

# Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya

Dimas Rizky Akbar

Departemen Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Airlangga, Surabaya

## ABSTRACT

*Human resources have a central role in ensuring the quality of public services such as government offices. Therefore, factors such as ability, motivation and employee satisfaction of government officers to be very important in ensuring the quality of public services, since it those variabels determines the performance. This study aims to demonstrate the influence of these factors on officer in districts Tambaksari. The research was conducted on civil servants who served in the district office Tambaksari Surabaya. The study population is a government officer of 82 people. While the samples were taken using a survey method so that the entire population being sampled. Engineering analysis using parametric statistical approach multiple linear regression, t-test statistics and F statistics. The study findings suggest the influence of variables on the performance capability of 1,417, work motivation and job satisfaction at 0.12 at 0.127. ANOVA F test statistic indicates the model's performance using the three predictor variables showed significantly the model, the F statistic of 165.504. Test of significance influence in getting that value of t-statistic of 13.433 for the ability, motivation and job satisfaction was 1.79 3.750. Significance of t-statistics show that the proven ability and job satisfaction have a significant effect on performance, but the motivation was not significant. The coefficient of determination for the model in get 0.864 or 86.4% can be concluded that the ability, motivation and job satisfaction to explain the performance of civil servants Tambaksari Surabaya district office.*

**Keywords:** Ability, Motivation, Work Satisfaction, Performance

## PENDAHULUAN

Era globalisasi di bidang informasi, telekomunikasi, perdagangan, industri, dan lain sebagainya menjadikan peran sumber daya manusia semakin penting karena, masa depan tidak lagi merupakan rangkaian suatu seri kehidupan yang bersifat linier. Segala sesuatu yang menurut manusia tidak mungkin pada saat ini akan menjadi kenyataan pada masa yang akan datang. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan teknologi maka pembangunan sumber daya manusia mutlak sangat diperlukan. Persaingan dunia usaha baik barang maupun jasa semakin ketat sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mengantisipasi semua perubahan suboptimal mungkin.

Dewasa ini bangsa Indonesia untuk menghadapi tantangan pada era globalisasi berusaha untuk dapat membuka peluang berbagai usaha. Oleh karena itu sebuah organisasi baik organisasi publik maupun organisasi swasta dituntut mampu memicu diri untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi harus memiliki tujuan yang hendak dicapai dengan jelas, untuk mencapai tujuan, organisasi harus dapat mendayagunakan berbagai potensi yang ada salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dan mutlak harus ada pada organisasi dan dikembangkan selaras dengan kemajuan ilmu dan teknologi, sebagaimana diungkapkan Harlison dan Meyers dikutip Tjiptoheriyanto dan Soemitro (1998:56) menyatakan meskipun modal sumber daya alam, bantuan luar negeri

dan pandangan luar negeri memainkan peran penting dari pertumbuhan ekonomi, namun tidak ada diantaranya dan lebih ditekankan dari pada sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang potensial dan strategis perannya di setiap bentuk organisasi. Komponen manusia pada organisasi mempunyai kedudukan yang strategis, karena manusialah yang mengetahui segala sesuatu yang dapat menjadi masukan atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi untuk dikelola dan diproses sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas sebagaimana tujuan organisasi. Pandangan manajemen terhadap karyawan perlu dirubah, karena orang adalah aktiva organisasi yang paling bernilai, dan merupakan keunggulan kompetitif yang paling tinggi. Pandangan manajemen terhadap karyawan akan menentukan keberhasilan pengembangan potensi karyawan (Mulyadi, 2007:276).

Melihat besarnya peran sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan organisasi, maka kehadiran sumber daya manusia yang memiliki kecakapan dan keterampilan sangat dibutuhkan. Oleh karena itu perlu adanya tindakan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset organisasi, jika sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya penting untuk sebuah organisasi, maka salah satu implementasinya adalah investasi yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi adalah investasi pada bidang sumber daya manusia. Bahkan dalam konsep kontemporer saat ini konsep *resources* telah diubah menjadi *capital* untuk mendefinisikan ulang konsep sumberdaya manusia, se-

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

hingga diperkenalkan istilah *human capital*. Istilah *human capital* telah banyak digunakan untuk menggantikan *human resources*. Menurutnya pada konsep *human capital*, organisasi memperlakukan orang bukan sebagai faktor biaya melainkan sebagai asset (harta) (Hutapea & Thoah, 2008:108). Artinya, organisasi menganggap setiap biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan sumberdaya manusia adalah investasi, yang mana pada akhirnya biaya-biaya tersebut akan memberikan hasil pada organisasi.

Jumlah penduduk yang besar apabila dikembangkan dan mempunyai kualitas yang baik akan menjadi sumber daya yang sangat penting bagi kelangsungan dan kemajuan bangsa, namun sebaliknya apabila tidak berkualitas akan menjadi beban pembangunan. Jumlah penduduk yang besar apabila kurang selaras dan kurang seimbang dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan sangat mempengaruhi pembangunan dan kehidupan masyarakat. Dengan demikian upaya pengendalian laju pertumbuhan penduduk harus menjadi perhatian penting.

Pengembangan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu agenda nasional dalam pendayagunaan aparatur pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang profesional diharapkan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sejalan dengan tuntutan profesionalisme aparatur pemerintahan, perenan badan kepegawaian daerah dalam memilih, menseleksi, melatih dan menempatkan menjadi sangat penting khususnya pada daerah kecamatan. Hal ini karena Kecamatan membawahi administrasi kelurahan-kelurahan sehingga akan langsung bersentuhan dengan kebutuhan publik dan penduduk kota.

