati tersebut dikatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu di bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah merupakan kantor yang melayani seluruh Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu baik yang bertugas di ibu kota kabupaten yaitu kecamatan putussibau utara, putussibau selatan, maupun yang tersebar di 21 (dua puluh satu) kecamatan lainnya.

Kabupaten Kapuas Hulu dibagi kedalam tiga zona yaitu Zona Utara, Selatan dan Kapuas. Kecamatan Paling Ujung di Zona Utara adalah Kecamatan Puring Kencana yang berbatasan langsung dengan negara tetangga yaitu Malaysia. Jarak tempuh dari kecamatan Puring Kencana ke kecamatan lainnya yang sudah ada angkutan umum yaitu kecamatan Badau 60 km yang dapat ditempuh dalam 2-3 jam perjalanan menggunakan motor roda dua. Kemudian dari Kecamatan Badau dilanjutkan dengan menggunakan transportasi darat yaitu angkutan umum yang berupa bis dengan jarak tempuh 6-8 jam perjalanan. Kecamatan Puring Kencana adalah satu-satunya kecamatan di Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat yang belum memiliki Perusahaan Listrik Negara (PLN), penerangan pada umumnya hanya mempergunakan pelita dan sebagian kecil yang menggunakan mesin genset.

Kecamatan Silat Hilir adalah kecamatan yang berada paling ujung Kabupaten Kapuas Hulu yang berada pada zona selatan dan kapuas, tidak semua akses jalan raya sudah tersedia sehingga jarak tempuh ke ibukota kabupaten hanya dapat ditempuh dengan dua cara yaitu mempergunakan jalan darat maupun melewati sungai. Jika melalui sungai dengan menggunakan speed boart 40 hp dapat ditempuh dengan 6-8 jam perjalanan untuk sampai di Kecamatan Silat Hilir, apabila menggunakan motor roda dua dapat ditempuh dalam waktu 6-7 jam perjalanan.

Begitu luasnya wilayah Kabupaten Kapuas Hulu dan susahnya Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di kecamatan, bahkan untuk sampai ketempat tugas pegawai yang bersangkutan tidak jarang berjalan kaki, melewati jeram-jeram dan melewati arus sungai yang sangat berbahaya. Maka sudah sewajarnya keinginan pegawai yang datang untuk mengurus administrasi kepegawaian menghendaki agar supaya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Kapuas Hulu memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan akurat.

Berdasarkan kondisi riil yang ada pada data Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, dimana dengan pegawai yang ada pada sebanyak 47 (empat tujuh) orang, sangat mempengaruhi kualitas pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu. Dikarenakan dengan jumlah pegawai yang hanya berjumlah 47 (empat tujuh) orang saja harus melayani aparatur yang secara keseluruhan berjumlah 5.635 orang, kiranya pelayanan yang maksimal yang telah diinstruksikan untuk masing-masing satuan kerja perangkat daerahnya baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tujuan utamanya adalah

peningkatan kinerja aparatur dalam melaksanakan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat di wilayah Kabupaten Kapuas Hulu harus terus ditingkatkan.

Kondisi tempat kerja juga sangat berpengaruh terhadap pencapaian kualitas pelayanan, dimana tempat kerja yang berukuran kecil (175 m<sup>2</sup>) yang berdampak pada sempitnya ruangan tempat bekerja. Sebagai contohnya adalah ruangan bidang Pengadaan dan Mutasi yang hanya berukuran 8 x 8 m, yang harus dihuni oleh 11 orang aparatur yang terdiri dari 1 kepala bidang, 2 kepala sub bidang, 4 orang analis kepegawaian, 1 orang pranata komputer dan 2 orang staf pelaksana atau fungsional umum.

Hadari Nawawi (2000:350-351) menyatakan bahwa sejumlah pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan adalah sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing. Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Suasana batin/psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya.

Edy Sutrisno (2009:10-11) mengatakan bahwa kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitan adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya

informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti dan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting. Kinerja pejabat birokrasi tidak pernah menjadi pertimbangan yang penting dalam mempromosikan pejabat birokrasi. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang selama ini dipergunakan untuk menilai kinerja pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator-indikator kinerja yang sebenarnya. Akibatnya, para pejabat birokrasi tidak memiliki insentif untuk menunjukkan kinerja sehingga kinerja birokrasi cenderung menjadi amat rendah.

Pemerintah terhadap birokrasi seringkali tidak ada hubungannya dengan kinerja birokrasinya. misalnya, dalam menentukan anggaran birokrasinya, pemerintah sama sekali tidak mengaitkan anggaran dengan kinerja birokrasi. Anggaran birokrasi publik selama ini lebih didasarkan atas *input*, bukan *output*. Anggaran yang diterima oleh sebuah birokrasi publik lebih ditentukan oleh kebutuhan, bukan oleh hasil yang akan diberikan oleh birokrasi itu pada masyarakatnya. Akibatnya, dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi publik.

Karena anggaran sering menjadi kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*) dari perilaku birokrasi dan para pejabatnya, mengaitkan anggaran yang diterima oleh sebuah birokrasi publik dengan hasil atau kinerja bisa menjadi salah satu faktor yang mendorong perbaikan kinerja birokrasi publik. Para pejabat birokrasi yang ingin memperoleh anggaran yang besar menjadi terdorong untuk menunjukkan kinerja yang baik. Kalau ini dapat dilakukan, data dan informasi mengenai kinerja birokrasi publik niscaya akan tersedia sehingga penilaian kinerja birokrasi publik juga menjadi lebih mudah dilakukan.

Manajemen organisasi publik harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan dalam bentuk efisiensi, loyalitas, produktivitas, kreativitas, dan antusiasme. Sasaran-sasaran ini memerlukan cara-cara yang lebih inovatif dan produktif untuk memimpin orang. Oleh karena itu manajer yang berkedudukan sebagai pembina manusia, sangat dituntut integrasi karakternya sebagai seorang pembina yang harus mampu memandang orang-orangnya sebagai sumber daya yang penting yang akan menentukan kemajuan organisasinya.

Kondisi yang demikian akan menuntut konsekuensi logis mengenai kemampuan manajer yang harus dapat menciptakan suasana yang kondusif yang mampu memberikan kesempatan dan kemudahan kepada bawahannya untuk tumbuh, berkembang, serta berprestasi dalam suasana organisasi yang dinamis. Munculnya kebijakan pemerintah seperti UU No. 22 tahun 1999, UU No. 25 tahun 1999 dan ditindaklanjuti dengan PP No. 25 tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom, UU No. 43 tahun 1999 tentang perubahan UU No. 8 tahun 1974 tentang kepegawaian, ternyata membawa dampak yang cukup besar bagi iklim organisasi pemerintah termasuk di dalamnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dampak yang sangat mendesak untuk dipersiapkan adalah dari segi sumber daya manusia yaitu upaya mengembangkan manajemen pelayanan dan sistem organisasi birokrasi pemerintah daerah secara efektif dan efisien dengan cara meningkatkan kinerja aparatur.

Menurut Sampara Lukman (2000:19), Salah satu keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah adalah selain berbelit-belit, birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparatur yang

kadangkala kurang bersahabat. Realita demikian ini memerlukan kepedulian dari kalangan aparat, agar masyarakat mendapat layanan prima. Keprimaan dalam pemberian pelayanan pada gilirannya akan mendapatkan pengakuan atas kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat (pelanggan).

Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu merupakan bagian dari lembaga pemerintah, di mana dalam menjalankan fungsinya masing-masing bidang seperti bidang pengadaan dan mutasi kepegawaian, bidang pengadaan pegawai, bidang pelayanan kepegawaian, serta sub bagian lainnya berupaya untuk dapat melayani masyarakat secara maksimal. Oleh karena itu, kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai, etika, komunikasi dan profesionalisme dari komunitas suatu kantor pemerintah, sangat diperlukan dalam rangka penyatuan pemahaman akan visi dan misi, tugas, fungsi, dan tanggungjawab dalam unit-unit fungsional, sehingga antar bagian saling mendukung untuk mencapai kinerja organisasi secara tepat dan berdaya guna.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dan indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja perlu juga dilihat dari sisi manajemen sumberdaya manusia, sebab maju atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh pegawai yang menjalankannya. Dengan demikian perbaikan kinerja sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapatkan perhatian dan semua pihak. Birokrasi yang memiliki kinerja

buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu daerah.

Pencapaian tujuan yang dimaksud diatas tadi tidak terlepas dari tujuan individual dari pegawai, yaitu pemenuhan kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan pegawai dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan harus mendapat perhatian, meskipun tidak semua kebutuhan semuanya dapat dipenuhi. Untuk melihat kontribusi dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya dapat dilihat dari prestasi kerja atau kinerjanya (*performace*). Kinerja yang baik tidak hanya individualnya saja yang menguntungkan, akan tetapi organisasi maupun masyarakat juga akan mendapatkan keuntungan.

Peningkatan kinerja yang dimiliki pegawai secara individual maupun kolektifitas dapat bereaksi dan berkreasi secara positif dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Hal ini tidak terlepas dari sistem yang diterapkan oleh organisasi dan keinginan untuk terus meningkatkan kinerja, efisiensi dan efektivitas kerja yang produktif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya melalui penyediaan dan peningkatan pendidikan, pelatihan penyediaan fasilitas kerja yang dibutuhkan, lingkungan yang kondusif serta sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat dominan dan mempunyai peranan yang lebih dari sumber daya yang lainnya, karena sumber daya yang lain akan berarti apabila dikelola oleh manusia yang berkualitas dalam pekerjaannya. Pembenahan dibidang sumber daya manusia harus terus dilakukan,



karena pegawai merupakan sumber daya yang utama bagi organisasi. Maju mundurnya organisasi sangat ditentukan pada kinerja pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Semakin baik kinerja pegawai dalam bekerja, maka akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Agar pegawai tetap memiliki kinerja yang baik, maka pimpinan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan khususnya Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu harus memberikan perhatian yang serius terhadap kondisi tersebut, serta memberikan pembinaan pegawai secara terus menerus disertai dengan memperhatikan kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja yang tepat. Dengan demikian diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat dan roda organisasi berjalan secara efektif sesuai tugas dan fungsi masing-masing dalam bagian organisasi. Peningkatan kinerja erat kaitannya dengan peningkatan kualitas pelayanan pegawai, dimana sebanyak 5.643 orang yang menjadi tanggungjawab Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang harus dilayani. Sehingga kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) harus terus ditingkatkan.

Demikian halnya dengan pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu, keberadaan pegawai sangat penting artinya dalam memberikan pelayanan dalam rangka turut menunjang kualitas pelayanan baik itu berkaitan dengan kecepatan, ketepatan dalam memproses dan menyelesaikan urusan kepegawaian. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Pada tahun 2009 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu mempunyai pegawai sebanyak 47 orang yang dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Jabatan	Pendidikan					Jumlah
		SMA	D3	D4	S1	S2	
1	Kepala Badan		-	-	1	-	1
2	Sekretaris		-	-	1	-	1
3	Kabid		-	-	2	1	3
4	Kasubbid/ Kasubbag	2	-	-	7	-	9
5	Fungsional Umum	9	4	5	8	-	26
6	Pranata Komputer	-	1	-	2	-	3
7	Analisis Kepegawaian	-	2	-	2	-	4
	Jumlah	11	7	5	23	1	47

*Sumber : Badan Kepegawaian Kabupaten Kapuas Hulu*

Berdasarkan data pada tabel 1.1, dari jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu, relatif belum proporsional jika dibandingkan tugas dan fungsinya menyediakan, memberikan data dan informasi kepegawaian. Dengan 47 orang jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu, sebagian besar atau 47 persen pegawai berpendidikan S1. Untuk menghasilkan kinerja optimal masing-masing pegawai harus memiliki kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja yang memadai. Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu, memiliki kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja yang berbeda dalam

menterjemahkan keinginan organisasi, sehingga berdampak pada kinerja dari masing-masing pegawai.

Permasalahan yang perlu dicermati adalah, setiap individu dalam organisasi mempunyai perbedaan, sehingga kinerja yang ditunjukkan akan berbeda-beda, selain itu tanggapan mereka terhadap budaya organisasi dengan adanya berbagai perubahan regulasi akan berbeda-beda pula. Hal ini akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja mereka dalam bekerja.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai pengatur aparatur negara khususnya memiliki kewenangan untuk menempatkan atau memutasi pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Kapuas Hulu. Sehingga sebagai pengatur SDM aparatur di Kabupaten Kapuas Hulu, BKD dituntut memiliki profesionalitas yang tinggi dan SDM yang dimiliki hendaknya dapat mengatur, memantau, mengkoordinasikan SDM yang ada di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kapuas Hulu. Untuk mewujudkan kondisi kerja yang sinergis, maka diperlukan adanya kapasitas kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Kondisi yang ada pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu saat ini masih dijumpai pegawai yang masih pasif pada pekerjaannya, kondisi ruangan yang sangat sempit, jumlah pegawai yang belum memadai, tingkat kepedulian terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan belum terpenuhi. Berkaitan dengan fenomena tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat masalah Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai objek penelitian.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dikemukakan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Apakah kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

## **D. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Penulis.

Penelitian ini merupakan dasar untuk menggambarkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja, baik secara teoritis, maupun dengan cara empiris sesuai dengan nilai-nilai akademik yang menjunjung sikap ilmiah. Sehingga hasil penelitian ini merupakan salah satu yang mampu merekomindir kinerja bagi siapapun yang memerlukannya.

2. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Hasil penelitian ini diharapkan, dapat dipergunakan sebagai masukan positif dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu, bahwa peningkatan kinerja merupakan faktor yang esensi sebagai pemersatu dalam menyamakan persepsi tentang tugas dan tanggung jawab, sehingga pada gilirannya kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif dan efisien.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Kinerja

Setiap individu dalam melakukan tugas dan fungsinya selalu mempunyai dasar dan tujuan yang berbeda-beda, demikian juga yang terjadi pada pegawai, setiap pegawai mempunyai kebutuhan berbeda yang dapat menimbulkan dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih baik, semangat dan lebih serius lagi. Dikarenakan kebutuhan yang berbeda yang harus dipenuhi setiap pegawai, maka setiap pegawai juga mempunyai alasan yang berbeda mengapa dia harus bekerja. Terpuhinya kebutuhan dan keinginan serta harapan pegawai akan memotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Mangkunegara (2000:67) menyebutkan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

David C. McClelland dalam Mangkunegara (2000:68) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Selanjutnya David C. McClelland mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu *pertama*, memiliki

tanggungjawab pribadi yang tinggi. *Kedua*, berani mengambil resiko. *Ketiga*, memiliki tujuan yang realistis. *Keempat*, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. *Kelima*, memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. *Keenam*, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut diatas, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

Marihot (2009:195) mengemukakan bahwa unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Mitchell dan Larson (1999:94) menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merujuk pada suatu hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu hasil kerja. Persoalan mutu berarti terkait dengan baik buruknya hasil yang



dikerjakan oleh pekerja. Bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong baik. Sebaliknya bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang kurang atau tidak sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong kurang baik.

Bernardin dan Rusel (1997:379) menyatakan bahwa kinerja adalah *"A way of measuring the contribution of individuals to their organization"*. Kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Selanjutnya Putti dalam Ruky (2007:267) menyatakan bahwa kinerja adalah *".... is the systematic description of the job relevant strengths and weakness of an individual or group"*. Kinerja adalah sebuah gambaran sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau suatu kelompok. Putti dalam Ruky (2007:370) mengemukakan bahwa *"a periodical evaluation on the value of an individual employee for his/her organization conducted by his/her superior or by someone in a position to evaluate his/her performance"*. Kinerja merupakan penilaian periodik atas nilai seseorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerja.

Ruky (2007:6) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari suatu hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang, unit bisnis dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja merupakan suatu penilaian terhadap prestasi kerja

karyawan (*performance appraisal*). Hasibuan (2000:73) bahwa prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Sutrisno (2009:165) berpendapat dan menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik berupa produk atau jasa, dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan beban tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakannya. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah awal untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu diupayakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja tersebut tidaklah mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Kinerja sebagai gambaran sistematis atas individu atau karyawan, suatu kelompok mengenai prestasinya dalam pekerjaannya

dalam waktu tertentu dan potensinya untuk pengembangan. Kinerja adalah suatu akses tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu dari suatu standar kerja.

Gibson (1996:412) menyatakan bahwa standar kinerja merupakan aturan di dalam organisasi yang ditujukan untuk karyawan, atau sekelompok karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil yang dicapai atas prestasi kerja. Chung dan Maginson (dalam Gomes, 1995:115) mengemukakan bahwa ada tiga tipe kriteria pengukuran prestasi yang saling berbeda yakni: (1) pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil. Tipe kriteria prestasi kerja ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end result*). (2) Pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari “*critical incidents*” yang terkait dengan berbagai dimensi prestasi kerja. (3) Pengukuran prestasi kerja berdasarkan “*judgement*”. Ini merupakan tipe kriteria prestasi kerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, “*quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, personal qualities* dan sejenisnya.

Gomes (1995:113) menyatakan ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu:

- a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja.
- b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- c. *Discrimination*, mengukur tingkat dimana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja.

Bernadin dan Russel (1997:408), mengetengahkan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

- a. *Quality*
- b. *Quantity*
- c. *Timeliness*
- d. *Cost effectiveness*
- e. *Need for supervison.*
- f. *Interpersonal impact.*

Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan dari suatu siklus kegiatan. Ketepatan waktu adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Efektifitas biaya adalah menggunakan atau mengelola sumber daya secara maksimal dengan biaya minimal. Tugas untuk supervisi merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Dampak antar individu, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Selanjutnya Simamora (1997:93), menyatakan ada persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan yaitu:

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.

- d. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah mudah diukur.
- f. Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia.
- g. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

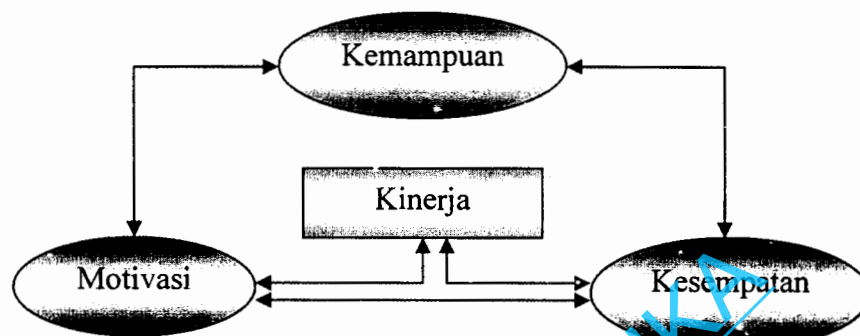
Dari pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja sangat berkaitan dengan suatu penilaian atas prestasi yang dicapai dari perilaku individu untuk suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini standar kinerja diukur berdasarkan tiga perangkat kriteria paling populer saat ini, sesuai yang diajukan oleh Luthan (2000:259) yaitu :

- a. *Result of individual duty.*
- b. *Behaviour.*
- c. *Distinguish individual.*

Hasil tugas individual merupakan tujuan akhir yang diperhitungkan. Dengan menggunakan hasil tugas, seorang manajer pabrik dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, bahan tidak terpakai, dan biaya perunit produksi. Perilaku dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seorang karyawan. Namun Desller (1996:260) memberikan penajaman terhadap kriteria kinerja yang berhubungan dengan perilaku yaitu ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan dalam menyampaikan pesanan, ketepatan dalam menggunakan bahan, dan ketepatan dalam membuat laporan. Ciri individual masih digunakan dalam mengukur tingkat kinerja

seorang kinerja, misalnya sikap positif terhadap kualitas yang ditentukan, rasa percaya diri dalam membuat produk yang berkualitas.

Dalam perilaku organisasi, kinerja ditentukan oleh banyak faktor. Namun dalam penelitian ini, Dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja mengacu pada Pendapat Robbins (2001:187) yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan.



**Gambar 2.1 Dimensi kinerja**

Berdasarkan beberapa pendapat dan teori tentang kinerja diatas, yang menjadi pegangan penulis dalam mengembangkan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini adalah pendapat atau teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) sebagaimana tersebut di atas dengan alasan bahwa pendapat atau teori dimaksud sangat jelas memaknai kinerja dengan mengemukakan tentang tujuan dari peningkatan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

## 2. Kemampuan Kerja

Menurut Gibson (1996:127):

Kemampuan merupakan sifat biological dan yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik. Kemampuan mental meliputi :

- a. Kelenturan dan kecepatan penutupan, yaitu kemampuan untuk menghafal konfigurasi tertentu.
- b. Kefasihan, yaitu kemampuan untuk menghasilkan kata gagasan dan ekspresi verbal.
- c. Penalarana induktif, yaitu kemampuan untuk membentuk dan menguji hipotesis langsung pada hubungan temuan.
- d. Memori asosiatif, yaitu kemampuan mengingat dan memanggil kembali.
- e. Rentang memori, yaitu kemampuan memanggil kembali secara secara sempurna.
- f. Fasilitas nomor, yaitu kemampuan untuk untuk memanipulasi nomor dengan cepat dalam operasi aritmatika.
- g. kecepatan penyerapan, yaitu kecepaatn dalam penyerapan gambar, membuat perbandingan dan menyelesaikan tugas ringan yang melibatkan penyerapan visual.
- h. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan nalar hingga bisa menghasilkan kesimpulan.
- i. Orientasi spasial dan visualisasi, yaitu kemampuan untuk menyerap pola spasial tersebut.
- j. Komprehensif verbal, yaitu pegetahuan kata dan penerapannya.

Sedangkan kemampuan fisik meliputi:

- a. Kekuatan dinamis, yaitu ketahan otot dalam menahan terus menerus atau tekanan terus menerus berulang.
- b. kelenturan, yaitu kemampuan untuk meregangkan otot-otot badan dan punggung.
- c. Koordinasi berat badan, yaitu kemampuan untuk mengkoordinir kerja beberapa bagian tubuh selama tubuh bergerak.
- d. Keseimbangan berat badan, yaitu kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan dengan alat-alat non visual.
- e. Stamina, yaitu kemampuan untuk mempertahankan usaha maksimum yang memerlukan kerja kardiovaskuler.

Dengan demikian kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. England dalam Swasto (1996:72), mengemukakan apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar dari pada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Swasto (1996:78) menjelaskan bahwa kemampuan pengetahuan, secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan adalah terminologi generik yang mencakup segenap cabang pengetahuan berdasarkan kemampuannya selaku makhluk yang berpikir, merasa dan mengindra. Kemampuan keterampilan, adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Sedangkan kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Di samping itu Bolman (1999:81) juga menyatakan bahwa kemampuan individu untuk menjadi lebih bernilai, terkendali, dan lebih efektif harus dengan dukungan pelatihan, pengalaman, dan peluang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi sehingga seorang karyawan akan jauh lebih kuat untuk masa yang akan datang. Begitupun dengan pendapat Deierlein dan Bob (1996:77)



bahwa untuk mengetahui kemampuan seorang karyawan dilakukan dengan suatu pengujian pra pekerjaan, di mana salah satu segi pengujian tersebut adalah dengan pelatihan dan pengalaman yang pernah diikuti.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, untuk memperoleh kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dapat melalui pendidikan yang relevan dengan pekerjaan. Manullang (2001:66) menyatakan bahwa bilamana seseorang akan mengerjakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang asing baginya, terasa perlu mempelajari cara-cara bagaimana mengerjakannya dan hampir tidak ada seorangpun mampu melaksanakan tugas dengan baik tanpa dipelajari terlebih dahulu.

Husnan dan Heidjrahman (1983:70), menyatakan bahwa pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Alex S. Nitisemito (1996:53) mengatakan bahwa pelatihan atau training adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan.

### **3. Motivasi**

Pengetahuan mengenai arti pentingnya motivasi sering dibicarakan oleh banyak orang. Seiring dengan perubahan waktu, motivasi terus memainkan peran dalam kehidupan sehari-sehari. motivasi adalah akibat interaksi dari individu itu terhadap situasi tertentu. Sehingga bisa terjadi, individu-individu berbeda dalam dorongan

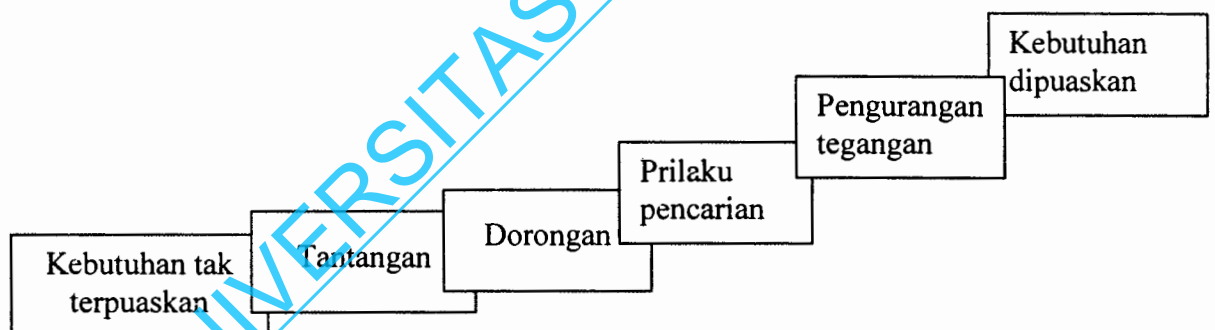
motivasi dasar mereka. Namun satu karyawan yang cepat bosan bila menarik pengungkit pada alat kempa-bor dapat menarik pengungkit yang cepat bosan bila menarik pengungkit sebuah mesin judi di Las Vegas selama berjam-jam tanpa ada tanda-tanda sedikitpun bahwa ia bosan. Anda dapat membaca suatu novel lengkap tanpa beranjak dari tempat duduk, toh merasa sukar untuk menekuni sebuah buku ajar selama lebih dari 20 menit. Tidak perlu anda yang salah karena itu situasinya. Jadi dengan kita analisis konsep motivasi, hendaknya diingat bahwa tingkat motivasi beraneka baik antara individu-individu manapun di dalam diri seorang individu pada waktu-waktu yang berlainan.

Robbins (2001:166) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Gibson (1999:185) adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menumbuhkan dan mengarahkan perilaku. Selanjutnya Herbert dalam Simamora (1997) mengawali motivasi dengan istilah motif : *A motive is an inner state that energizes, activates, or moves (hence motivation), and that directs or channel behavior toward.* Jika diterjemahkan secara bebas bahwa suatu motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan atau yang memotivasi (karenanya disebut motivasi), dan mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.

Dari ketiga pendapat para ahli di atas, bahwa motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang sebagai bagian dari upaya tinggi yang berkemampuan

mendorong dan menimbulkan, serta mengarahkan kepada perilaku ke arah tujuan yang ingin dicapai. Secara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, kita menyempitkan fokus ke tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja, upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Unsur 'upaya' merupakan ukuran intensitas. Bila seorang termotivasi, ia akan mencoba kuat-kuat. Tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar keberhasilan kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Oleh Karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan kepada pencapaian tujuan, dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah macam upaya yang seharusnya kita usahakan. Akhirnya, kita perlakukan motivasi sebagai proses pemenuhan-kebutuhan.



**Gambar 2.2 Proses motivasi**

Suatu kebutuhan dalam peristilahan kita, berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang terpuaskan

menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Jadi dapatlah kita mengatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengundurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini dengan berhasil menghantar kepemenuhan kebutuhan itu, tegangan itu akan dikurangi. Tetapi karena kita berkepentingan dengan perilaku kerja, pengurangan tegangan itu haruslah juga diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu, tertanam (inheren) di dalam definisi motivasi kita adalah persyaratan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu itu sesuai (kompatibel) dan konsisten dengan tujuan organisasi. Nilai ini tidak terjadi, kita dapat mempunyai individu-individu yang mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi yang sebenarnya berjalan berlawanan dengan kepentingan organisasi itu. Ini, secara kebetulan tidaklah luar biasa. Misalnya, beberapa karyawan secara teratur menghabiskan banyak waktu berbicara dengan rekan-rekan di tempat kerja agar memenuhi kebutuhan sosial mereka. Memang ada tingkat upaya yang tinggi, hanya saja upaya itu diarahkan secara tidak produktif.

Theory Reinforcement berpendapat bahwa faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan adalah reward yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Teori ini sebenarnya merupakan aplikasi dari teori belajar yang dapat membentuk suatu perilaku atau menghentikan perilaku melalui konsekuensi yang mungkin didapat. Asumsi seseorang akan mengulangi suatu perilaku bilamana

perilaku tersebut mendapatkan konsekuensi yang diinginkan, dan akan menghentikan perilaku tersebut bilamana perilaku itu mendapat konsekuensi yang tidak diinginkan.

Teori X dan Y menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusnya, McGregor, mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

Three Needs Theory yang dikemukakan oleh Davis McClelland, yang menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (need for achievement), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
2. Kebutuhan untuk berkuasa (need for power), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
3. Kebutuhan afiliasi (need for affiliation), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

Teori motivasi yang paling dikenal-baik adalah hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow (Robbins, 2001:167). Ia menghipotesiskan bahwa di dalam semua manusia ada suatu jenjang kelima kebutuhan berikut.

- a. Faali (fisiologis); antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain
- b. Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- c. Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan

- d. Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi-diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya, dan pemenuhan-diri

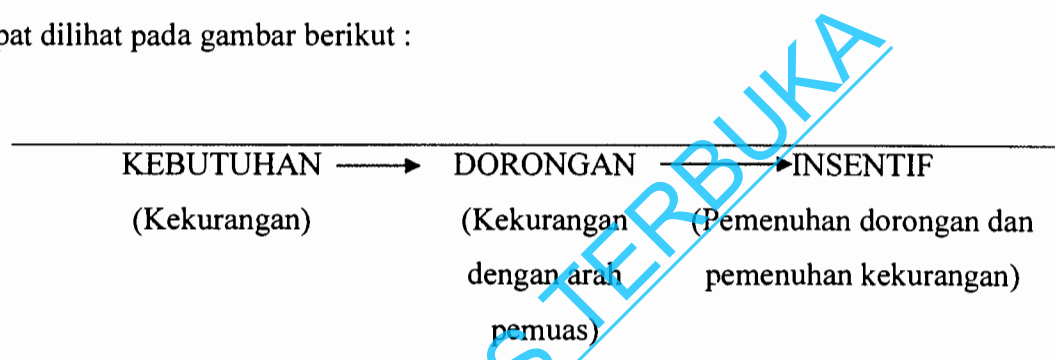
Dengan tiap kebutuhan ini menjadi cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan.



**Gambar 2.3 Jenjang lima kebutuhan**

Dari titik pandang motivasi, teori itu akan mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan faali dan kebutuhan

akan keamanan diberikan sebagai kebutuhan order rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar untuk ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa keruahan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya. Perilaku motivasi dapat dilihat dari proses motivasi sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.4 Proses motivasi dasar**

Luthans (2000:72) Dorongan atau motif bisa diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori :

1. Motif-Motif Primer. Suatu motif baru dikatakan berklasifikasi primer jika ia “tidak dapat dipelajari” (*unlearned*) dan “berdasar secara fisiologi” (*Physiologically based*). Bentuk motif primer yang lazim dikenal meliputi rasa lapar, haus dan ngantuk.
2. Motif-Motif Umum. Suatu motif diklasifikasikan ‘umum’ jika ia “tidak dapat dipelajari” (*unlearned*) tapi “tidak berdasar secara fisiologi” (*physiologically based*). Motif-motif “keingintahuan” (*activity*), dan “kasih sayang” (*effection*) adalah yang paling memenuhi klasifikasi motif ini. Motif-motif “Ingin Tahu”,

“Manipulasi”, dan “Aktivitas”. Dari hasil eksperimen, sifat “Keingintahuan”, “memanipulasi”, serta “beraktivitas” akan memberi banyak manfaat bagi suatu makhluk hidup, khususnya manusia, walaupun juga dapat menjadi suatu bahaya. Dalam suatu level organisasi, jika karyawan tidak diperbolehkan mengekspresikan motif-motif ini, mereka mungkin tidak termotivasi/stagnan. Motif “kasih sayang” dalam banyak kondisi dapat berubah menjadi dorongan ‘primer’ atau menjadi dorongan ‘sekunder’. Untuk alasan ini, motif “kasih sayang” terkadang ditempatkan dalam ketiga kategori motif, dan beberapa ahli psikologis tidak mampu membedakannya.

3. Motif-Motif Sekunder. Banyak motif manusia penting termasuk kriteria motif “sekunder”. Beberapa motif yang paling penting adalah motif “kekuasaan” (*power*), “berprestasi” (*achievement*), “berafiliasi” (*affiliation*), dan “keamanan” (*security*), serta “status” (*status*).

#### 4. Kepuasan Kerja

Sopiah (2008:170) memberikan definisi kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Selanjutnya Mathis dan Jackson (2000:164) menyatakan “*job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experience*” (kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja). Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa besar pekerja menyukai pekerjaannya (David J. Cherrington, 2000:88). Pengertian yang lebih umum diungkapkan oleh Robbins (2001:148) bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.



Dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzber mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, pekerjaan itu sendiri dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijakan organisasi, supervisi, rekan kerja dan lingkungan kerja yang disebut job context.

Seseorang akan mengalami kepuasan kerja bilamana pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan prestasi, pengakuan, perkembangan, tanggungjawab dan lain-lain. Sebaliknya, bilamana unsur-unsur di atas tidak ada, seseorang akan merasakan tidak ada kepuasan kerja. Bila seseorang merasakan kepuasan kerja itu menjadi unsur pemotivasi, maka dikatakan faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan berada pada pekerjaan itu sendiri. Adapun faktor-faktor yang lain yang berada diluar pekerjaan seperti gaji dan lingkungan kerja, kemungkinan muncul adalah ketidakpuasan atau tidak ada ketidakpuasan. Dengan kata lain, unsur ini tidak pernah menimbulkan kepuasan. Situasi paling tinggi yang dirasakan seseorang hanya sampai pada tingkat tidak ada ketidakpuasan, sehingga dikatakan bahwa unsur ini bukanlah faktor yang penting dalam memotivasi, dan hanya sebagai faktor pemelihara atau pendukung.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. Devis dan Newstrom (1985:109) mengemukakan: "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*"

Definisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (2003:98), yang mengatakan: *“Is the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude toward his job reflect plesant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences.”*

Berdasarkan kedua definisi di atas, bahwa Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jalan untuk karyawan merasakan tentang kepuasan kerja adalah adalah satu sikap menyamaratakan ke arah pekerjaan berbasis pada evaluasi dari Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang ke arah pekerjaannya merefleksikan keinginan dan pengalaman tak nyaman dalam pekerjaan serta ekspektasinya tentang pengalaman masa depan.”

Menurut Handoko (1996:193-194), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung dengan cara karyawan memandang pekerjaan mereka. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasibuan (2007:222-223), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut As'ad (1991:104), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individual maupun lingkungan pekerjaan dan juga sikap terhadap pekerjaannya.