Namun saat ini persepsi masyarakat terhadap profesionalisme pegawai pemerintahan masih rendah. Kualitas pelayanan publik di Indonesia masih jauh dari harapan. Beberapa hal yang sering dikeluhkan oleh masyarakat dalam dunia birokrasi adalah layanan yang lamban, berbelit-belit, diskriminatif, berorientasi kekuasaan, lebih cenderung untuk dilayani daripada melayani dan berbiaya mahal. Padahal menurut Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 dan diperbarui dengan Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aparatur pemerintah memiliki kewajiban untuk bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Selaku pelayan masyarakat, PNS harus memberikan pelayanan yang terbaik dan prima kepada masyarakat tanpa melakukan diskriminasi. Guna mewujudkan *service excellence* pada aparatur pemerintahan tersebut maka perlu dilakukan pelatihan, meningkatkan kebijakan yang dapat mendorong motivasi pegawai dalam mewujudkan layanan berkualitas, dan kepuasan pada pegawai.

Kinerja seseorang (*human performance*) merupakan fungsi dari kemampuan individu (*ability*) dan motivasinya (*motivation*). Motivasi terbentuk oleh sikap individu terkait dengan situasi yang dihadapi. Sementara kemampuan merupakan kondisi psikologis dari potensi merujuk pada kemampuan individual (*knowledge*) dan keahlian maupun ketrampilannya (*skill*). Motivasi dan

kemampuan yang tinggi dimiliki karyawan maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula (Davis dalam Mangkunegara, 2005:67).

Wilayah Surabaya terbagi menjadi 41 kecamatan yang dipetakan menjadi empat wilayah yaitu Surabaya Utara, Surabaya Selatan, Surabaya Barat dan Surabaya Timur, dari 41 kecamatan tersebut Kecamatan Tambaksari merupakan wilayah dengan populasi terbesar. Keseluruhan penduduk Surabaya tahun 2013 mencapai 3.233.100 jiwa dengan jumlah penduduk dewasa diatas 16 tahun mencapai 65% dari total penduduknya.

Kecamatan Tambaksari adalah salah satu wilayah administratif dari kota Surabaya. Dengan luas wilayah mencapai 8.99 Km<sup>2</sup>, Tambaksari merupakan wilayah dengan total penduduk terbesar di kota Surabaya. Kota Surabaya saat ini di diami total penduduk sebanyak 3.2 juta orang, dari jumlah tersebut 9,43 persen-nya adalah penduduk Tambaksari, atau setara dengan 304,993 orang. Jumlah penduduk yang terbesar tersebut Kecamatan Tambaksari dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan efisien. Saat ini jumlah potensial penduduk yang membutuhkan layanan administratif di Kecamatan cukup besar yaitu mencapai 177.522 (penduduk dengan usia diatas 16 tahun). Oleh sebab itu faktor kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja penting dalam menunjang efektivitas layanan di lingkungan Kecamatan tersebut.

Fungsi administratif kecamatan secara struktural mempunyai fungsi yang sangat strategis dan penting bagi masyarakat. Di dalam pengurusan administrasi layanan umum seperti KTP, KK, Surat Pindah, Surat Pengantar Nikah dan lain-lain, masyarakat umumnya hanya perlu dilakukan sampai pada tingkat kecamatan. Dengan demikian, wilayah Kecamatan yang menjadi muara pengurusan administratif dan sekaligus membawahi banyak kelurahan tersebut, pegawainya akan mempunyai tugas dan beban kerja yang sangat tinggi intensitasnya dibandingkan di tingkat kelurahan. Oleh sebab itu faktor kompetensi pegawai sangat diperlukan untuk menunjang efektivitas dan efisiensi layanan di lingkungan Kecamatan untuk memberikan layanan umum yang lebih baik.

Penggambaran tingkat pengetahuan formal menunjukkan bahwa jumlah pegawai di Kecamatan Tambaksari baik di Kantor Kecamatan maupun kelurahan di wilayahnya menunjukkan masih rendah. Terdapat 82 pegawai yang berstatus pegawai negeri pada wilayah Kecamatan secara keseluruhan, dari jumlah tersebut 32 berdinis di kantor Kecamatan. Di kantor kecamatan mayoritas karyawan berpendidikan SLTA (19 orang), pada urutan kedua S1 (6 orang), S2 (3 orang) dan sisanya adalah SMP (3 orang) dan D1 (1 orang). Sementara pelatihan yang diikuti berbeda-beda sesuai golongan kepangkatan. Semakin tinggi tingkat kepangkatan akan semakin tinggi frekuensi pelatihan yang pernah diikuti.

Masih tingginya jumlah pegawai dengan pendidikan terakhir pada tingkat SLTA menjadikan kendala terhadap penyesuaian dan adaptasi penguasaan teknologi informasi, sehingga kualitas SDM menjadi rendah. Misalnya, pada kasus untuk melakukan input data secara individual dan mandiri di sistem *eperformance* yang digunakan pemerintah Surabaya untuk

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

mengevaluasi kinerja pegawai Pemkot Surabaya secara bulanan, di dapatkan banyak karyawan yang tidak mampu menginput sendiri sehingga meminta bantuan pada karyawan *outsourcing*. Dari 32 pegawai hanya 3 pegawai yang melakukan input sendiri untuk mengisi pada situs *epformance* sementara sisanya menggunakan tenaga *outsourcing*. Kenyataan diatas menunjukkan masih rendahnya kualitas dan kemampuan SDM sehingga belum tercipta layanan publik yang profesional, cepat, efisien dan memuaskan publik. Hal ini menjadikan pelatihan yang komprehensif dengan evaluasi yang ketat diperlukan agar dapat mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan layanan publik yang baik dan memuaskan.