Kartono (1994:167-168), berpendapat lain salah satu kepuasan sejati dalam lingkungan kerja adalah rasa bangga puas dan keberhasilan/sukses melaksanakan tugas pekerjaan sampai tuntas, yang disebut sebagai pemuas insting keahlian/keterampilan". Prestasi kerja atau sukses dalam berkarya itu memberikan pada seseorang status sosial, *respect* dan pengakuan dari lingkungan masyarakatnya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2000:117). Lebih lanjut Mangkunegara mengatakan perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Wood (1998:162) "*job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about work*" (kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan dimana individu merasakan secara positif atau negatif mengenai kerja mereka). Senada dengan penjelasan sebelumnya, menurut Handoko (1999:59) kepuasan kerja

adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Lebih lanjut Luthans (1995:206) memberikan penjelasan:

*There are three important dimensions to job satisfaction. First, job satisfaction is an emotional response to job satisfaction. As such, it cannot be seen: it can only be inferred. Second, job satisfaction often determined by how well outcomes meet or exceed expectations. For example, if organizational participants feel that they are working much harder than others in the departement but are receiving fewer rewards, they will probably have a negative attitude toward the work, the boss, and/or coworkers. They will be dissatisfied. On the oïher hand, if they feel they are being treated very well and are being paid equitably, they are likely to have a positive attitude toward the job. They will be job satisfied. Third, job satisfaction represents several related attitudes.*

Tiga dimensi penting untuk kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Sebagian besar, hal itu tidak dapat dilihat, hanya dapat dirasakan. Kedua, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil yang diperoleh sesuai harapan. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasakan bahwa mereka bekerja lebih keras daripada lainnya dalam departemen tetapi menerima imbalan lebih kecil, mereka mungkin akan mempunyai suatu sikap yang negatif terhadap pekerjaan, bos, dan/atau teman kerja. Mereka akan menjadi tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasakan mereka diperlakukan sangat baik dan dibayar dengan adil, mereka akan mempunyai suatu sikap yang positif terhadap pekerjaan. Mereka akan terpuaskan oleh pekerjaan. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang saling berhubungan.

Smith, Kendall, dan Hulin dalam Luthans (2000:208) menyebutkan terdapat lima dimensi sebagai sumber kepuasan kerja, yaitu:

- a. *work it self*.
- b. *pay*.
- c. *promotion opportunities*.
- d. *supervisor*.
- e. *co-workers*.

Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu tingkat dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik kepada individu, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab. Pembayaran (*pay*), yaitu jumlah finansial yang diberikan dalam bentuk gaji/upah yang diterima dan derajat kesesuaian yang seimbang antara anggota dalam organisasi. Kesempatan untuk dipromosikan (*promotion opportunities*), yaitu kesempatan untuk memperoleh promosi dalam hirarki. Supervisi (*supervisor*), yaitu kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Teman sekerja (*co-workers*), yaitu derajat dimana teman sekerja secara teknis cakap dan pandai mendukung.

Berdasarkan paparan di atas dapat diberikan sebuah kesimpulan mengenai kepuasan kerja sebagai suatu kondisi yang dirasakan karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan, pembayaran, promosi, supervisi, dan teman sekerja. Dengan demikian terdapat enam dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja seperti dikemukakan Wood *et al.*, meliputi: (1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab; (2) Kepuasan terhadap pembayaran, menunjuk pada kesesuaian antara jumlah finansial (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan

kesesuaian pembayaran yang diterima karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan; (3) Kepuasan terhadap promosi, menunjuk pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang yang lebih tinggi, (4) Kepuasan terhadap supervisi, menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja; dan (5) Kepuasan terhadap teman sekerja, menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

## 5. Hasil Penelitian Terdahulu

- a. Locke (2006) yang melakukan kajian tentang “upaya manajer membuat karyawan puas” di Chicago, bahwa pekerjaan itu sendiri berhubungan dengan keinginan pegawai dalam meningkatkan prestasi dan masa depan mereka, Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai harapan mereka, dan memberikan peluang untuk memberikan pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kerja yang baik. Kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada karyawan.
- b. Hasil studi yang dilakukan Allen dan Russell (2007) bekerjasama dengan *Special Customer Survey Report* tentang *Job Satisfaction* di Amerika bahwa

semakin banyak bukti tingkat kepuasan kerja di Amerika Serikat menurun secara drastis. Penurunan kepuasan kerja ditemukan di antara semua usia pada semua wilayah di negara tersebut. Hanya ada satu dari lima karyawan yang puas dengan promosi dan rencana-rencana bonus perusahaan. Hasil survey yang mengherankan, kepuasan mengalami penurunan drastis di antara mereka yang mendapatkan pemasukan tertinggi meskipun mereka masih mempunyai kepuasan yang minimal dibandingkan dengan pekerja yang memperoleh penghasilan yang relatif lebih rendah. Tetapi kenapa begitu banyak orang Amerika yang tidak bahagia ditempat kerja. Ternyata sebagian besar karyawan yang tidak puas disebabkan oleh tekanan kerja yang banyak dan mencemaskan. Penelitian Allen dan Russell diteruskan ke Kanada, Meksiko, dan Eropa, para pekerja cenderung tidak begitu puas dengan bayaran dan promosi yang diberikan perusahaan disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif.

- c. Menurut Milton (2005:137) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang

memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. Pendekatan Wexley dan Yukl (2007:70) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian.

- d. Merujuk pada hasil penelitian Arvey *et al* (2004) pada sejumlah perusahaan bisnis jasa FedEx, Southwest Airlines, American Express bahwa ketiga bisnis jasa tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan membangun kepuasan karyawan. Bagi ketiga Perusahaan tersebut kepuasan menjadi layanan kunci untuk meningkatkan kapasitas layanan karyawan dengan cara membangun lingkungan kerja yang Menyenangkan, iklim kerja sesama karyawan dan atasan yang menyenangkan, memberikan gaji yang pantas, mengembangkan promosi yang adil. Kepuasan kerja dijadikan kegiatan terencana survey perilaku agar karyawan mencintai pekerjaan.
- e. Penelitian yang dilakukan oleh Andreas (2001:9) di Swedia tentang peranan kinerja dalam menentukan imbalan, menyatakan bahwa orang yang menaruh



perhatian pada prestasi akan menuntut sistem pembayaran hasil kerja (kinerja) yang telah mereka capai.

- f. Satish dan Joseph (1995:107). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi bagi bawahan. Sampel yang digunakan berjumlah 97 manajer (54 laki-laki dan 43 wanita) pada organisasi non profit dengan rata-rata usia 36 tahun dan 11 tahun masa kerja. Adapun alat-alat analisis yang digunakan adalah *Analysis of Zero order correlation* antara variabel terikat (manajemen kompensasi) dan variabel bebas (prestasi kerja bawahan, konsistensi prestasi kerja bawahan, tingkat pentingnya pekerjaan bawahan dan tingkat gangguan yang terjadi jika bawahan berhenti bekerja). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan mempunyai hubungan positif dan signifikan bagi 87 manajer, konsistensi prestasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan bagi 66 manajer dan negatif bagi 5 manajer. Pentingnya pekerjaan bawahan bernilai positif bagi 45 manajer dan negatif bagi 7 manajer. Tingkat gangguan mempunyai pengaruh positif bagi 39 manajer dan negatif bagi 11 manajer. Sedangkan keseluruhan faktor mempengaruhi secara signifikan bagi 24 manajer dan 97 manajer.
- g. Penelitian yang dilakukan Padsakoff dalam Swasto (1996:72), tentang kinerja dan imbalan, menyatakan bahwa kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap imbalan.

- h. Disertasi dari Bolman (1999:8) dalam *Dissertation Abstracts International*, yang mengkaji kemungkinan hubungan antara iklim organisasi, pelatihan terhadap kebutuhan berprestasi dan kinerja organisasi dengan signifikansi  $p < 0,10$  ditemukan adanya hubungan yang negatif antara perubahan dalam persepsi tentang iklim organisasi pada manajemen tim dengan perubahan dalam tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pekerja. Juga ditemukan bahwa tidak ada hubungan dengan parameter pekerja organisasi yang lainnya selama studi dilakukan. Selanjutnya Boer mengatakan bahwa hubungan negatif tersebut tidak dapat menggambarkan bahwa *nAch-training* tim manajemen manufaktur pakaian mengakibatkan perubahan persepsi tim manajemen terhadap iklim organisasi. Ditemukan pula bahwa partisipan manajemen manufaktur pakaian dalam program *nAch-training* menggambarkan hubungan positif yang lebih dekat antara nilai berprestasi dan persepsi tim manajemen terhadap iklim organisasi setelah dibandingkan dengan sebelum program *nAch-training*. Begitu pula *nAch-training* tim manajemen perusahaan mempengaruhi produktivitas, perputaran tenaga kerja dan absensi tenaga kerja tersebut. Dan program *nAch-training* sendiri berhasil meningkatkan nilai-nilai otonomi dan prestasi sosial partisipan secara signifikan. Sedangkan produktivitas dan absensi tenaga kerja dipengaruhi secara signifikan oleh pelaksanaan produksi yang rendah.
- i. Hasil penelitian yang dilakukan oleh saudara Rudy Rustaman (2009:71-72) yang meneliti tentang “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi Kalimantan Barat” yang menyimpulkan bahwa secara parsial dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja secara signifikan tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi Kalimantan Barat. Kondisi ini dilihat dari tingkat signifikan alpha lebih besar dari 0,005 yaitu 0,456.

Saudara Rudy Rustaman meneliti tujuh variabel yaitu : kejelasan tugas, wewenang, dan tanggungjawab (X1), Disiplin (X2), Sumber Daya (X3), Penilaian Kinerja (X4), Keterampilan dan Pengetahuan Bernilai (X5), Kepuasan Kerja (X6) dan Kepemimpinan (X7). Disimpulkan bahwa dari tujuh variabel independen diatas yang sangat berpengaruh secara signifikan adalah hanya dua variabel yaitu: variabel kejelasan tugas, wewenang dan tanggungjawabn (X1) dan Disiplin (X2).

- j. Saudara Munawir (2009) meneliti tentang “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Barat” dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik. Metodologi Penelitian yang dipakai adalah deskriptif analitis. Adapun jumlah sampel adalah 48 pegawai yang berpendidikan minimal SLTA, 6 orang pejabat eselon tiga yang menilai kinerja 48 pegawai. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian adalah variabel independen Motivasi Kerja yaitu faktor Intrinsik (X1) dan Faktor Ekstrinsik (X2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai

Badan Pusat Statistik. Kedua variabel independen Motivasi Kerja yaitu faktor Intrinsik (X1) dan Faktor Ekstrinsik (X2) secara bersama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik. Sedangkan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik adalah Faktor Ekstrinsik (X2), dimana data hasil penelitian menunjukkan hubungan positif (searah) antara Faktor Ekstrinsik (Gaji, Kondisi Kerja, Kebijakan, Supervisi dan Hubungan Kerja) dengan kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Barat dengan korelasi yang paling tinggi yaitu sebesar 0,0889 dan faktor intrinsik (X2) hanya sebesar 0,777.

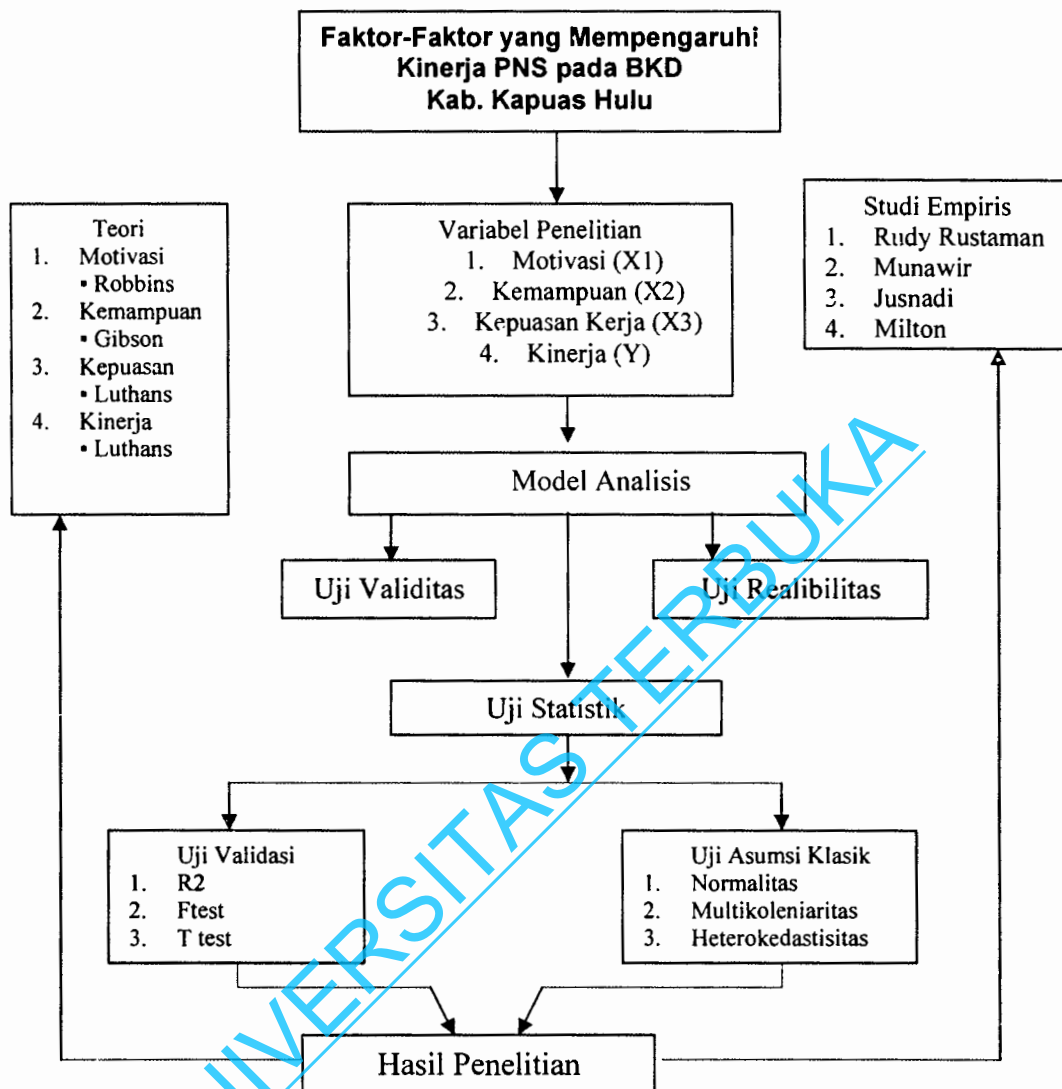
### **B. Kerangka Berpikir**

Sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya bahwa pada hakekatnya penelitian yang dilakukan terdahulu dapat dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian berikutnya, meskipun terdapat perbedaan dalam hal obyek maupun penekanan variabel yang diteliti. Sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang ini, berusaha untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dengan indikator kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memiliki berbagai karakteristik, termasuk kemampuan kerja, motivasi dan kinerja yang dimilikinya. Ketiga komponen tersebut sangat berkaitan dan berada dalam diri pegawai yang melaksanakan tugas sehari-hari.

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka dan landasan teori, maka kerangka berpikir bisa dilihat pada gambar 2.5 sebagai berikut:

**Gambar 2.5. Kerangka berpikir**



Pada Kerangka berpikir ini membuat gambaran pola hubungan antara variabel atau merupakan kerangka konsep yang akan digunakan untuk menjawab permasalahan yang akan diteliti, seperti:

### **1. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja**

Menurut Gibson (1996:127) :Kemampuan merupakan sifat biological dan yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik. Kemampuan mental meliputi:

- a. Kelenturan dan kecepatan penutupan, yaitu kemampuan untuk menghafal konfigurasi tertentu.
- b. Kefasihan, yaitu kemampuan untuk menghasilkan kata gagasan dan ekspresi verbal.
- c. Penalaran Induktif, yaitu kemampuan untuk membentuk dan menguji hipotesis langsung pada hubungan temuan.
- d. Memori Asosiatif, yaitu kemampuan mengingat dan memanggil kembali.
- e. Rentang Memori, yaitu kemampuan memanggil kembali secara sempurna.
- f. Fasilitas Nomor, yaitu kemampuan untuk memanipulasi nomor dengan cepat dalam operasi aritmatika.
- g. Kecepatan Penyerapan, yaitu kecepatan dalam penyerapan gambar, membuat perbandingan dan menyelesaikan tugas ringan yang melibatkan penyerapan visual.
- h. Penalaran Deduktif, yaitu kemampuan nalar hingga bisa menghasilkan kesimpulan.
- i. Orientasi Spasial dan Visualisasi, yaitu kemampuan untuk menyerap pola spasial tersebut.
- j. Kompensasi Verbal, yaitu pengetahuan kata dan penerapannya.