Ada beberapa tolak ukur penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai peran pelayanan dan pembangunan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah Kecamatan Tambaksari Surabaya. Pertama adalah tingkatan keberhasilan dalam program pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan keluarga tidak mampu (pra sejahtera dan sejahtera I). Keberhasilan program pemberdayaan keluarga adalah bagian dari tujuan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 1 tahun 2013 tentang pemberdayaan masyarakat melalui gerakan kesejahteraan keluarga. salah satu tujuannya adalah pemberdayaan masyarakat melalui gerakan PKK baik ditingkat kecamatan maupun kelurahan. Data keberhasilan pemberdayaan di Kecamatan Tambaksari selama rentang tahun 2009 hingga 2013, rata-rata keluarga pra sejahtera mencapai 6.7% dari keseluruhan keluarga yang tercatat di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Kinerja tahun 2012 menunjukkan adanya peningkatan angka keluarga pra sejahtera yaitu 4.986 atau 7% dari total 70.887 keluarga. sementara angka keluarga sejahtera I terhitung 22.891 atau 32% dari seluruh total keluarga. Persentase angka tersebut diatas rata-rata 6,7% untuk keluarga pra sejahtera dan 35% untuk keluarga sejahtera I. Ini menunjukkan 2 tahun terakhir kinerja program pemberdayaan kurang efektif dan lemah dalam implementasi, sehingga angka kemiskinan pra sejahtera terus tumbuh meningkat 0,1%.

Penilaian kinerja kedua dapat dilakukan dengan menganalisis layanan administrasi yang menjadi tugas rutin di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya. Analisis laporan kinerja berdasarkan laporan pelayanan administrasi kependudukan pada periode 2013 menunjukkan kinerja yang menurun dibandingkan periode sebelumnya. Total layanan umum mencapai 76.536 dokumen yang dilayani di Kecamatan Tambaksari Surabaya, angka ini menurun 7,9% dibandingkan capaian tahun 2012 dari 87.552 menjadi 76.536. Beberapa pos layanan umum yang menunjukkan kinerja yang menurun antara lain layanan umum pengurusan KTP, kartu keluarga, surat pindah keluar, surat kelahiran, surat kematian, SPMP, surat keterangan dan pengurusan lain-lain. Sementara layanan yang menunjukkan capaian meningkat antara lain pengurusan surat pindah masuk, legalisir, SKCK, surat pengantar nikah, dan umum.

Beberapa penelitian menunjukkan signifikansi pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian Luhglatno (2006) yang melakukan penelitian di Semarang dan Anggraeni (2011) yang melakukan penelitian di STSI Bandung menunjukkan pengaruh

signifikan baik kemampuan maupun motivasi karyawan terhadap kinerjanya. Namun dalam penelitian terbaru yang dilakukan oleh Aisha dkk, (2013) yang dilakukan di Universitas Indonesia pada 150 staf di dapatkan kesimpulan yang berbeda. Aisha dkk. tidak mendapatkan bukti adanya signifikansi pengaruh antara kemampuan kerja (*working ability*) terhadap kinerja (*performance*). Dibandingkan dengan penelitian Luhglatno (2006) maupun Anggraeni (2011), penelitian Aisha lebih kompleks dan lengkap karena pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan multidimensi baik secara kuantitas, kualitas, waktu kehadiran maupun *time management*. Namun demikian penelitian Aisha dkk. tersebut dapat mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian penelitian ini diharapkan memberikan konfirmasi dari dua temuan yang berbeda tersebut, dan mampu menjelaskan fenomena di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya terkait dengan hasil penelitian terdahulu tersebut.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan pegawai negeri sipil berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya?
2. Apakah motivasi pegawai negeri sipil berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja pegawai negeri sipil berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya?

### Tinjauan Pustaka

#### 1. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja

Kemampuan mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kinerja individu atau personel dalam perusahaan ataupun instansi. Davis sebagaimana juga dikutip oleh Mangkunegara (2007:67) dan Darmawan (2007:95) menyebutkan bahwa kinerja individu ditentukan dua faktor salah satunya adalah kemampuan (*ability*) individu. Kemampuan dibentuk dari faktor pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu. Pengetahuan terkait dengan pemahaman akan konsep-konsep abstrak dan berkaitan dengan latar belakang pendidikan seseorang. Sementara keahlian maupun ketrampilan berhubungan dengan proses pembelajaran pada ketrampilan tertentu. Pengetahuan akan menentukan cara-cara seseorang dalam melakukan analisis dan mengambil keputusan. Sementara itu ketrampilan dan keahlian berkaitan dengan keahlian teknis, sehingga ketika keterampilan dan keahlian semakin baik, maka tingkat kesalahan maupun kecepatan dalam melakukan sesuatu akan semakin baik.

Merujuk pendekatan modifikasi perilaku pada

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

psikologi belajar sebagaimana diungkapkan oleh Skinner (dalam Mathis & Jackson, 2002:11). Kemampuan (*ability*) yang dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran dimana “belajar bukanlah apa yang sedang dilakukan”, tetapi mengubah apa yang sedang dilakukan”. Modifikasi perilaku memanfaatkan empat cara untuk mengubah perilaku, yang dinamai sebagai intervensi yaitu penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan penghilangan. Menurut Mathis & Jackson (2002:11) penguatan positif merupakan intervensi yang sering dilakukan pada pelatihan dan diharapkan akan menghasilkan hasil paling efektif. Penguatan positif ini akan menekan angka kesalahan dalam bekerja sehingga capaian atas tugas dan kinerjanya juga akan semakin baik.

Sementara itu Hasibuan (2009:70-71) menyatakan bahwa dari beberapa tujuan pengembangan karyawan guna mendorong kemampuan individu adalah untuk mencapai produktivitas kerja dan efektivitas kerja. Pelatihan misalnya akan memperbaiki kemampuan *technical skills*, *human skills*, maupun *managerial skills* hal ini akan dapat mendorong kinerja maupun produktivitas menjadi meningkat. Pelatihan juga akan mengurangi tingkat kesalahan sehingga dapat menekan biaya-biaya pemborosan sehingga mendorong terjadinya efektivitas kerja.

Mathis & Jackson (2002:89) menjelaskan bahwa kinerja yang dicari perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima. Kemampuan berkaitan dengan kapabilitas individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan.

Model *Human Performance* yang dibuat Davis (dalam Mangkunegara, 2007:67) merupakan fungsi persamaan antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan merupakan kecakapan dalam dua hal yaitu pengetahuan maupun ketrampilan. Sementara itu motivasi ditentukan oleh keadaan yang dibentuk oleh situasi.

## 2. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Merujuk pada pengertian Davis (dalam Mangkunegara, 2007:14) yang menjelaskan motivasi sebagai sikap (*attitude*) seseorang atas situasi kerja (*situation*) dilingkungan kerjanya, sehingga jika seseorang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang tinggi juga menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya jika karyawan bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya, menunjukkan motivasinya dalam bekerja rendah, sehingga kinerjanya juga menjadi rendah. Situasi kerja yang dimaksud dalam penjelasan diatas bisa berupa hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Griffin dan Ebert (2006:248) berargumen bahwa motivasi merupakan bagian dari fungsi manajemen pengarahan (*directing*). Adanya motivasi akan men-

dong individu berperilaku tertentu. Oleh sebab itu manajer harus bisa memahami perbedaan-perbedaan perilaku tersebut dan alasannya, untuk bisa menggerakkan motivasi karyawan, dan mengarahkan perilaku individu tersebut agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu tujuan yang hendak dicapai di perusahaan adalah pencapaian kinerja yang positif.

Azwar (1995:135) menjelaskan dalam kaitannya pengarahan (*directing*) tersebut, menjelaskan bahwa perilaku diantaranya sikap dapat berbentuk perasaan yang mendukung (*favorable*) atau tidak mendukung (*unfavorable*). Guna mencapai kinerja yang tinggi sikap perasaan yang tidak mendukung harus bisa ditekan dan ditonjolkan sikap yang mendukung. Caranya adalah merancang situasi yang sesuai dengan preferensi individu tersebut, sehingga iklim kerja menjadi positif dan menghasilkan dukungan dari individu atau karyawan.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja bersifat positif. Tingginya motivasi yang mendukung situasi kerja akan menghasilkan sikap yang *pro*. Simpulan hubungan ini diperkuat dengan pendapat Hasibuan (2006:146) salah satu tujuan memotivasi karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ini artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka akan semakin tinggi pula produktivitasnya.

## 3. Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Kinerja

Kaitan antara kepuasan dengan kinerja dalam definisi umum tentang kepuasan sebagaimana diungkapkan oleh Davis (dalam Mangkunegara, 2007:68) yaitu “...*the favorableness or unfavorableness with wich employees view their work*”. Kepuasan yang tinggi sebagaimana diungkapkan dalam pengertian diatas, akan memberikan suatu pilihan untuk menyokong (*favorableness*) atau tidak menyokong (*unfavorableness*) pada pekerjaannya. Tentu saja pilihan tersebut akan mempengaruhi bagaimana karyawan atau individu tersebut melaksanakan pekerjaannya.

Mangkunegara (2007:117-119) bahwa implikasi adanya ketidakpuasan adalah meningkatkan turnover, ketidakhadiran, maupun tingkat pekerjaan. Ini artinya bahwa kepuasan kerja akan mengurangi ketidakkerasan karyawan dalam bekerja, meningkatkan jumlah kehadiran maupun kinerjanya.

Veithzal (2004:480) menyebutkan adanya kepuasan kerja akan dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Oleh sebab itu adanya perbedaan kepuasan kerja antar unit-unit organisasi akan dapat digunakan mendeteksi penyebab persoalan seperti kenapa terjadi penurunan produktivitas.

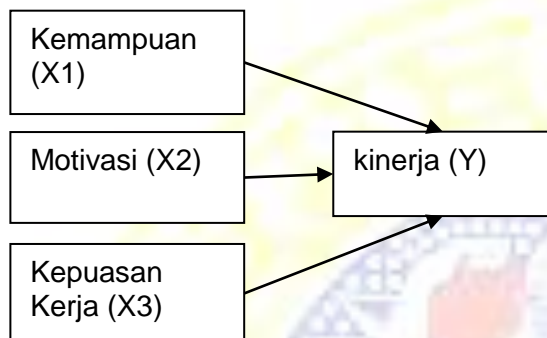
Teori dua faktor dari Herzberg menyebutkan bahwa motivasi kerja akan terbentuk sehingga menghasilkan kinerja yang positif, terkait dengan dua faktor intrinsik dan ekstrinsik. Ketika kondisi ekstrinsik menimbulkan ketidakpuasan antara karyawan ada maka terjadi *dissatisfier*, atau disebut dengan faktor *hygien*. Sementara itu ketika serangkaian kondisi intrinsik dapat membentuk motivasi yang kuat, hingga dapat menghasilkan kinerja yang baik, maka terjadi *satisfier*

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

atau disebut sebagai *motivator* (Ivancevich et al., 2006:151). Oleh sebab itu kepuasan adalah respon atas kondisi intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan apakah sudah memenuhi harapannya, sehingga ketika terpenuhi maka akan terjadi peningkatan motivasi dan kinerja. Ini artinya kepuasan yang tinggi dapat terkait kuat dengan *output* kerja seseorang.