### **2. Hubungan motivasi terhadap kinerja**

Motivasi Pegawai Negeri Sipil yang tinggi mempengaruhi semangat dan kegairahan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan harapan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu maupun harapan dari Pegawai Negeri

itu sendiri. Menurut Moh.As'ad (1987:44) menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Selanjutnya menurut Hasibuan (2007:147), ada dua model motivasi yaitu:

1. Motivasi langsung (*direct Motivation*)  
Motivasi langsung adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan. Jadi sifatnya khusus seperti: Pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.
2. Motivasi Tak langsung (*indirect Motivation*)  
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan.  
Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, sesuai pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Oleh karenanya motivasi Pegawai Negeri Sipil harus diperhatikan atau diusahakan untuk dipenuhi baik motivasi untuk maju, motivasi berprestasi, kebutuhan adanya pengakuan dan tanggung jawab agar Pegawai Negeri Sipil merasa puas bekerja sehingga peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dapat dicapai.

a. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

Smith, Kendall, dan Hulin dalam Luthans (2000:208) menyebutkan terdapat lima dimensi sebagai sumber kepuasan kerja, yaitu:

- a. *work it self.*
- b. *pay.*
- c. *promotion opportunities.*
- d. *supervisor.*
- e. *co-workers.*

Penelitian yang dilakukan oleh Isdairi (2000:97) di PT Benua Indah Pontianak Propinsi Kalimantan Barat, dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyelenggaraan pelatihan yang terdiri dari beberapa variabel baik menyangkut variabel materi pelatihan ( $X_1$ ), variabel metode pelatihan ( $X_2$ ), variabel tenaga pelatih ( $X_3$ ), maupun yang menyangkut variabel fasilitas pelatihan ( $X_4$ ) serta ada tidaknya pengaruh prestasi kerja baik dilihat dari variabel kualitas hasil kerja ( $Y_1$ ), variabel kuantitas hasil kerja ( $Y_2$ ) dan variabel ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan ( $Y_3$ ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah sebanyak 2240 orang dan penarikan sampelnya mempergunakan teknik *cluster random sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan mempergunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan mempergunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Sementara itu hasil penelitian dengan analisis regresi berganda ditemukan bahwa latihan yang terdiri dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan, tenaga, dan fasilitas pelatih, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas hasil kerja dengan kontribusi 67%, terhadap variabel kuantitas hasil kerja kontribusinya sebesar 70%, dan terhadap variabel ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan kontribusinya sebesar 63%. Sedangkan berdasarkan hasil analisis regresi parsial, pelatihan juga telah mampu meningkatkan kemampuan kerja karyawan ditinjau dari prestasi kerjanya baik dilihat dari variabel materi pelatihan, variabel metode pelatihan, variabel tenaga pelatih dan variabel fasilitas pelatihan.



Menurut Mangkunegara (2000: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi adalah:

1. Faktor kemampuan, yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi seharusnya terbentuk dari awal (*by plan*).

Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi, yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula. Dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting karena ia menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi.

Istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (1998: 506), istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfilment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas), atau *a person's achievement under test condition etc*, (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, dsb).

Berdasarkan paparan di atas dapat diberikan sebuah kesimpulan mengenai kepuasan kerja sebagai suatu kondisi yang dirasakan karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan, pembayaran, promosi, supervisi, dan teman sekerja. Dengan demikian terdapat enam dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja seperti dikemukakan Wood *et al.*, meliputi: (1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab; (2) Kepuasan terhadap pembayaran, menunjuk pada kesesuaian antara jumlah finansial (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan; (3) Kepuasan terhadap promosi, menunjuk pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang yang lebih tinggi, (4) Kepuasan terhadap supervisi, menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja; dan (5) Kepuasan terhadap teman sekerja, menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

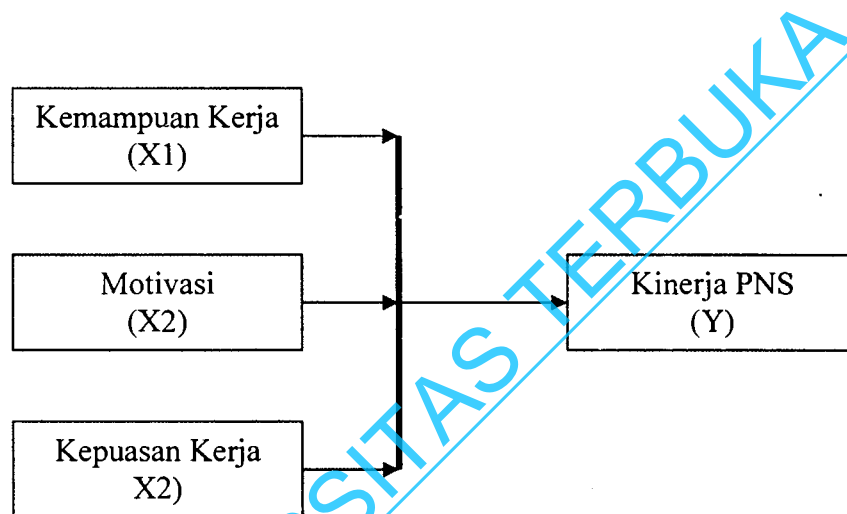
### **3. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis didefinisikan menurut Kerlinger (2000:82) Hipotesis, adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Jadi, hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan. Sugiyono (2006:61)

menyatakan bahwa hipotesa adalah, kesimpulan sementara tentang hubungan antara dua variabel atau lebih.

Menurut Umar (2007:55) hipotesis mempunyai paling tidak satu dari beberapa fungsi : Pertama, sebagai jawaban sementara yang masih perlu diuji kebenarannya. Kedua, petunjuk arah penyelidikan lebih lanjut. Ketiga sebagai sebuah konsep yang diharapkan terus berkembang. Keempat, sebagai bahan dari bangunan teori.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.6 Hipotesis penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Diduga kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah.

### C. Definisi Konsep dan Operasional

Variabel-variabel yang digunakan penelitian sebagai berikut:

- $X_1$  : Kemampuan kerja, yaitu kapasitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya
- $X_2$  : Motivasi, yaitu keinginan dan semangat kerja pegawai yang datang dari faktor internal dan eksternal lingkungan BKD
- $X_3$  : Kepuasan kerja, yaitu capaian hasil kerja sesuai dengan harapan pegawai
- $Y$  : Kinerja Pegawai; Kinerja terdiri dari: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

Penelitian ini menggunakan variabel independen dan variabel dependen yang secara operasional dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Jenis Data
Kemampuan kerja (X1)	- Kognitif	- Kemampuan merencanakan pekerjaan - Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan - Kemampuan dalam menyusun laporan	Ordinal
	- Keterampilan	- Kemampuan dalam pengambilan keputusan. - Penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan keterampilan teknis yang telah dimiliki	
Motivasi (X2)	- Intrinsik	- Pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi - Upaya untuk meningkatkan tanggung jawab	Ordinal
	- Ekstrinsik	- Transparansi atas setiap pekerjaan - Motivasi mendukung tujuan organisasi - Motivasi menghasilkan komitmen untuk meningkatkan kinerja	
Kepuasan kerja (X3)	- Kompensasi	- Kompensasi sesuai dengan beban kerja	Ordinal
	- Suasana Kerja	- Jenis pekerjaan sesuai dengan keinginan - Menyenangi pekerjaan	
	- Promosi	- Kesempatan mengembangkan karir.	
	- Rekan Kerja	- Hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan	
Kinerja Pegawai (Y)	- Kualitas	- Tingkat ketelitian pegawai - Kesesuaian kualitas dengan standar - Kesiapan menerima umpan balik dari atasan	Ordinal
	- Ketepatan Waktu	- Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan - Ketepatan waktu membuat laporan - Ketepatan waktu menyampaikan laporan	



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Desain penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2008:72) *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Hubungan kausal dapat dilihat dari hasil uji pengaruh yang dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh baik secara partial maupun simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

##### B. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:46), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari abjek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. "Populasi dapat dibedakan pula antara populasi sampling dan populasi sasaran" Mantra *et al.* (dalam Singarimbun, 1995:43).

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 47 orang pegawai. Karena jumlah populasi relatif kecil maka jumlah sampel yang diambil sebagai responden

adalah berjumlah 46 orang pegawai selain kepala badan. Pertama kali peneliti menyebarkan angket penelitian dilakukan terhadap 46 orang pegawai, dikarenakan pada saat pengumpulan angket penelitian terdapat 2 orang responden yang tidak berada ditempat disebabkan sedang mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (DIKLATPIM) selama 2 bulan, maka angket penelitian yang terkumpul hanya berjumlah 44 buah. Sehingga metode pemilihan sampel menggunakan metode sensus. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sensus yakni jumlah populasi diambil seluruhnya sebagai sampel.

### **C. Instrumen Penelitian**

#### **1. Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang ditentukan atau dengan kata lain melalui uji validitas ini akan diketahui apakah item-item yang terdapat dalam kuesioner betul-betul dapat mengungkapkan apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan yaitu menggunakan analisa butir atau istilah lainnya yaitu analisa item (Sugiyono, 2008), dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai  $r > 0,30$ .

Berdasarkan hasil pengujian instrumen penelitian terhadap 23 orang yang dianggap mengetahui tentang variabel yang diteliti, menunjukkan bahwa nilai validitas masing variabel  $> 0,30$  sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 3.1 Hasil uji validitas instrumen penelitian**

Variabel							
Kemampuan		Motivasi		Kepuasan Kerja		Kinerja Pegawai	
Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas
X1.1	0.970	X2.1	0.978	X3.1	0.905	Y1.1	0.880
X1.2	0.713	X2.2	0.870	X3.2	0.933	Y1.2	0.856
X1.3	0.920	X2.3	0.912	X3.3	0.871	Y1.3	0.899
X1.4	0.911	X2.4	0.923	X3.4	0.882	Y1.4	0.956
X1.5	0.911	X2.5	0.922	X3.5	0.924	Y1.5	0.963

Sumber : Lampiran 2. Diolah Tahun 2010

Dari Tabel 3.1, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing variabel dengan total skornya  $> 0,30$ , sehingga semua item instrumen penelitian dinyatakan valid dan kuesioner penelitian layak untuk didistribusikan kepada 44 orang responden.

## 2. Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Jadi, reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Umar, 2002:103).

**Tabel 3.2 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian**

Variabel							
Kemampuan		Motivasi		Kepuasan Kerja		Kinerja Pegawai	
Item	Reliabilitas	Item	Reliabilitas	Item	Reliabilitas	Item	Reliabilitas
Kuesioner	Cronbach's Alpha	Kuesioner	Cronbach's Alpha	Kuesioner	Cronbach's Alpha	Kuesioner	Cronbach's Alpha
X1.1	0.958	X2.1	0.971	X3.1	0.965	Y1.1	0,968
X1.2		X2.2		X3.2		Y1.2	
X1.3		X2.3		X3.3		Y1.3	
X1.4		X2.4		X3.4		Y1.4	
X1.5		X2.5		X3.5		Y1.5	

Sumber : Lampiran 3, Diolah Tahun 2010

Dari Tabel 3.2, dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrumen atau Ri masing-masing variabel  $>0,60$ , sehingga item instrumen penelitian dinyatakan memiliki kehandalan yang tinggi. Dengan demikian kuesioner penelitian layak untuk didistribusikan kepada 44 orang responden.

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Kuesioner, berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk diisi oleh responden. Maksudnya adalah untuk memperoleh data primer berupa informasi secara tertulis langsung dari responden mengenai variabel yang diteliti.
2. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai latar belakang perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### E. Metode Analisis Data.

##### 1. Sumber Data

Sesuai dengan cara memperolehnya, maka data dalam penelitian ini terdiri dari:

**a. Data primer.**

Merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

**b. Data sekunder.**

Merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, yang menjadi data pendukung dalam penelitian ini, seperti latar belakang perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, dan lain-lain.

**2. Skala Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala likert yang menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 4. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut *Kimneer dalam Umar (2002:88)* skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Berikut ini akan diberikan contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini serta skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan:

- Sangat Penting                      diberi skor : 4
- Penting                                diberi skor : 3
- Cukup Penting                      diberi skor : 2
- Tidak Penting                        diberi skor : 1

Digunakannya interval 1 - 4 untuk setiap jawaban responden dengan menghilangkan alternatif jawaban ragu-ragu ialah modifikasi dari skala likert, yang bertujuan untuk menghilangkan munculnya kecenderungan responden menjawab alternatif yang ada di tengah sehingga dapat mengurangi kevalidan informasi yang didapat.

### 1. Analisis Regresi Berganda

Untuk menjawab permasalahan disesuaikan dengan model hipotesis, di mana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja PNS

$\beta_0$  = intersep

$X_1$  = Kemampuan kerja

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Kepuasan Kerja

$\epsilon$  = error terms

#### a. Uji F

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Tahap uji F adalah sebagai berikut:

1)  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$

Artinya secara simultan tidak ada pengaruh signifikan variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4$ , terhadap variabel  $Y_1$

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$

Artinya secara simultan ada pengaruh signifikan variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4$  terhadap variabel  $Y_1$

2) Menentukan tingkat signifikan ( $\alpha$ ), yaitu 10 persen dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$  guna menentukan nilai F tabel

3) Menentukan F hitung dengan rumus:

$$F \text{ hitung} = \frac{SSR / (k-1)}{SSE / (n-k)}$$

Di mana:

SSR = Sum of squared from the regression

SSE = Sum of squared from sampling error

$n$  = jumlah observasi

$k$  = jumlah variabel

Membandingkan hasil F hitung dengan F tabel, dengan kriteria yaitu F hitung > F tabel, berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak; F hitung < F tabel berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan

membandingkan nilai signifikan F dengan  $\alpha$ . Jika signifikan  $F < \alpha$  berarti  $H_0$  ditolak.

#### b. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) adalah perbandingan antara Variasi Variabel dependen yang dijelaskan oleh variable independen secara bersama-sama dibandingkan dengan variasi total variable dependen.  $R^2$  Untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh variable independent terhadap variable dependen yang dinyatakan dalam persentase.  $R^2$  dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\sum[Y - \hat{Y}]^2}{\sum[Y - \bar{Y}]^2} \quad (\text{Gujarati, 2004})$$

Uji  $R^2$  digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel independent dengan variable dependen dengan menggunakan data interval dan rasio yang dipilih secara acak dan berdistribusi normal yang berpola linear (A. Aziz Alimul Hidayat). Adapun cara pengujian adalah sebagai berikut:

- 1). Membuat hipotesis
- 2). Membuat table penolong untuk menghitung korelasi
- 3). Menentukan r hitung.

**c. Uji t**

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan menggunakan uji statistik t. Tahap uji t adalah sebagai berikut:

1)  $H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y_i$

$H_0 : b_i > 0$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y_i$

2) Menentukan tingkat signifikan ( $\alpha$ ), yaitu 5 persen dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$  guna menentukan nilai tabel

3) Menentukan t hitung dengan rumus:  $t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_b(b_i)}$

Di mana:

$b_i$  = koefisien regresi i

$S_b(b_i)$  = simpangan baku dari koefisien regresi

Membandingkan hasil t hitung dengan t tabel, dengan kriteria yaitu t hitung  $>$  t tabel, berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak; t hitung  $<$  t tabel berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan membandingkan nilai signifikan t dengan  $\alpha$ . Jika signifikan t  $<$   $\alpha$  berarti  $H_0$  ditolak.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam model regresi menurut Singgih (2008:203-208) yaitu:

- a. Uji multikolinearitas.
- b. Uji Normalitas.
- c. Uji Heterokedastisitas.
- d. Uji Autokorelasi.

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi uji multikolinearitas, normalitas, dan heterokedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak diujikan, karena menurut (Gujarati,2004:78) uji autokorelasi digunakan untuk data time series.

### a. Asumsi Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji normalitas bisa menggunakan analisis grafik, yaitu dengan melihat histogram dari residual atau *normal probability plot*-nya. *Normal probability plot* adalah *plot* yang membandingkan distribusi kumulatif data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif sebaran normal teoritis. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal. Jika distribusi data yang diuji normal, maka sebaran titik-titiknya akan mengikuti (berada di sekitar) garis diagonal



tersebut. Bila ada titik-titik yang terpencil cukup jauh dari garis diagonal, maka distribusi data tersebut tidak normal.

#### b. Asumsi Heteroskedastisitas

Cara termudah untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan metode grafik SPSS. Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik tertentu, dimana sumbu Y adalah  $\hat{Y}$  yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ( $Y - \hat{Y}$  sesungguhnya) yang *distudentized*. Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika ada pola tertentu pada *plot* yang dihasilkan, seperti titik-titik yang membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, dimana titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau juga melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi.



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis hasil penelitian. Pembahasan dibagi atas: Temuan Penelitian, Pembahasan Hasil Penelitian dan Implikasi Hasil Penelitian.

#### A. Temuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, dari hasil survei dan jawaban kuesioner diperoleh gambaran umum lokasi penelitian, karakteristik pegawai dan gambaran umum masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

##### 1. Gambaran umum lokasi penelitian

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008 tanggal 5 Desember 2008, dimana tugas pokok fungsi Badan Kepegawaian Daerah yaitu mempunyai tugas menyelenggarakan urusan wajib pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah Kabupaten Kapuas hulu di bidang kepegawaian daerah.

Secara umum Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu di bidang kepegawaian daerah, dengan melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian daerah;
- c. Pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian daerah;
- d. Penyampaian laporan yang berkaitan dengan bidang tugasnya secara periodic;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diserahkan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Badan Kepegawaian Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas dibantu oleh unsur pembantu dan pelaksana yang terdiri dari:

- a. Sekretariat
- b. Bidang Pengadaan dan Mutasi
- c. Bidang Pengembangan Pegawai
- d. Bidang Pelayanan Kepegawaian
- e. Kelompok Jabatan Fungsional

Sekretariat adalah unsur pembantu pimpinan Badan Kepegawaian Daerah dengan tugas pokok mengelola urusan umum, program, kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan perlengkapan dengan melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Sekretariat;
- b. Penyusunan program kerja Badan Kepegawaian Daerah;

- c. Pelaksanaan ketatausahaan keuangan Badan Kepegawaian Daerah;
- d. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengembangan Sumber Daya Aparatur, organisasi dan tatalaksana Badan Kepegawaian Daerah;
- e. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan kerumahtanggaan Badan Pegawaian Daerah.

Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris dibantu oleh beberapa sub bagian yakni yang terdiri dari:

- a. Sub Bagian Program yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Penyiapan Rencana Strategis BKD;
  - 2) Penyusunan Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perubahan pelaksanaan Anggaran BKD;
  - 3) Penyusunan rencana kinerja tahunan, penetapan kinerja tahunan dan laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BKD;
  - 4) Pelaksanaan penyelarasan dan pengkompilasian program kerja setiap bidang;
  - 5) Pemantauan dan pengendalian pelaksanaan program kerja dari setiap bidang.
- b. Sub Bagian Keuangan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Penyelenggaraan tata usaha keuangan BKD;
  - 2) Penyusunan neraca, laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan BKD;

- 3) Penusunan bahan laporan pelaksanaan tugas keuangan BKD.
- c. Sub Bagian Personil dan Umum yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
- 1) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai pada BKD;
  - 2) Penyelenggaraan urusan ketatausahaan, kearsipan dan perpustakaan BKD;
  - 3) Pengelolaan barang dan perlengkapan milik BKD.

Usur pelaksana pertama pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah Bidang Pengadaan dan Mutasi dengan tugas pokok menyiapkan bahan perumusan dan pelaksanaan pengadaan dan mutasi, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pengadaan dan Mutasi;
- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pengadaan dan mutasi pegawai;
- c. Penyelenggaraan pengadaan dan mutasi pegawai;
- d. Pemberian pelayanan mutasi kenaikan pangkat, pemberhentian dan pensiun;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pengadaan dan Mutasi;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Pengadaan dan Mutasi yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yakni:

a. Sub Bidang Pengadaan dan Mutasi Pemindehan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan seleksi pengadaan pegawai, pembuatan nomor identitas pegawai dan penempatan calon pegawai;
- 2) Pelaksanaan mutasi pemindehan pegawai dan alih jenis kepegawaian.

b. Sub Bidang Mutasi Kenaikan Pangkat, Pemberhentian dan Pensiun yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pelayanan administrasi kenaikan pangkat pegawai;
- 2) Pelaksanaan administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai;

Selanjutnya unsur pelaksana kedua adalah Bidang Pengembangan Pegawai yang mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan perumusan dan pelaksanaan pengembangan karier dan disiplin pegawai serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pengembangan Pegawai;
- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pengembangan pegawai;
- c. Pelaksanaan pengembangan karier dan disiplin pegawai;
- d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pengembangan Pegawai;

Dalam pelaksanaan tugas, Bidang Pengembangan Pegawai yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yang terdiri dari:

- a. Sub Bidang Pengembangan Karier dan Disiplin Pegawai yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Pengusulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dari dan dalam jabatan struktural;
  - 2) Pengusulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dari dan dalam jabatan fungsional;
  - 3) Pelaksanaan penyelesaian masalah kepegawaian, kedudukan hukum pegawai, pembinaan disiplin dan penjatuhan hukuman disiplin pegawai.
- b. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Penyelenggaraan diklat kepemimpinan dan prajabatan;
  - 2) Penyelenggaraan diklat teknis;
  - 3) Penyelenggaraan diklat fungsional;
  - 4) Pelaksanaan diklat manajemen pemerintahan.

Unsur pelaksana terakhir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah Bidang Pelayanan Kepegawaian, dengan tugas pokok menyelenggarakan pelayanan administrasi pegawai, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pelayanan Kepegawaian;



- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pelayanan administrasi dan data kepegawaian;
- c. Penyelenggaraan pelayanan administrasi pegawai;
- d. Pengelolaan data kepegawaian daerah;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pelayanan Kepegawaian.

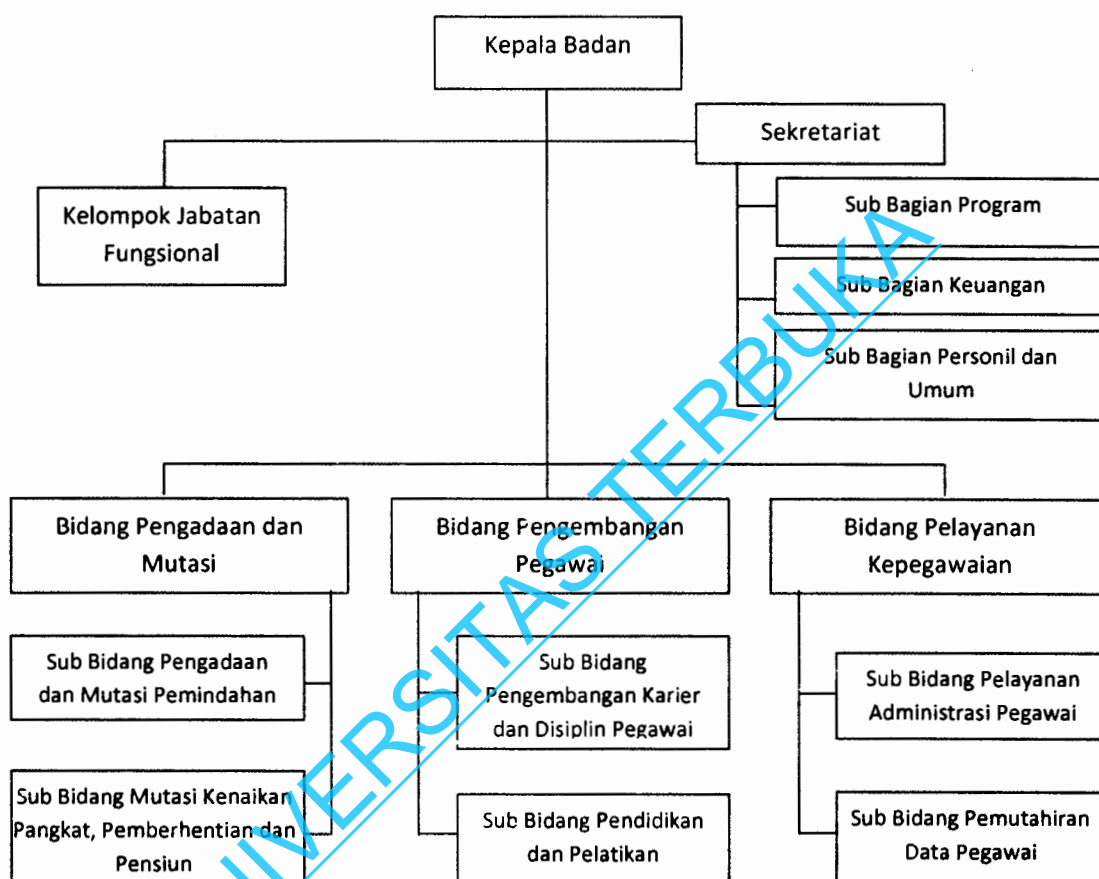
Dalam pelaksanaan tugas Bidang Pelayanan Kepegawaian yang dipimpin oleh seorang kepala bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yaitu:

- a. Sub Bidang Pelayanan Administrasi Pegawai Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Pelaksanaan pelayanan kartu pegawai, kartu suami/istri, asuransi, santunan uang duka, insentif, kesehatan pegawai dan kesehatan material lainnya;
  - 2) Pelaksanaan pengembangan mental dan motivasi kerja pegawai, pemberian penghargaan, tanda jasa dan kesejahteraan non material lainnya.
- b. Sub Bidang Pemutahiran Data Pegawai Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Pelaksanaan pengolahan data dan informasi kepegawaian;
  - 2) Pelaksanaan penyajian data kepegawaian, penetapan aplikasi sistem data, pendistribusian dan penyebarluasan data/informasi kepegawaian.

Kelompok jabatan fungsional yang ada di Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari Analis Kepegawaian dan Pranata Komputer yang dibentuk berdasarkan

kebutuhan, beban kerja serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang melaksanakan tugas khusus sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Secara lengkap struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu**



Sumber: Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008

Dalam proses peningkatan kinerja secara optimal dimasa yang akan datang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu menetapkan sebuah Visi yakni “TERWUJUDNYA KUALITAS PELAYANAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH SECARA PROFESIONAL, DALAM RANGKA MEMBANGUN BIROKRASI YANG RESPONSIF, BERDISIPLIN, KREDIBEL DAN KOMPETEN”. Visi tersebut diatas mengandung makna yang memuat beberapa komponen pokok yaitu:

- a. Terwujudnya Kualitas Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Daerah secara Profesional. Maksudnya adalah perwujudan dari suatu keadaan dimana aparatur pemerintah akan meningkat kualitasnya dimasa mendatang sebagai motor penggerak kemajuan daerah di Kabupaten Kapuas Hulu.
- b. Membangun Birokrasi yang Responsif, Berdisiplin, Kredibel serta Kompeten. Maksudnya adalah menggambarkan bentuk kehidupan antara Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil yang efektif sebagai aparatur, yang di dalamnya terkandung nilai-nilai berupa kebebasan responsif, berdisiplin, kredibel, serta kompeten.

Untuk merealisasikan visi sebagaimana tersebut di atas, maka ditetapkan misi sebagai berikut:

- a. Merencanakan peningkatan kesejahteraan aparatur dalam menunjang tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat;

- b. Menciptakan budaya kerja yang kondusif dalam rangka menumbuhkembangkan sikap profesionalisme, kejujuran, kedisiplinan dan transparansi;
- c. Memberikan pelayanan prima terhadap Pegawai Negeri Sipil Daerah di bidang kepegawaian serta mengembangkan sumber daya aparatur yang memiliki integritas, loyalitas dan kompetensi.

## 2. Karakteristik Responden

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu. Dari hasil pengamatan di lapangan, kondisi responden yang diambil dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang berbeda antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Perbedaan karakteristik ini terutama dalam jenis kelamin, umur, lama bekerja, latar belakang pendidikan dan tingkat pendidikan. Karakteristik responden baik langsung maupun tidak langsung akan sangat menentukan kontribusi tingkat karakteristik pekerjaan dan kinerja pegawai.

Sejalan dengan hal tersebut, bahwa dalam penelitian sumber daya manusia, karakteristik responden merupakan dimensi yang penting, yaitu pencerminan suatu dinamika perilaku yang berperan memberikan kontribusi dari suatu kenyataan empiris yang dihadapi dalam aktivitas sehari-hari. Dari kuesioner yang disampaikan kepada pegawai diperoleh data umum tentang identitas pegawai meliputi, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan kepangkatan.

**Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan Usia**

No	Umur (Tahun)	Responden	Persentase
1.	24 -30	11	25,00
2.	31- 35	7	15,91
3.	36- 40	14	31,82
4.	> 40	12	27,27
	Jumlah	44	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar usia pegawai antara 24-40 tahun yakni sebesar 73,9%. Tingkat usia memang bisa menunjukkan apakah seseorang produktif atau tidak. Produktifitas seseorang tidak hanya dilihat dari hasil kerja, melainkan yang lebih penting bisa dilihat dari kemampuan kognitif, sehingga pegawai atau karyawan yang bekerja dengan menggunakan pikiran seperti pegawai, dosen (*lecture*) di usia 65 tahun masih produktif.

**Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Respon den	Persent ase
1.	Laki-Laki	24	54,55
2.	Perempuan	20	45,45
	Jumlah	44	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.2. memperlihatkan bahwa sebagian besar jenis kelamin responden adalah laki-laki. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, merupakan kantor yang letaknya strategis dengan pusat kota Putussibau, sehingga saat ini sedang melakukan penyesuaian peran posisi gender. Pada saat ini posisi perempuan dan laki-laki sama-sama memiliki kontribusi dalam perannya memajukan roda organisasi publik.

**Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja (Tahun)	Respon den	Persent ase
1.	1 – 5	10	22,73
2.	5 - 10	20	45,45
3.	> 10	14	31,82
	Jumlah	44	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja pegawai antara 1 - 10 tahun. Masa kerja pegawai merupakan salah satu indikator untuk menentukan dan melihat loyalitas dalam melakukan setiap pekerjaan. Masa kerja juga mencerminkan pengalaman dan tanggung jawab pegawai pada pekerjaan ditekuni. Masa kerja mencerminkan kemampuan dalam beradaptasi, loyalitas, dan kinerja terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada setiap pegawai, sehingga pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

**Tabel 4.4 Diskripsi responden Menurut Kepangkatan**

No	Golongan	Respond en	Persenta se
1.	II	10	22,73
2.	III	33	75,00
3.	IV	1	2,27
	Jumlah	44	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah memiliki kepangkatan golongan III. Kepangkatan merefleksikan prestasi jabatan dan fungsional yang menjadi dasar seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur negara.

**Tabel 4.5 Diskripsi responden menurut tingkat pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1.	SMU/SMK	11	25,00
2.	DIPLOMA	10	22,73
3.	S-1	22	50,00
4.	S-2	1	2,27
	Jumlah	44	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan responden adalah heterogen dan didominasi oleh Sarjana. Tingkat pendidikan sebagai indikator untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, oleh sebab itu karakteristik pekerjaan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai hanya bisa dicapai apabila pendidikan pegawai memadai. Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan lebih cemerlang dalam menjalankan pekerjaan, dan pendidikan merujuk pada semakin mudah memahami dan fleksibel dalam menjalankan berbagai kebijakan.

### 3. Deskripsi hasil jawaban kuesioner

Variabel penelitian menjadi bermakna apabila dijabarkan dalam suatu interpretasi, sehingga dimengerti arah dari setiap pertanyaan kuesioner yang diajukan. Jawaban responden memberikan gambaran tentang masing-masing item jawaban dari variabel penelitian. Dari hasil jawaban tersebut dapat dilihat reaksi atau sikap pegawai terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, baik tentang variabel-variabel karakteristik pekerjaan, maupun variabel Kinerja. Penjelasan

yang membedakan alasan responden memilih setiap alternatif jawaban, telah diinterpretasikan pada kuesioner (lihat lampiran ).

**a. Motivasi**

Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi, selalu berupaya bekerja dengan menggunakan kemampuan optimalnya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

**Tabel 4.6 Pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	23	4	52.3	3.52
2	Penting	21	3	47.7	
3	Cukup penting	-	2		
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.52, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa penting agar pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi. Pegawai yang kebutuhannya terpenuhi akan bekerja dengan rasa aman dan berkonsentrasi pada pekerjaan dengan sungguh-sungguh.



**Tabel 4.7 Upaya untuk meningkatkan tanggung jawab**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	16	4	36.4	3.20
2	Penting	21	3	47.7	
3	Cukup penting	7	2	15.9	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.20, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan tanggung jawab. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan terus bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya sebagai bentuk suatu tanggung jawab menghasilkan kinerja terbaik.

**Tabel 4.8 Transparansi atas setiap pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	4	43.2	3.34
2	Penting	21	3	47.7	
3	Cukup penting	4	2	9.1	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.34, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa transparansi dan tanggungjawab atas pekerjaan. Transparansi merupakan pencerminan dari kinerja birokrasi yang memungkinkan pegawai memahami tujuan organisasi. Sebab tujuan organisasi bisa terwujud memang harus dimulai dari transparansi pekerjaan.

**Tabel 4.9 Motivasi penting untuk mendukung mencapai tujuan organisasi**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	4	40.9	3.25
2	Penting	19	3	43.2	
3	Cukup penting	7	2	15.9	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.25, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa motivasi penting untuk mendukung mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para pegawai atau individu, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis

**Tabel 4.10 Motivasi komitmen untuk meningkatkan kinerja**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat puas	18	4	40.9	3.30
2	Puas	21	3	47.7	
3	Cukup puas	5	2	11.4	
4	Tidak puas		1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.30, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa perhatian motivasi dalam mencapai kinerja. Motivasi merupakan bentuk yang menyemangati pegawai dalam menciptakan keberamaan, rasa memiliki dan kesetiaan kepada organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas yang bermuara pada meningkatnya kinerja.

## b. Kemampuan

Dalam manajemen sumber daya manusia, kemampuan merupakan sesuatu yang esensi sebagai dasar untuk meningkatkan pemahaman pegawai melaksanakan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan berkaitan dengan kapasitas pegawai yang bisa diukur atau dilihat melalui ilmu pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan.

**Tabel 5.11 Kemampuan dalam merencanakan pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat tinggi	23	4	52,3	3,50
2	Tinggi	21	3	45,5	
3	Cukup tinggi	1	2	2,3	
4	Tidak tinggi	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.11 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.50, artinya sebagian besar pegawai menyatakan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan dalam merencanakan pekerjaan akan lebih mudah memahami atau menterjemahkan tujuan dan sasaran secara lebih teliti tentang pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

**Tabel 4.12 Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat tinggi	16	4	36,4	3.20
2	Tinggi	27	3	47,7	
3	Cukup tinggi	7	2	15,9	
4	Tidak tinggi	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.20, artinya sebagian besar pegawai menyatakan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai, pada umumnya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan. Kemampuan ini memang penting mengingat penyelesaian pekerjaan merupakan bahan untuk membuat suatu laporan

**Tabel 4.13 Kemampuan dalam Mengambil Keputusan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat tinggi	19	4	43,2	3.34
2	Tinggi	21	3	47,7	
3	Cukup tinggi	4	2	9,1	
4	Tidak tinggi	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.13 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.34, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa memang penting suatu kemampuan dalam menyusun laporan. Penyusunan laporan memerlukan kemampuan tertentu, sebab dalam laporan tersebut harus sesuai dengan peraturan, sehingga diperlukan kemampuan pegawai dalam menyusun laporan agar kualitas laporan sebagai sumber informasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan.