### Kerangka konseptual dan Hipotesis

Konsep dasar pemikiran diatas digambarkan dalam kerangka konseptual (Gambar 1) sebagai berikut:



**Gambar 1: Kerangka Konseptual**

Gambar 1.2. menunjukkan bahwa kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai. Apabila organisasi atau instansi mengharapkan adanya peningkatan hasil kerja maka ketiga faktor tersebut harus dicermati sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Program pengembangan karyawan adalah upaya instansi atau perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Kemampuan adalah merupakan variabel yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan serta keahlian sehingga berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai. Variabel kedua adalah motivasi, merupakan suatu variabel yang di dalamnya terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan atau melakukan sesuatu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya, serta untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi dapat berpengaruh untuk peningkatan kinerja. Sementara itu variabel ketiga merupakan kepuasan kerja, yang dapat diartikan perasaan untuk menyokong atau tidak menyokong pada karyawan dalam melihat pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Variabel kinerja adalah merupakan penilaian dan pengukuran terhadap hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang sudah dibebankan kepada pegawai menurut standar ukuran yang berlaku pada organisasi. Disamping beberapa variabel tersebut masih banyak variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai namun bahasan pada penelitian ini dibatasi pada variabel pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja.

Sedangkan obyek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di kantor dan kelurahan pada

lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan bentuk hipotesis *Multivariate* yaitu hipotesis yang dibangun berdasarkan data dengan banyak variabel dan antar variabel saling berkorelasi. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian antara lain:

1.  $H_1$  : Terdapat pengaruh positif kemampuan pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.  
 $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh positif kemampuan pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.
2.  $H_1$  : Terdapat pengaruh positif motivasi pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.  
 $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh positif motivasi pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.
3.  $H_1$  : Terdapat pengaruh positif Kepuasan kerja pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.  
 $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh positif kepuasan kerja pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

### METODE

Di tinjau dari tujuan penelitian termasuk penelitian dasar dengan pendekatan deduktif. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengevaluasi konsep-konsep teoritis. Disebut sebagai pendekatan deduktif karena dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji (*testing*) hipotesis melalui validasi teori atau pengujian aplikasi teori pada keadaan tertentu (Indriartono & Bambang, 2002:23).

Secara operasional variabel penelitian ini dibedakan menjadi:

1. Variabel bebas (X)
 

Variabel bebas adalah variabel yang setiap perubahannya mempunyai dampak terhadap perubahan variabel terikat. Variabel bebas penelitian ini yaitu:

  - a. Tingkat Kemampuan (X1)
 

Tingkat kemampuan adalah upaya peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan baik melalui pendidikan maupun pelatihan pegawai negeri sipil pada kantor pemerintahan Kecamatan Tambaksari Surabaya. Indikator pengukuran di dasarkan pada item pengukuran Aisha dkk (Aisha et al., 2013) yaitu:

    - 1) Kemampuan dan keahlian (*skill and ability*)
    - 2) Pengalaman kerja (*working experience*).
  - b. Tingkat Motivasi (X2)
 

Tingkat motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang berasal dari faktor intrinsik (in-

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

ternal) maupun ekstrinsik (internal) yang menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Pengukuran variabel motivasi menggunakan indikator *Public Service Motivation/PSM* (Kim et al., 2010) yaitu:

- 1) *Attraction to public participation*
- 2) *Commitment to public values*
- 3) *Compassion*
- 4) *Self-sacrifice*

c. Tingkat kepuasan kerja (X3)

Tingkat kepuasan kerja di definisikan sebagai cerminan dari pemenuhan akan ekspektasi (harapan) atas imbal kerja baik dalam bentuk kompensasi maupun penghargaan (*reward*). indikator variabel diukur dengan 10 item *Job Satisfaction Scale (JSS)* sebagaimana ditawarkan oleh Saane et al. (2003) dengan menggunakan kepuasan faktor-faktor pekerjaan antara lain:

- 1) *Autonomy*
- 2) *Work content*
- 3) *Communications*
- 4) *Financial Rewards*
- 5) *Promotion*
- 6) *Co-Workers*
- 7) *Meaningfulness*
- 8) *Supervision/feedback/recognition*
- 9) *Workload*
- 10) *Work Demand*

2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat penelitian adalah tingkat kinerja (Y) yang didefinisikan sebagai peningkatan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai negeri sipil pada lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standard kerja telah ditetapkan oleh instansi tersebut. Pengukuran kinerja menggunakan indikator Welbourne et al. (1998):

- a. *Job*
- b. *Innovator*
- c. *Carrier*
- d. *Team*
- e. *Organization*

Keseluruhan variabel diukur dengan menggunakan skala Likert, yaitu skala persetujuan dengan nilai kelas terkecil 1 dan terbesar 5. Indikator-indikator dalam definisi variabel akan dikembangkan menjadi beberapa item pengukuran, dengan mempertimbangkan item *favorable* dan *unfavorable*. Tabel berikut menyajikan *coding* untuk jawaban yang diberikan dalam pengukuran variabel.

Lokasi penelitian di Kecamatan Tambaksari Surabaya, yang berkantor di Jl. Mendut No. 7 Surabaya. Populasi sebagaimana di definisikan oleh Umar (2000:60) adalah "kumpulan-kumpulan elemen-elemen atau objek yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti dan tentang kesimpulan apa yang akan dibuat".