**Tabel 4.14 Kesesuaian antara keterampilan dengan kemampuan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat tinggi	19	4	43,2	3.25
2	Tinggi	21	3	47,7	
3	Cukup tinggi	4	2	9.1	
4	Tidak tinggi	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.14 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.25, artinya sebagian besar pegawai menyatakan memang penting bahwa diperlukan suatu kemampuan dalam pengambilan keputusan. Maksudnya pengambilan keputusan apabila dilandasi dengan kemampuan, maka keputusan tersebut menjadi komprehensif dan masuk akal, sebab pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman yang masuk akal.

**Tabel 4.15 Penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan keterampilan teknis yang telah dimiliki**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat tinggi	20	4	45,5	3.34
2	Tinggi	19	3	43,2	
3	Cukup tinggi	5	2	11,4	
4	Tidak tinggi	-	1		
Jumlah		26		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.15 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.34, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan keterampilan teknis yang telah dimiliki

### c. Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam membumikan kepuasan kerja. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi datang dari perilaku pegawainya dalam membentuk cakrawala iklim organisasi yang kondusif. Kepuasan kerja yang dirasakan para pegawai yang mengadakan tanggapan terhadap variasi dan takaran lingkungan merupakan cerminan dari perilaku positif yang ditunjukkan pegawai pada organisasi. Pada kenyataannya mudah dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompensasi yang diberikan kepada setiap pegawai bagi pencapaian tujuan. Apabila peranan perilaku individu dalam kepuasan kerja bahwa organisasi harus mempunyai dua prasyarat penting agar mampu memastikan keberhasilan akhir, yakni adanya sistem kepuasan kerja yang kondusif termasuk besarnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka selain gaji memadai, maka bentuk kepuasan kerja lain seperti pengembangan karir perlu diperhatikan

Tabel 4.16 Gaji Sesuai dengan beban kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	4	40,9	3.34
2	Penting	23	3	52,3	
3	Cukup penting	3	2	6,8	
4	Tidak penting		1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.16 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.34, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa memang penting besarnya kompensasi atau gaji sesuai dengan beban kerja. Maksudnya beban kerja yang banyak harus diimbangi dengan penghasilannya dan apabila beban kerja melampaui yang harus dikerjakan, maka perlu diberi tambahan pendapatan kepada pegawai.

Tabel 4.17 Jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	4	38,6	3.25
2	Penting	21	3	47,7	
3	Cukup penting	6	2	13,6	
4	Tidak penting		1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.25, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa jenis pekerjaan sesuai dengan keinginan. Pegawai yang bekerja sesuai dengan keinginan akan mempunyai percaya diri dalam menjalankan tugas.

**Tabel 4.18 Sikap terhadap pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	4	43,2	3.36
2	Penting	22	3	50,0	
3	Cukup penting	3	2	6,8	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat rata-rata jawaban 3,36, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa memang penting menyenangkan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja selalu menganggap bahwa kerja bukan merupakan beban, melainkan sebagai

**Tabel 4.19 Kesempatan untuk mengembangkan karir**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	4	40,9	3.23
2	Penting	18	3	40,9	
3	Cukup penting	8	2	18,2	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.19 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.23, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya kesempatan untuk mengembangkan karir. Pengembangan karir merupakan bentuk penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai



**Tabel 5.20 Hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	4	40,9	3.36
2	Penting	24	3	54,6	
3	Cukup penting	2	2	4,5	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.20 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.34, artinya sebagian besar pegawai menyatakan bahwa hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan. Hubungan kerja yang harmonis akan memberikan kontribusi pada kepuasan kerja pegawai dan sebagai suatu alasan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### d. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia kinerja bisa direfleksikan sebagai pusat pertanggung jawaban dari prestasi pegawai dalam mewujudkan visi dan misi.

**Tabel 4.21 Tingkat ketelitian pegawai**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	4	38,6	3.30
2	Penting	23	3	52,3	
3	Cukup penting	4	2	9,1	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.21 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.30, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya kesesuaian kualitas kerja pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan. Standar kerja merupakan ketentuan untuk melihat kualitas kerja guna memperkecil atau bahkan menghindari suatu kesalahan kerja.

**Tabel 4.22 Kesesuaian hasil kerja pegawai dengan target yang ditetapkan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	23	4	52,3	3.43
2	Penting	17	3	38,6	
3	Cukup penting	4	2	9,1	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.22 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.43, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya kesesuaian hasil kerja pegawai dengan target yang ditetapkan. Target merupakan harapan mewujudkan tujuan, keluaran dan mafaat dari suatu hasil kerja. Pegawai yang ingin berprestasi harus mengupayakan agar setiap pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

**Tabel 4.23 Kesiediaan menerima balikan atas standar pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	22	4	50,0	3.32
2	Penting	14	3	31,8	
3	Cukup penting	8	2	18,2	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.23 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.32, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya menerima balikan dari atasan. Maksudnya umpan balik pekerjaan sebagai reaksi atau saran positif dari atasan guna merspon hasil kerja pegawai.

**Tabel 4.24 Ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	20	4	45,5	3.25
2	Penting	15	3	34.1	
3	Cukup penting	9	2	20,5	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.24 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.25, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya ketetapan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang tepat waktu bermuara pada ketepatan dalam membuat laporan.

**Tabel 4.25 Ketetapan waktu membuat dan menyampaikan laporan**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	21	4	47.7	3.30
2	Penting	15	3	34.1	
3	Cukup penting	8	2	18.2	
4	Tidak penting	-	1		
Jumlah		44		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.25 dapat dilihat rata-rata jawaban 3.30, artinya sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya ketetapan waktu membuat dan menyampaikan laporan. Laporan yang disampaikan tepat waktu akan memperlancar ketepatan waktu dalam pengambilan keputusan. Sebab

seringkali implementasi pelayanan publik menjadi terlambat, karena pengambilan keputusan yang tidak tepat waktu.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengujian hipotesis**

Sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan dan berdasarkan hasil analisis data, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

#### **Hipotesis I : Pengaruh Simultan (Serempak/Bersama-sama Variabel X Terhadap Variabel Y)**

Diduga variabel Kemampuan (X1), variabel Motivasi (X2), variabel Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Hasil analisis regresi diperoleh nilai F hitung sebesar 11,419 dengan signifikan F sebesar  $0,0000 < 0,05$  ( $H_0$  di tolak). Hal ini memperlihatkan bahwa  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  Artinya secara simultan variabel bebas (X) yang meliputi variabel Kemampuan (X1), variabel Motivasi (X2), variabel Kepuasan Kerja (X3) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y). Dengan demikian **hipotesis I dinyatakan diterima.**

**Hipotesis II** : Pengaruh Parsial (Masing-Masing Variabel X1, X2, X3 Terhadap Variabel Y)

Diduga variabel variabel Motivasi (X1), variabel Kemampuan (X2), variabel Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Dari uji parsial diperoleh hasil nilai t hitung variabel bebas (X) yaitu variabel Motivasi (X1) t hitung sebesar 6,968; variabel Kemampuan (X2) t hitung sebesar 4,504 dan variabel Kepuasan Kerja (X3) t hitung sebesar 7,113; berarti hasil t hitung ketiga variabel bebas lebih besar dari nilai t tabel 1,68. Hasil ini memperlihatkan bahwa  $H_a: \beta_i > 0$  ( $H_0$  di tolak) artinya ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial ketiga variabel Motivasi (X1), variabel Kemampuan (X2), variabel Kepuasan Kerja (X3), berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian **hipotesis II dinyatakan diterima.**

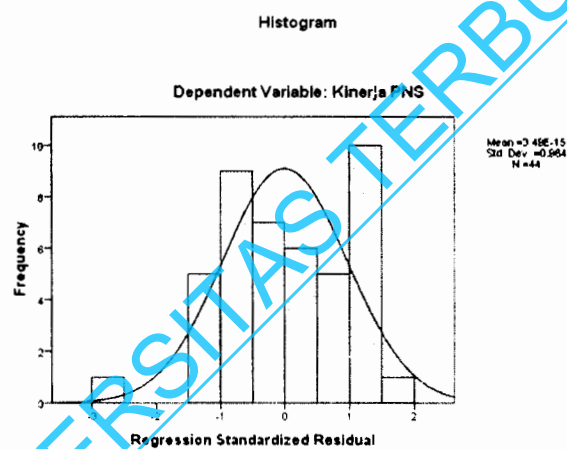
**Hipotesis III:** Diduga dari ketiga variabel bebas, variabel kepuasan kerja (X5) merupakan variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap Kinerja kerja pegawai (Y)

Dari hasil uji parsial diperoleh koefisien regresi terbesar adalah variabel Motivasi yaitu 0,377, sehingga variabel Motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian **hipotesis III dinyatakan tidak diterima**

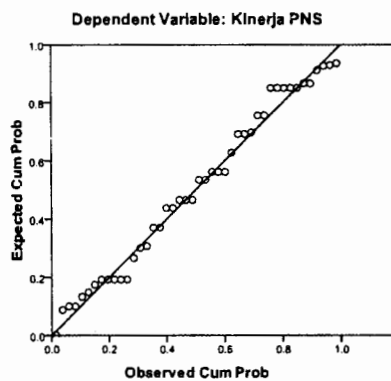
## 2. Ujian asumsi klasik

Sebelum menganalisis pengaruh simultan dan parsial terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk melihat kelayakan atau persyaratan suatu model regresi berganda. Hasil uji asumsi klasik adalah sebagai berikut :

### a. Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan hasil di atas, bahwa data terdistribusi dengan normal, sehingga model regresi dalam penelitian ini layak digunakan. Penerimaan normalitas data sesuai dengan pendapat Singgih (2008:214) yaitu : **Pertama**, garis kuva histogram tidak miring ke kiri atau ke kanan. **Kedua**, karena titik-titik pada Normal P-P Plot mengikuti atau menyebar disekitar garis diagonal, berarti data terdistribusi normal.

#### b. Multikoleniaritas

Tabel 4.26 Hasil uji multikoleniaritas

Variabel	VIF
Kemampuan	1.015
Motivasi	1.026
Kepuasan Kerja	1.011

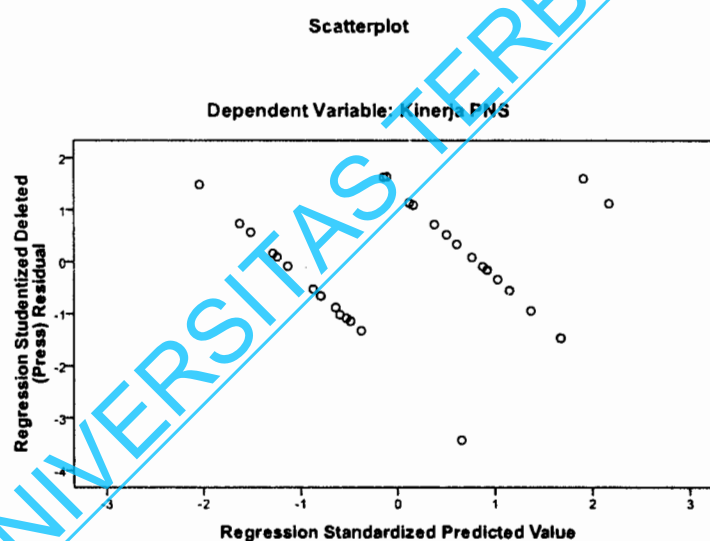
Sumber : Lampiran 2, Diolah Tahun 2010

Menurut Singgih (2008:282) multikolinieritas terjadi apabila nilai VIF (*Variance Inflating Factor*) lebih besar dari 5. Hasil pengujian nilai VIF lebih

kecil dari 5. Hasil ini berarti tidak terjadi korelasi sesama variabel bebas, sehingga model regresi bisa terus digunakan untuk menguji hipotesis.

### c. Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (perbedaan *variance*). Menurut Singgih (2008:210) jika ada pola, tertentu seperti titik-titik membentuk satu pola tertentu dan bergelombang dan tidak menyebar di atas atau di bawah angka 0, maka terjadi heterokedastisitas. Sedangkan hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, dan tidak bergelombang. Sehingga tidak terjadi heterokedastisitas dan model regresi layak digunakan.



### 3. Hasil regresi berganda



### a. Pengaruh Simultan

Dalam analisis ini diuji pengaruh variabel bebas yang meliputi : variabel motivasi (X1), variabel kemampuan (X2), variabel kepuasan kerja (X3), secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hasil analisis tentang variabel kemampuan (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepuasan kerja (X3), secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.27 Pengaruh Simultan Variabel X Terhadap Variabel Y**

Variabel	Koefisien Regresi	R	R Square	Adj. RSquare	
Konstanta	0,899	0,853	0,728	0,708	35,766
Motivasi (X1)	0,377				
Kemampuan (X2)	0,246				
Kepuasan Kerja (X3)	0,322				

Sumber : Data Olahan 2009 (Lampiran)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,899 + 0,377 X1 + 0,246 X2 + 0,322 X3$$

Dari hasil analisis regresi berganda menunjukkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan menunjukkan hasil nilai F hitung adalah sebesar 32,127 dengan signifikan F sebesar 0,0000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Apabila dibandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (alpha) 5% memperlihatkan angka 2,37. Dengan demikian hasil F hitung > F tabel sehingga menolak Ho. Hasil ini menyatakan bahwa secara simultan semua variabel bebas X yang meliputi variabel kemampuan (X1), variabel motivasi

variabel bebas X yang meliputi variabel kemampuan (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepuasan kerja (X3), berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dengan tingkat signifikan F pada taraf nyata (alpha) 5%.

Selanjutnya dari model analisis regresi berganda diperoleh nilai multipel regresi sebesar 0,841, hasil uji ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas (X) mempunyai keeratan hubungan dengan variabel tergantung (Y) sebesar 84,10 persen. Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien determinasi atau *R-Square* sebesar 0,707 Artinya adalah ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel Y sebesar 70,70 persen, sedangkan sisanya 29,30 persen dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil *adjusted R-Square* diperoleh sebesar 0,685. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan ada pengaruh yang kuat dari ketiga variabel bebas (X) yang variabel kemampuan (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepuasan kerja (X3), secara simultan terhadap variabel terikat (Y) yaitu Kinerja pegawai sebesar 68,50 persen, sedangkan sisanya 31,50 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak diteliti.

Merujuk pada pendapat John et al (2009:227) bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja. Motivasi terbentuk dari : 1) perilaku yang ada dalam diri pegawai tentang keinginan meningkatkan kehidupannya, harga diri dan martabat.; 2) sikap pegawai yang terbentuk dari luar dirinya yaitu suasana kerja dan iklim organisasi. Pegawai yang memiliki

keinginan meningkatkan kinerja tentu akan berupaya memotivasi dirinya dalam meningkatkan kualitas hidup dan berupaya mencapai prestasi kerja serta mengembangkan iklim organisasi yang kondusif. Pada sisi yang bersamaan motivasi akan meningkat apabila diimbangi dengan kemampuan fisik dan kemampuan intelektual yang bermafaat untuk menerjemahkan tercapainya tujuan organisasi. Motivasi dan kemampuan menjadi dasar yang kuat mencapai kepuasan kepuasan kerja pegawai.

Merujuk pada teori 2 faktor dari Herzberg oleh Luthan (2008:283) bahwa Hygiene dan Motivator merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi. Keinginan berprestasi dalam hirarki motivasi kerja oleh Luthan (2008:281) merupakan kebutuhan aktualisasi diri yang menjadi pendukung motivasi kerja. Hasil ini penelitian ini dengan teori 2 faktor Herzberg dan hirarki motivasi kerja bersifat saling mendukung.

## 2. Pengaruh Parsial

Analisis pengaruh parsial variabel variasi variabel kemampuan (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepuasan kerja (X3), terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.28 Pengaruh Parsial Variabel X Terhadap Variabel Y**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien parsial (t)	Sig. t	t Tabel
Motivasi (X1)	0,377	6.968	0,000	1,68
Kemampuan (X2)	0,246	4.504	0,000	
Kepuasan Kerja (X3)	0,322	7.113	0,000	

Berdasarkan uji parsial melalui analisis regresi diperoleh hasil masing-masing variabel bebas yang meliputi variabel kemampuan (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepuasan kerja (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). secara parsial.

Dari hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel motivasi (X1) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,377 hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,968 sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004:143) sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu motivasi (X2) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja pegawai. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel motivasi (X2) adalah sebesar 0,377 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 37,70 persen. Artinya apabila motivasi (X2) dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 37,70 persen.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, dikatakan bahwa apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan

perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh saudara Munawir (2009) meneliti tentang “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Barat” dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian adalah variabel independen Motivasi Kerja yaitu faktor Intrinsik (X1) dan Faktor Ekstrinsik (X2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik. Kedua variabel independen Motivasi Kerja yaitu faktor Intrinsik (X1) dan Faktor Ekstrinsik (X2) secara bersama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik.

Merujuk pada teori 2 faktor dari Herzberg oleh Luthan (2008:283) bahwa Hygiene dan Motivator merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi. Keinginan berprestasi dalam hirarki motivasi kerja oleh Luthan (2008:281) merupakan kebutuhan aktualisasi diri yang menjadi pendukung motivasi kerja. Hasil ini penelitian ini dengan teori 2 faktor Herzberg dan hirarki motivasi kerja bersifat saling mendukung.

Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jusnadi (2009) meneliti tentang “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Postel Kabupaten Natuna. Adapun kesimpulan bahwa motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan dan Postel Kabupaten Natuna.

- b. Variabel kemampuan (X2) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,246 hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,504 sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004:143) sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu variabel kemampuan (X1) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel variabel kemampuan (X1) adalah sebesar 0,246 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel variabel kemampuan (X1) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 24,60 persen. Artinya apabila variabel kemampuan (X1) atau Kinerja pegawai dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 24,60 persen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Manullang, Nitisemito, Husnan dan Heidjrahman, yang menyatakan

bahwa bilamana seseorang akan mengerjakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang asing baginya, terasa perlu mempelajari cara-cara bagaimana mengerjakannya dan hampir tidak ada seorangpun mampu melaksanakan tugas dengan baik tanpa dipelajari terlebih dahulu.