Tabel 1: Populasi Penelitian

Kelurahan	Populasi
Ploso	6
Rangkah	7

Gading	6
Tambaksari	6
Dukuh Setro	7
Kapasmadya baru	5
Pacarkembang	7
Pacarkeling	6
Kec. Tambaksari	32
<b>Total Pegawai</b>	<b>82</b>

Sumber: Seksi Kepegawaian

Berdasarkan pendapat tersebut sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah sebanyak 82 orang responden. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan sensus atau sampel jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menggunakan jumlah keseluruhan populasi sebagai sampel. Jumlah sampel 82 orang berdasarkan jumlah pegawai tetap di lingkungan Kecamatan dan di kantor kelurahan di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

Teknik analisis dalam penelitian menggunakan pendekatan analisa regresi *linier* berganda untuk mengetahui tingkat pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Persamaan penelitian dapat digambarkan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana : Y = peningkatan kinerja

$\alpha$  = nilai konstanta

$\beta_i$  = adalah koefisien regresi variabel ke i, dimana i = 1, dan 2

e = galat estimasi

$X_1$  = Kemampuan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Kepuasan Kerja

Uji hipotesis menggunakan Uji F untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat penelitian, dan uji T statistik untuk membuktikan apakah variabel-variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Ketentuan pengujian menggunakan derajat kepercayaan 95% dengan toleransi alpha 5%, dan  $df_2 = n-k-1$ .

## HASIL DAN EMBAHASAN

Dari tabel di atas, di dapatkan persamaan model penelitian ini yaitu:  $Y = -4.105 + 1,417 (X_1) + 0,120 (X_2) + e$ . Selanjutnya dapat dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel pada variabel terikat di dalam model tersebut:

Tabel 2: Analisis Regresi Linier Berganda

	B	t	Sig	r
Konstanta	-4.105	-1.450	0.151	
Kemampuan	1.417	13.433	0.000	0.836
Motivasi	0.120	1.790	0.077	0.199

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

Kepuasan Kerja	0.127	3.750	0.000	0.391
R	0.930			
R Square	0.864			
F-Statistik	165.504			
Signifikansi	0.000			

Sumber: Output SPSS Analisis Regresi

1. Konstanta sebesar -4.105  
Konstanta menunjukkan angka konstan dalam persamaan. Konstanta menggambarkan kinerja pegawai negeri di lingkungan Kecamatan Tambaksari ketika seluruh variabel prediktor dinyatakan nol.
2. Pengaruh tingkat kemampuan sebesar 1,417  
Tingkat kemampuan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 1,417. Perubahan dalam bentuk kenaikan persepsi karakteristik kerja, akan berimplikasi pada peningkatan persepsi kinerja pegawai sebanyak 1,417. Sebaliknya terjadinya penurunan persepsi atas variabel tersebut dapat menekan tingkat kinerja pegawai sebesar 1,417.
3. Pengaruh motivasi sebesar 0,120  
Variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai negeri di lingkungan Kecamatan Tambaksari sebesar 0,120. Perubahan dalam bentuk kenaikan persepsi motivasi dalam bekerja karyawan, akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai sebanyak 0,120. Sebaliknya terjadinya penurunan persepsi atas variabel tersebut dapat menekan kinerja hingga sebesar 0,120 untuk tiap satuannya.
4. Pengaruh kepuasan kerja sebesar 0,127  
Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai negeri di lingkungan Kecamatan Tambaksari sebesar 0,127. Perubahan dalam bentuk kenaikan persepsi kepuasan kerja dalam bekerja karyawan, akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai sebanyak 0,117. Sebaliknya terjadinya penurunan persepsi atas variabel tersebut dapat menekan kinerja hingga sebesar 0,120 untuk tiap satuannya.

Analisis koefisien determinasi di dapatkan nilai R Square sebesar 0,864. Nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel prediktor dalam persamaan yaitu tingkat kemampuan, tingkat motivasi dan kepuasan kerja menentukan tingkat kinerja pegawai wilayah Kecamatan Tambaksari Surabaya sebesar 0,864 atau 86,4%. Sisanya 24,6% merupakan variabel-variabel diluar ketika variabel prediktor tersebut.

Analisis ANOVA menunjukkan bahwa F statistik model sebesar 165.504 dengan signifikansi 0.000. Uji ini menyimpulkan bahwa model penelitian dengan tiga variabel yang diteliti yaitu variabel kemampuan, variabel motivasi dan variabel kepuasan kerja merupakan model signifikan dalam menjelaskan fenomena perubahan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

Tabel 3: Uji Hipotesis

Variabel	T	Sig.	Penolakan Ho
----------	---	------	--------------

Kemampuan	13.433	0.000	Ho ditolak
Motivasi	1.790	0.077	Ho diterima
Kepuasan Kerja	3.750	0.000	Ho ditolak

Sumber: Uji t hitung

Terdapat tiga hipotesis yang diajukan, tentang pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai. Tabel 3.17 menyajikan hasil uji t-statistik dan signifikansinya.

1. Pengaruh tingkat kemampuan terhadap kinerja pegawai  
Hasil uji t menunjukkan nilai t-statistik variabel kemampuan sebesar 13.433 dengan probabilitas menerima H<sub>0</sub> sebesar 0.000. Pada derajat kepercayaan 95% dan alpha 5% maka probabilitas penerimaan tersebut menunjukkan H<sub>0</sub> ditolak, ini berarti ada bukti yang kuat adanya pengaruh positif tingkat kemampuan pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.
2. Pengaruh tingkat motivasi terhadap kinerja pegawai  
Pengujian dengan uji t menunjukkan nilai t-statistik variabel motivasi hanya sebesar 1.790 dengan probabilitas menerima H<sub>0</sub> sebesar 0.077. Pada derajat kepercayaan 95% dan alpha 5% maka probabilitas penerimaan H<sub>0</sub> tersebut menunjukkan H<sub>0</sub> diterima karena lebih dari batas kritis alpha, ini berarti tidak ada bukti yang kuat adanya pengaruh positif tingkat motivasi pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya. Motivasi dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja  
Hasil uji t menunjukkan nilai t-statistik variabel kepuasan kerja sebesar 3.750 dengan probabilitas menerima H<sub>0</sub> sebesar 0.000. Pada derajat kepercayaan 95% dan alpha 5% maka probabilitas penerimaan H<sub>0</sub> tersebut menunjukkan H<sub>0</sub> ditolak karena lebih kecil dari batas kritis alpha, ini berarti terdapat bukti yang kuat adanya pengaruh positif tingkat kepuasan pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Kepuasan kerja dalam penelitian ini terbukti mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Tingkat Kemampuan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya**

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara variabel tingkat kemampuan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Koefisien pengaruh tingkat kemampuan sebesar 1,417 yang memberikan gambaran bahwa adanya peningkatan kemampuan setiap pegawai yang diteliti dapat menggerakkan peningkatan kinerja sebesar 1,417 tiap satu satuan kenaikan kemampuan pegawai. Uji hipotesis menunjukkan nilai t-statistik variabel kemampuan sebesar 13.433 dengan signifikansi dibawah 5%. Ini artinya bahwa pengaruh

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

yang ditunjukkan pada koefisien regresi sebesar 1,417 adalah signifikan mempengaruhi perubahan pada kinerja. Analisis *r*-partial variabel menunjukkan bahwa kemampuan mempunyai nilai korelasi partial sebesar 0,836, yang berarti variabel ini sangat penting peranannya dalam menjamin peningkatan kinerja. Sekitar 83,6% tingkat kemampuan pegawai mampu menjelaskan setiap persoalan kinerja yang dihadapi pegawai di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya..

Temuan ini selaras dengan temuan beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Luhglatno (2006) maupun Anggraeni (2011) yang melakukan penelitian di Semarang dan Bandung, bahwa kemampuan individu terbukti berpengaruh terhadap kinerjanya. Sebagaimana disebutkan dalam temuan terdahulu, adanya peningkatan kemampuan baik dalam pengetahuan maupun ketrampilan dapat mendorong kinerja individu dalam menyelesaikan beban tugasnya-tugasnya, maupun kinerja lain seperti perbaikan karir, inovasi, maupun hubungan kerja. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil temuan dari Aisha dkk (2013), yang memberikan bukti empiris adanya pengaruh yang lemah dari kemampuan dengan kinerja. Perbedaan hasil ini dimungkinkan baik pada cakupan variabel yang diteliti, maupun obyek kajian yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil, sementara pada Aisha dilakukan pada staf pengajar.

Sebagaimana dijelaskan dalam landasan teori, kemampuan mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kinerja individu di instansi. Misalnya dalam Mangkunegara (2007:67) dan Darmawan (2007:95) menyebutkan dua faktor penentu kinerja individu yang salah satunya adalah kemampuan (*ability*) individu. Dijelaskan bahwa kemampuan dibentuk dari faktor pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu. Sementara itu pengetahuan terkait kaitannya dengan penguasaan konsep-konsep abstrak dan berkaitan dengan latar belakang pendidikan seseorang, sedangkan keahlian maupun ketrampilan berhubungan dengan proses pembelajaran pada ketrampilan tertentu. Pengetahuan akan menentukan cara-cara seseorang dalam melakukan analisis dan mengambil keputusan. Sementara itu ketrampilan dan keahlian berkaitan dengan keahlian teknis, sehingga ketika ketrampilan dan keahlian semakin baik, maka tingkat kesalahan maupun kecepatan dalam melakukan sesuatu akan semakin baik.

Penjelasan temuan ini juga dapat di dekatan dengan teori pendekatan modifikasi perilaku pada psikologi belajar sebagaimana diungkapkan oleh Skinner (dalam Mathis & Jackson, 2002:11). Kemampuan (*ability*) yang dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran dimana "belajar bukanlah apa yang sedang dilakukan, akan tetapi mengubah apa yang sedang dilakukan". Dengan demikian, modifikasi perilaku dapat memanfaatkan empat cara untuk mengubah perilaku, yang dinamai sebagai intervensi. Bentuk dari intervensi tersebut dapat berupa adanya penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan penghilangan. Menurut Mathis & Jackson (2002:11) penguatan positif merupakan intervensi yang sering dilakukan pada pelatihan dan diharapkan akan menghasilkan hasil paling efektif. Penguatan positif ini

akan menekan angka kesalahan dalam bekerja sehingga capaian atas tugas dan kinerjanya juga akan semakin baik.

Penjelasan Hasibuan (2009:70-71) juga memberikan indikasi kuat terhadap pentingnya peningkatan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Dinyatakan bahwa dari beberapa tujuan pengembangan karyawan guna mendorong kemampuan individu adalah untuk mencapai produktivitas kerja dan efektivitas kerja. Pelatihan misalnya akan memperbaiki kemampuan *technical skills*, *human skills*, maupun *managerial skills* hal ini akan dapat mendorong kinerja maupun produktivitas menjadi meningkat. Pelatihan juga akan mengurangi tingkat kesalahan sehingga dapat menekan biaya-biaya pemborosan sehingga mendorong terjadinya efektivitas kerja.

### **Pengaruh Tingkat Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya**

Dari ketiga variabel yang diteliti, variabel motivasi adalah satu-satunya yang mempunyai signifikansi pengaruh yang lemah. Koefisien yang menjelaskan estimasi motivasi kerja terhadap kemampuan sebesar 0.120 sementara *t*-statistik hanya 1.790 dengan probabilitas menerima  $H_0$  sebesar 0.077. Ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berperan kuat dalam menjelaskan kenaikan maupun penurunan kinerja pada pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya. Determinasi parsial misalnya hanya menunjukkan 3.96%, yang berarti motivasi hanya mampu menjelaskan kinerja sebesar nilai tersebut.