- c. Variabel Kepuasan Kerja (X3) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,322 hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 7,113 sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004:143) sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variable independen yaitu Kepuasan Kerja (X3) terhadap variable dependen yaitu Kinerja pegawai. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel Kepuasan Kerja (X3) adalah sebesar 0,322 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 32,20 persen. Artinya apabila Kepuasan Kerja (X3) dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 32,20 persen.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sondang (2000:295), mengatakan bahwa berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan

sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program perkenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

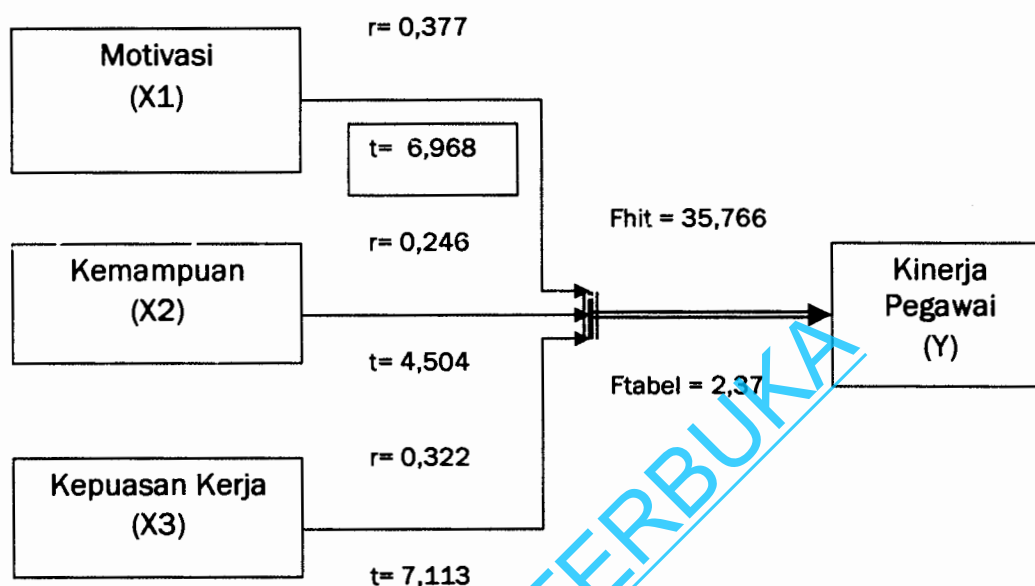
Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori pemenuhan kebutuhan (Need Fulfillment Theory), dimana dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori pemenuhan kebutuhan (Need Fulfillment Theory), dimana dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak.



Berdasarkan hasil analisis di atas, pengaruh variabel motivasi (X1), variabel kemampuan (X2), variabel kepuasan kerja (X3), secara simultan maupun parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 4.1 Pengaruh simultan dan parsial motivasi, kemampuan dan kepuasan kerja terhadap kinerja**



Sumber: Data Olahan 2010 (Lampiran)

Dari hasil pengaruh simultan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan menunjukkan hasil nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 32,172 dengan signifikan F sebesar 0,0000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Sedangkan *adjusted r square* sebesar 0,685. Artinya sumbangan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat sebesar 68,50 persen sedangkan sisanya 31,50 persen merupakan sumbangan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Merujuk pada pendapat John et al (2009:227) bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja. Motivasi terbentuk dari : 1) perilaku yang ada dalam diri pegawai tentang keinginan meningkatkan kehidupannya, harga diri dan martabat.; 2) sikap pegawai yang terbentuk dari luar dirinya yaitu suasana kerja dan iklim organisasi. Pegawai yang memiliki keinginan meningkatkan kinerja tentu akan berupaya memotivasi dirinya dalam meningkatkan kualitas hidup dan berupaya mencapai prestasi kerja serta mengembangkan iklim organisasi yang kondusif. Pada sisi yang bersamaan motivasi akan meningkat apabila diimbangi dengan kemampuan fisik dan kemampuan intelektual yang bermanfaat untuk menerjemahkan tercapainya tujuan organisasi. Motivasi dan kemampuan menjadi dasar yang kuat mencapai kepuasan kerja pegawai.

Hasil uji t variabel motivasi diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel Motivasi adalah sebesar 0,377 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 37,70 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data kondisi motivasi kerja pegawai di mana responden umumnya menilai variabel Motivator (X2) lebih banyak pada skor 3 dan 4 dengan nilai *mean* 3,30. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel motivasi sebagai salah satu penentu kinerja pegawai.

Dari hasil analisis parsial hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel kemampuan adalah sebesar 0,246 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 24,60 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung

oleh data kondisi kemampuan pegawai di mana responden umumnya menilai variabel kemampuan ( $X_1$ ) berada antara skor 3 dan 4 dengan nilai *mean* 3,33. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel kemampuan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Hasil uji t variabel kepuasan kerja diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,322 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 32,20 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data kondisi kepuasan kerja menunjukkan bahwa responden umumnya menilai variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) lebih banyak pada skor 3 dan 4 dengan nilai *mean* 3,33. Kondisi memperlihatkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai yang menentukan kinerja pegawai.

Implikasi yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan adalah **pertama** implikasi terhadap hasil penelitian ini sendiri; **kedua** implikasi terhadap manajemen sumberdaya manusia.

1. Implikasi hasil penelitian adalah Kinerja pegawai ternyata ditentukan atau dipengaruhi oleh variabel Kemampuan, variabel Motivasi, variabel Kepuasan Kerja, sebagai upaya yang terus dikembangkan dan ditingkatkan pelaksanaannya, sehingga dapat mendukung terwujudnya meningkatnya Kinerja pegawai di lingkungan BKD Kabupaten Kapuas Hulu.

2. Implikasi terhadap manajemen sumberdaya manusia adalah manajemen sumberdaya manusia sangat berhubungan kualitas individu yang dalam penelitian direfleksikan dalam kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja. yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- 1) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor hygiene*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- 2) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

b. Kemampuan, berkaitan dengan kemampuan mental dan kemampuan fisik. Kemampuan mental berhubungan dengan kekuatan individu yang secara psikologis sebagai penggerak dalam diri pribadi pegawai untuk meningkatkan prestasinya. Kemampuan fisik berkaitan dengan keadaan individu yang sehat.

Pegawai yang sehat atau bugar pada umumnya akan bekerja lebih baik, apalagi kalau di dukung dengan kemampuan mental yang kondusif.

- c. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, baik luar pekerjaan, maupun kombinasi dari dalam dan luar pekerjaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa motivasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat motivasi merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan yang tinggi, minat, ciri pribadi nilai kepribadian pegawai, sehingga menjadi potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2008) motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Jadi dapatlah kita mengatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengundurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini dengan berhasil menghantar kepemenuhan kebutuhan itu, tegangan itu akan dikurangi. Tetapi karena kita berkepentingan dengan perilaku kerja, pengurangan tegangan itu haruslah

juga diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu, tertanam (inheren) di dalam definisi motivasi merupakan persyaratan bahwa kebutuhan-kebutuhan pegawai itu sesuai (kompatibel) sebagai potensi penting menghasilkan kinerja dan konsisten dengan tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan motivasi, kemampuan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah pencapaian tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kesungguhan pegawai untuk memenuhi suatu kebutuhan dan kinerja pegawai yang diinginkan. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kesehatan jasmanai dan rohani merupakan suatu potensi menghasilkan kinerja terbaik. Sementara itu, kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja pegawai, guna mencapai kinerja pegawai yang optimal.
2. Ada pengaruh signifikan motivasi ( $X_1$ ), kemampuan ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Kontribusi pengaruh parsial artinya adalah sebagai berikut :
  - a. Apabila  $X_1$  naik 1 satuan, maka  $Y$  akan meningkat sebesar 0,377 satuan.



- b. Apabila  $X_2$  naik 1 satuan, maka Y akan meningkat sebesar 0,246 satuan.
- c. Apabila  $X_3$  naik 1 satuan, maka Y akan meningkat sebesar 0,322 satuan

## **B. Saran**

Sesuai dengan Simpulan hasil penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran-saran guna melengkapi keberhasilan dalam penelitian ini agar digunakan dalam praktek terutama dalam meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Adapun saran-sarannya adalah sebagai berikut:

### **1. Bagi Organisasi Badan Kepewaiian Daerah**

Mengingat banyak sekali permasalahan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu baik yang datang dari pegawai yang berada pada Badan Kepegawaian Daerah maupun Pegawai se Kabupaten Kapuas Hulu, maka perlu diterapkan langkah-langkah sebagai berikut agar peningkatan kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dapat dipertahankan.

- a. Kinerja merupakan suatu indikasi bahwa peranan manajemen sebagai pengelolaan sumberdaya manusia diperlukan. Implementasinya perlu lebih difetifkan kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja perlu diperhatikan sampai pemahaman dalam berpola pikir agar tidak mengakibatkan kemerosotan kemajuan organisasi.
- b. Selain variabel kepuasan kerja, maka kemampuan dan motivasi agar menjadi perhatian sebab kemampuan sebagai indikator kepercayaan diri seseorang dalam bekerja. Demikian halnya dengan motivasi sebagai penggerak individu mencapai berbagai kebutuhan termasuk kebutuhan ingin berprestasi.

## 2. Bagi Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah

Bagi pimpinan Badan Kepegawaian Daerah yang pada kenyataannya menerapkan sistem kepemimpinan demokratis dapat diberikan saran sebagai berikut.

- a. Terus memberikan motivasi kepada para Pegawai untuk meningkatkan kemampuan baik menyangkut pendidikan formal maupun non formal.
- b. Terus memacu pegawai untuk memperbanyak keterampilan dengan cara mengikuti diklat teknis.
- c. Pemberian insentif yang disesuaikan dengan beban kerja dan tanggungjawab dari masing-masing pegawai.
- d. Memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk berperan serta dalam proses peningkatan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

## 3. Bagi Pegawai

Pada jaman teknologi komunikasi dan informasi, Pegawai tentunya lebih mengetahui tentang hak dan kewajibannya, maka Pegawai juga dituntut harus menguasai teknologi dan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karenanya diharapkan kepada Pegawai agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyadari bahwa tidak ada semua keinginan Pegawai/hak-hak Pegawai akan terpenuhi, tetapi tergantung dengan kondisi Keuangan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
- b. Memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen Kepegawaian.
- c. Berjiwa profesional yang tinggi, memiliki etos kerja yang kuat, mempunyai pandangan wawasan jauh ke depan, mengembangkan diri, efektivitas dan efisien

dalam melaksanakan tugas, tidak boros serta mampu mengoperasikan komputer.

- d. Memiliki kepuasan materi dan non materi.
- e. Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik dan penguatan.
- f. Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim organisasi yang sehat.
- g. Menggunakan sarana dan prasarana yang baik dan benar demi untuk menunjang kemajuan sekolah.

#### **4. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, namun masih terdapat kelemahan, sebab kinerja dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja. Namun ditentukan juga oleh kompensasi dan komitmen. Sehubungan dengan hal ini, agar peneliti berikutnya dapat meneliti dengan variabel yang lebih kompleks.

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen TD, Freeman., Russell J.E.A (2007) *Survivor reaction to organizational downsizing. Journal of occupational and organizational psychology: June 2007 p145-164*
- Andreas, K, Robert. (2001) *Relationships among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurse. The journal of psychology. 126 (6), p. 643-649.*
- Arvey R.D., McCall TJ, Bouchard, Jr. Taubman P. (2004). *Genetic influences on job satisfaction and work value. Journal personality and individual difference, Juli 2004 p 21-23.*
- As'ad, M. (1991). *Seri ilmu sumber daya manusia, psikologi industri. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.*
- Bernadin & Russel. (1997). *Reward and organizational goal achievement: a case study of toyota motor in kentucky. Journal of Management Studies, 32, .379.*
- Bolman, Lee, G., Deal, Terry, E. (1999). *4 steps to keeping change efforts heading in the right direction, journal for quality & participation (QCJ), Vol:22, ISS:3, Page:6-11.*
- Cherrintong J.D. (2000). *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance, Massachusetts. A Divition of Simon of Schulter Inc.*
- Dessler, G. (1996). *Organization theory. Reston Publishing Company, Inc.*
- Deierlein, B. (1996). *Pop Quiz: How to peg a productive mechanic. Journal World Wastes (WWA), Vol:39, ISS:11, Page:13-15.*
- Gibson, James L. John M.Ivancevich, dan James H.Donnelly, ir. (1996). *Organisasi dan manajemen : perilaku, struktur dan proses, Jakarta: Erlangga.*
- Gomes, C.F. (1995). *Manajemen sumber daya manusia, Yogyakarta: Audi Offset.*
- Gujarati, D. (2004). *Ekonometrika dasar. Cetakan Kedelapan, Alih bahasa Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga.*
- Handoko, T.H. (1996). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia. Edisi kedua, Yogyakarta: BPFE.*

- Hariandja, M.T.E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu.S.P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman R & Husnan S. (1983). *Manajemen personalia*, Edisi Revisi Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Isdairi, (2000). *Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja*, Tesis, Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Jhon M, Ivancevich., Robert, Konopaske., Michael T, Matteson, (2009) *Perilaku dan manajemen organisasi. Alih Bahasa Ina Gania*, Jakarta: Erlangga.
- Kartono. (1994). *Perilaku organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Kerlinger,Fred, N, (2000) *Foundation of behavior research*, Holt, Rinehart
- Locke, E.A. (2006). *The nature and causes of job satisfaction*, Hand Book of Industrial and Organization Psychology. Rand McNally. P 1319-1328
- Lukman, S. (2000). *Manajemen kualitas pelayanan*. Jakarta: STIA-LAN.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. Eleventh Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullan M & Manullang M. (2001). *Manajemen personalia*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2000). *Human resource management*. Ninth edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Michael, L and Harold, W. P. (1999). *Money is everything*. Annual Report Human Resources Management.
- Milton, Charles R., (2006) *Human behavior in organization*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- Munawir. (2009). *Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Barat. Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Tanjung Pura*. Pontianak.

- Nawawi, H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Niti A.S. (1996). *Manajemen personalia (manajemen sumber daya manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi*. Edisi ketujuh, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ruky, A. (2007). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Rustaman, R. (2009). Analisis factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi Kalimantan Barat. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Tanjung Pura*. Pontianak.
- Singgih, S. (2008). *SPSS, Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Satish, P. and Joseph, J. (1995). *Variation in compensation decision by manager: An Empirical Investigations. Journal of Marketing*.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. (1995) *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP 3 ES.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*, Yogyakarta: ANDI
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2008). *Metodologi penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Swasto, B. (1996). *Pengembangan sumber daya manusia pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan*, Malang: Fakultas ilmu Administrasi dan Fakultas Pertanian universitas Brawijaya.
- Umar, H.,(2002). "*Riset sumber daya manusia dalam organisasi*". Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2007). "*Metode riset bisnis*". Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley, Kenneth N. & Gary A. Yukl. (2003) *Organizational behavior and personnel psychology*, Richard D. Irwin Inc

Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Oshborn, R.N. (1998). *Organizational Behavior an Asia-Pasific Perspective*. Australian edition, Jacaranda Wiley Ltd., Queensland, Australia.

UNIVERSITAS TERBUKA







## ANGKET PENELITIAN

JUDUL :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN KAPUAS HULU**

**Tujuan**

Menganalisis Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Kapuas Hulu

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang pada huruf jawaban yang tersedia di lembar jawaban
2. Mohon semua item angket dijawab dengan kesungguhan dan kejujuran

**Identitas Responden**

Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan\*)  
 Umur : ..... Tahun  
 Masa Kerja : ..... Tahun ..... Bulan  
 Pendidikan Terakhir : .....  
 Gol. Ruang : .....  
 Diklat : 1. ....  
 : 2. ....

Keterangan : \*) coret yang tidak perlu

**Pertanyaan**

Variabel Motivasi (X1)

1. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini dapat mencukupi kebutuhan primer dan sekunder
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
2. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini bertanggungjawab terhadap pekerjaan
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
3. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini, memiliki sikap transparansi atas semua pekerjaan yang telah dilakukan
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
4. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
5. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini memiliki komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan, guna mencapai kinerja yang diinginkan
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting

**Variabel Kemampuan (X2)**

1. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini mempunyai kemampuan dalam merencanakan pekerjaan.
  - a. Sangat tinggi
  - b. Tinggi
  - c. Cukup tinggi
  - d. Tidak tinggi
2. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - a. Sangat tinggi
  - b. Tinggi
  - c. Cukup tinggi
  - d. Tidak tinggi
3. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini mempunyai kemampuan dalam menyusun laporan.
  - a. Sangat tinggi
  - b. Tinggi
  - c. Cukup tinggi
  - d. Tidak tinggi
4. Menurut Bapak/Ibu, kemampuan yang dimiliki pegawai bermanfaat sebagai pendukung pengambilan keputusan.
  - a. Sangat tinggi
  - b. Tinggi
  - c. Cukup tinggi
  - d. Tidak tinggi
5. Menurut Bapak/Ibu, selain kemampuan, pegawai di sini memiliki keterampilan teknis yang dapat mendukung penyelesaian pekerjaan.
  - a. Sangat tinggi
  - b. Tinggi
  - c. Cukup tinggi
  - d. Tidak tinggi

**Variabel Kepuasan (X3)**

1. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini telah menerima gaji sesuai dengan beban pekerjaan
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
2. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
3. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini, memang menyenangi pekerjaan, sebab sesuai dengan kapasitas pegawai.
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
4. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting

UNIVERSITAS TERBUKA

**Variabel Kinerja (Y)**

1. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini memiliki tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
2. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini selalu memperhatikan kualitas pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
3. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini, bersedia menerima umpan balik pekerjaan, agar menjadi dasar menghasilkan kinerja
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
4. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini, mengutamakan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting
5. Menurut Bapak/Ibu, pegawai di sini, mengutamakan ketepatan waktu dalam membuat dan menyampikan laporan
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Cukup penting
  - d. Tidak penting

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

**Motivasi****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	23	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Validitas****Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.0435	4.680	.970	.935
X1.2	12.1304	5.209	.713	.975
X1.3	12.0000	4.636	.920	.942
X1.4	12.0870	4.628	.911	.944
X1.5	12.0870	4.628	.911	.944

**Reliabilitas****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	No of Items
.958	5

**Kemampuan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	23	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Validitas****Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	11.87	4.937	.978	.955
X2.2	11.87	4.846	.870	.973
X2.3	11.83	5.241	.912	.966
X2.4	11.91	4.901	.923	.963
X2.5	11.83	4.877	.922	.964

**Reliabilitas****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	5



**Kemampuan Kerja****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	23	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Validitas****Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	11.70	4.221	.905	.956
X3.2	11.70	4.494	.933	.952
X3.3	11.74	4.474	.871	.961
X3.4	11.70	4.585	.882	.960
X3.5	11.61	4.158	.924	.953

**Reliabilitas****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	5

## Kinerja Pegawai

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	23	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Validity

**Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	12.00	4.273	.880	.966
Y1.2	11.96	4.134	.856	.969
Y1.3	12.00	3.909	.899	.963
Y1.4	11.91	3.810	.956	.953
Y1.5	11.96	3.953	.963	.952

## Reliability

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	5

## Lampiran 3. Frekwensi Jawaban Responden

## Motivasi

Res	Item Jawaban Kuesioner				
	1	2	3	4	5
1	4	3	3	4	3
2	4	4	3	3	4
3	4	3	2	4	3
4	3	4	4	3	2
5	3	3	4	2	4
6	3	4	3	3	3
7	3	4	4	4	2
8	4	2	4	4	4
9	3	3	4	3	3
10	4	2	4	4	4
11	3	3	4	4	4
12	4	3	3	2	3
13	3	4	4	4	3
14	4	3	3	3	3
15	3	3	2	4	4
16	4	4	3	2	4
17	3	3	4	3	3
18	4	3	3	4	3
19	3	4	4	3	4
20	4	3	4	2	3
21	3	3	3	3	4
22	2	4	2	4	4
23	3	3	4	4	3
24	3	2	3	4	4
25	3	2	3	3	4
26	3	4	3	4	3
27	4	4	3	3	4
28	4	3	4	3	2
29	3	4	4	4	3
30	3	4	4	3	4
31	4	3	3	3	4
32	3	4	3	4	3
33	3	4	4	3	2
34	3	2	3	3	4
35	3	4	3	4	2
36	3	3	4	4	3
37	4	2	3	3	4
38	3	4	4	2	3
39	4	2	2	4	4
40	3	4	3	3	4
41	4	2	3	4	3
42	4	3	4	2	4
43	4	3	2	4	4
44	3	3	3	4	3

## Kemampuan

Res	Item Jawaban Kuesioner				
	1	2	3	4	5
1	4	3	4	3	2
2	3	4	2	4	4
3	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4
5	3	4	3	4	4
6	4	2	4	3	4
7	3	4	3	2	4
8	4	3	3	2	4
9	3	4	4	3	3
10	4	2	3	4	4
11	4	3	3	3	2
12	3	4	4	3	3
13	4	3	3	4	4
14	3	3	4	3	3
15	4	4	4	3	3
16	4	3	3	4	4
17	4	3	4	3	3
18	4	4	3	2	4
19	3	3	3	4	3
20	3	4	2	3	3
21	4	3	3	2	4
22	3	3	4	4	3
23	3	4	2	3	4
24	4	2	3	4	3
25	3	3	3	3	4
26	4	3	4	4	2
27	4	3	3	3	3
28	3	2	4	4	4
29	4	4	3	2	4
30	3	3	3	4	3
31	3	2	4	4	3
32	4	2	3	2	4
33	4	3	4	3	3
34	4	4	3	3	2
35	4	3	4	4	3
36	4	4	2	4	3
37	3	4	3	4	4
38	4	3	4	2	3
39	3	4	3	3	4
40	2	3	3	4	3
41	3	4	4	4	3
42	3	2	4	4	4
43	4	3	4	3	4
44	3	4	4	3	2

## Kepuasan Kerja

Res	Item Jawaban Kuesioner				
	1	2	3	4	5
1	3	4	3	4	4
2	2	3	4	3	4
3	4	4	4	4	2
4	4	3	3	2	3
5	4	2	4	3	3
6	3	3	2	3	4
7	2	4	3	4	3
8	3	3	4	4	3
9	4	3	3	2	4
10	3	4	3	3	3
11	3	2	4	3	4
12	3	2	3	4	3
13	2	3	4	3	4
14	4	3	3	4	3
15	3	4	4	2	4
16	3	3	3	4	3
17	4	4	2	3	3
18	3	3	3	2	4
19	4	4	3	3	3
20	3	2	4	3	4
21	4	4	3	4	3
22	3	4	4	4	3
23	4	3	3	4	4
24	3	4	3	3	3
25	3	3	4	3	4
26	4	4	3	3	3
27	3	3	4	4	4
28	4	3	3	2	3
29	3	4	4	3	4
30	3	3	3	4	3
31	4	2	4	3	3
32	3	2	3	3	4
33	4	4	3	2	3
34	3	3	4	4	4
35	4	3	3	2	3
36	3	3	4	3	3
37	4	3	3	4	4
38	3	4	4	4	3
39	3	3	4	3	3
40	4	4	3	2	3
41	3	4	2	4	4
42	4	3	3	4	2
43	3	4	4	3	4
44	4	3	4	4	3

## Kinerja Pegawai

Res	Item Jawaban Kuesioner				
	1	2	3	4	5
1	3	4	4	2	4
2	3	4	4	3	3
3	4	3	4	4	2
4	3	2	3	4	4
5	4	4	4	2	3
6	3	3	4	3	3
7	4	3	2	3	4
8	4	4	3	3	3
9	3	3	4	2	4
10	3	4	3	4	3
11	4	4	2	3	4
12	3	2	4	4	3
13	3	3	3	4	4
14	4	4	3	3	2
15	2	3	4	4	4
16	3	2	4	4	4
17	2	3	4	4	3
18	2	3	3	4	4
19	2	4	4	3	4
20	3	4	3	4	2
21	4	3	3	3	4
22	3	4	4	2	3
23	4	3	3	4	3
24	3	4	4	2	3
25	4	3	2	3	4
26	4	2	4	4	3
27	3	4	3	4	3
28	3	4	4	3	2
29	3	4	4	3	4
30	4	3	4	2	4
31	3	4	2	4	3
32	4	3	4	3	2
33	3	4	3	4	2
34	4	4	3	2	3
35	3	3	3	3	4
36	3	4	4	2	4
37	4	3	2	4	4
38	3	4	4	4	2
39	3	3	2	4	4
40	4	4	2	3	3
41	4	4	3	2	4
42	3	4	4	4	2
43	3	3	4	4	4
44	4	4	2	3	4

## Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	20.5	20.5	20.5
	3	15	34.1	34.1	54.5
	4	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Ketepatan waktu membuat dan menyampaikan laporan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	18.2	18.2	18.2
	3	15	34.1	34.1	52.3
	4	21	47.7	47.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

**Motivasi penting untuk mendukung mencapai tujuan organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.9	15.9	15.9
	3	19	43.2	43.2	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**Perhatian motivasi dalam mencapai kinerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	11.4	11.4	11.4
	3	21	47.7	47.7	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

## Variabel Kemampuan (X2)

Statistics

		Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	Kemampuan dalam pengambilan keputusan	Kesesuaian antara keterampilan yang dimiliki dengan pekerjaan	Penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan keterampilan teknis yang telah dimiliki
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.50	3.20	3.34	3.25	3.34

Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.3	2.3	2.3
	3	20	45.5	45.5	47.7
	4	23	52.3	52.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.9	15.9	15.9
	3	21	47.7	47.7	63.6
	4	16	36.4	36.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Kemampuan dalam pengambilan keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9.1	9.1	9.1
	3	21	47.7	47.7	56.8
	4	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Kesesuain antara keterampilan yang dimiliki dengan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.9	15.9	15.9
	3	19	43.2	43.2	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Penyelesaian pekerjaan dengan menggunakan keterampilan teknis yang telah dimiliki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	11.4	11.4	11.4
	3	19	43.2	43.2	54.5
	4	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA



## Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Statistics

		Kompensasi sebagai mediasi dalam menciptakan kepuasan kerja	Jenis pekerjaan sesuai dengan keinginan	Sikap terhadap pekerjaan	Kesempatan untuk mengembangkan karir	Hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.34	3.25	3.36	3.23	3.36

Kompensasi sebagai mediasi dalam menciptakan kepuasan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.8	6.8	6.8
	3	23	52.3	52.3	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Jenis pekerjaan sesuai dengan keinginan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	13.6	13.6	13.6
	3	21	47.7	47.7	61.4
	4	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Sikap terhadap pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.8	6.8	6.8
	3	22	50.0	50.0	56.8
	4	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Kesempatan untuk mengembangkan karir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	18.2	18.2	18.2
	3	18	40.9	40.9	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Hubungan kerja dengan sesama rekan dan atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.5	4.5	4.5
	3	24	54.5	54.5	59.1
	4	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

### Variabel Kinerja Pegawai (Y)

#### Statistics

		Tingkat ketelitian pegawai dalam bekerja	Kesesuaian kualitas kerja pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan	Kesesuaian hasil kerja pegawai dengan target yang ditetapkan	Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	Ketepatan waktu membuat dan menyampaikan laporan
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.30	3.43	3.32	3.25	3.30

#### Tingkat ketelitian pegawai dalam bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9.1	9.1	9.1
	3	23	52.3	52.3	61.4
	4	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

#### Kesesuaian kualitas kerja pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9.1	9.1	9.1
	3	17	38.6	38.6	47.7
	4	23	52.3	52.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

#### Kesesuaian hasil kerja pegawai dengan target yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	18.2	18.2	18.2
	3	14	31.8	31.8	50.0
	4	22	50.0	50.0	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	20.5	20.5	20.5
	3	15	34.1	34.1	54.5
	4	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

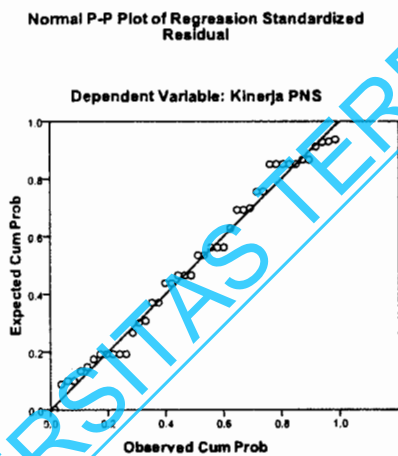
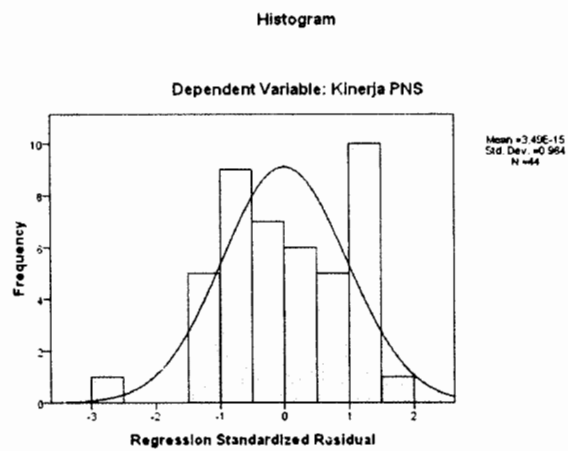
## Ketepatan waktu membuat dan menyampaikan laporan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	18.2	18.2	18.2
	3	15	34.1	34.1	52.3
	4	21	47.7	47.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 6. Pengujian Asumsi Klasik

## Normalitas



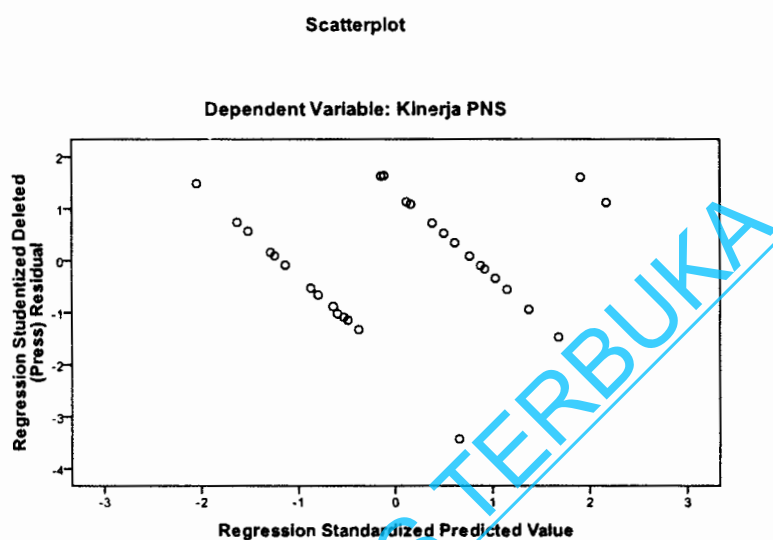
Uji Normalitas : Model regresi layak digunakan. Pertama garis kuva histogram tidak miring kekiri atau kekanan. Kedua, karena titik-titik pada Normal P-P Plot mengikuti atau menyebar disekitar garis diagonal, berarti data terdistribusi normal. (Singih, 2008:214).

### Multikolinieritas

Variabel	VIF
Motivasi	1.015
Kemampuan	1.026
Kepuasan Kerja	1.011

Menurut Singgih (2008:282) multikolinieritas terjadi apabila nilai VIF (**Variance Inflating Factor**) lebih besar dari 5. Hasil pengujian nilai VIF lebih kecil dari 5. Hasil ini berarti tidak terjadi korelasi sesama variabel bebas, sehingga model regresi bisa terus digunakan untuk menguji hipotesis

### Heterokedastisitas



Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (perbedaan variance). Menurut Singgih (2008:210) jika ada pola, tertentu seperti titik-titik membentuk satu pola tertentu dan bergelombang dan tidak menyebar di atas atau di bawah angka 0, maka terjadi heterokedastisitas. Sedangkan hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, dan tidak bergelombang. Sehingga tidak terjadi heterokedastisitas dan model regresi layak digunakan.

## Lampiran 6. Hasil Pengujian Regresi Berganda

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja PNS	16.59	.583	44
Motivasi	16.61	.895	44
Kemampuan	16.64	.892	44
Kepuasan Kerja	16.55	1.066	44

## Correlations

		Kinerja PNS	Motivasi	Kemampuan	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja PNS	1.000	.537	.244	.554
	Motivasi	.537	1.000	-.122	.007
	Kemampuan	.244	-.122	1.000	-.104
	Kepuasan Kerja	.554	.007	-.104	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja PNS	.	.000	.055	.000
	Motivasi	.000	.	.215	.483
	Kemampuan	.055	.215	.	.250
	Kepuasan Kerja	.000	.483	.250	.
N	Kinerja PNS	44	44	44	44
	Motivasi	44	44	44	44
	Kemampuan	44	44	44	44
	Kepuasan Kerja	44	44	44	44

## Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Motivasi, Kemampuan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.853 <sup>a</sup>	.728	.708	.315	1.853

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Kemampuan

b. Dependent Variable: Kinerja PNS

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.662	3	3.554	35.766	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.975	40	.099		
	Total	14.636	43			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Kemampuan

b. Dependent Variable: Kinerja PNS

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.899	1.596		.563	.577		
	Motivasi	.377	.054	.578	6.968	.000	.985	1.015
	Kemampuan	.246	.055	.376	4.504	.000	.974	1.026
	Kepuasan Kerja	.322	.045	.589	7.113	.000	.989	1.011

a. Dependent Variable: Kinerja PNS



**BIO DATA**

1. N a m a : **ABANG HAMZAH**
2. Nomor Induk Mahasiswa : 015743664
3. Tempat/Tanggal Lahir : Nanga Bunut, 27 Juni 1975
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Agama : Islam
6. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil  
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu  
Provinsi Kalimantan Barat
7. Nomor Identitas Pegawai : 19752706 200604 1 008
8. Alamat Rumah : Jl. Kom Yos Sudarso  
Gg. H. Abdul Majid Putussibau (78711)  
Telp. (0567) 22244
9. Alamat Kantor : Jl. Danau Luar No. 01 Putussibau (78711)  
Telp. (0567) 21003 (Ext. 121) - 21027
10. Status Perkawinan : Kawin  
Istri : ELY ARIYANI, A. Md. Kep.  
Anak : -
11. Riwayat Pendidikan : a. SDN 06 Nanga Bunut Tahun 1986  
b. SMPN 01 Nanga Bunut Tahun 1988  
c. SMAN 01 Putussibau Tahun 1991  
d. S-1 Ilmu Administrasi UNTAN Pontianak 1994
12. Riwayat Pekerjaan : a. Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2006  
b. Pegawai Negeri Sipil Tahun 1993  
c. Fungsional Analis Kepegawaian Pertama Tahun 1994

Putussibau, Juli 2010

Penulis


**ABANG HAMZAH**