Temuan ini tentu saja berbeda dengan hasil empiris sebelumnya baik yang dilakukan oleh Anggraeni (2011) ataupun Luhglatno (2006) yang keduanya mendapatkan bukti adanya kaitan yang kuat. Walaupun demikian ada beberapa yang patut dicermati terhadap perbedaan hasil ini, penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan swasta, dan pada penelitian ini subyek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil dengan sistem penggajian yang *fixed*. Di sektor swasta budaya kerja lebih kompetitif karena sistem aturan yang lebih sederhana dan mudah, dengan tuntutan capaian yang tinggi, sementara pada pegawai negeri sistem birokrasi yang rumit, menjadi budaya kerja yang relatif lebih santai. Misalnya dalam sistem pengawasan dan pemberian sanksi maupun *reward*, pada swasta akan lebih mudah dijatuhkan sanksi terhadap kinerja yang tidak sesuai sementara pada pegawai negeri akan terikat dengan aturan-aturan yang berjenjang sehingga penindakan terhadap kesalahan akan memakan proses yang lama. Lemahnya sanksi maka akan membentuk budaya kerja santai di PNS dan menyebabkan motivasi pegawai dalam bekerja tidaklah setinggi dibandingkan karyawan swasta.

### **Pengaruh Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Surabaya**

Selain kepuasan kerja pegawai, variabel kedua



Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

yang terbukti signifikan mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Koefisien pengaruhnya terhadap kinerja mencapai 0,127 dengan t-statistik sebesar 3.750 dan signifikansi 0,000. Determinasi variabel atas perubahan yang terjadi pada kinerja mencapai 15,3%, yang berarti tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menjelaskan fenomena kinerja adalah 15,3%.

Kepuasan kerja ditunjukkan dengan penilaian pegawai atas perbandingan antara ekspektasi dengan kenyataan yang diterima. Faktor-faktor yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja pegawai negeri dalam penelitian ini antara lain tingkat otonomi kerja, tugas dan pekerjaan yang diemban, komunikasi, penghargaan dari sisi kompensasi, sistem promosi, penyelia, kebermaknaan, pengawasan-umpan balik, beban kerja maupun kompetisi untuk mendapatkan pekerjaan tersebut. Secara keseluruhan para pegawai memberikan respons yang baik terhadap faktor-faktor tersebut, dengan rata-rata skor tinggi atau diatas rata-rata. Ini artinya dibandingkan dengan motivasi kerja, kepuasan kerja para pegawai negeri sipil cenderung lebih tinggi.

Terlihat dengan hasil temuan ini dapat dirujuk dari penjelasan Davis (dalam Mangkunegara, 2007:68) tentang kepuasan kerja. Dijelaskan bahwa kepuasan merupakan "...the favorableness or unfavorableness with which employees view their work". Jadi kepuasan yang tinggi sebagaimana diungkapkan dalam penjelasan diatas, dapat memberikan suatu pilihan untuk menyokong (*favorableness*) atau tidak menyokong (*unfavorableness*) pada pekerjaannya. Tentu saja pilihan tersebut akan mempengaruhi bagaimana karyawan atau individu tersebut melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dapat digunakan sebagai indikasi bahwa tingginya kepuasan kerja pegawai negeri sipil akan terkait dengan keseriusan pegawai-pegawai tersebut dalam menyokong dan menyelesaikan pekerjaannya dengan senang hati.

Penjelasan Mangkunegara (2007:117-119) menjelaskan bahwa implikasi adanya ketidakpuasan adalah meningkatkan turnover, ketidakhadiran, maupun tingkat pekerjaan. Ini artinya kepuasan yang rendah pada pegawai negeri sipil dapat mendorong malasnya untuk masuk kerja, atau mengabaikan jam kerja dengan melakukan aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaannya, sehingga jelas akan berpengaruh pada kinerja atau capaian terhadap tugas yang ditanggungnya. Secara teoritis temuan ini juga dapat dijelaskan dengan teori dua faktor dari Herzberg. Adanya kepuasan kerja menyebabkan motivasi kerja akan terbentuk sehingga menghasilkan kinerja yang positif. Ketika kondisi ekstrinsik menimbulkan ketidakpuasan antara karyawan ada maka terjadi *disatisfier*, atau disebut dengan faktor *hygien*. Sementara itu ketika serangkaian kondisi intrinsik dapat membentuk motivasi yang kuat, dan dapat menghasilkan kinerja yang baik, terjadilah *satisfier* atau disebut sebagai *motivator* (Ivancevich et al., 2006:151).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan penelitian ini dapat

dibuat simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat bukti signifikan adanya pengaruh positif kemampuan pegawai negeri sipil berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Peningkatan kemampuan baik dari sisi pengetahuan maupun keterampilan-keahlian pegawai dapat memperbaiki kinerjanya.
2. Analisis dan pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa motivasi pegawai negeri sipil tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Motivasi belum terbukti menjadi tolak ukur yang dapat menentukan perubahan kinerja secara signifikan. Walaupun demikian temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.
3. Terdapat bukti signifikan adanya pengaruh positif kepuasan kerja pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Tambaksari Surabaya. Kepuasan kerja yang baik dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja layanan pada pegawai negeri di lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.

### Saran

Dari simpulan diatas maka dapat diajukan beberapa saran terkait hasil dan masalah yang diteliti:

1. Sebaiknya untuk mendorong motivasi kerja yang lebih baik diberlakukan sistem penilaian, penghargaan dan sanksi bagi pegawai negeri. Budaya kerja yang kurang baik dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, oleh sebab itu budaya kerja dalam sistem penilaian dan penghargaan yang adil dan mendasarkan pada kinerja akan dapat mendorong motivasi individual sehingga lebih kompetitif.
2. Sebaiknya untuk memperbaiki kualitas kemampuan sumberdaya manusia perlunya ditingkatkan pelatihan dan pengembangan kepegawaian, khususnya menyangkut kemampuan untuk menguasai teknologi informasi. Pemerintah kota Surabaya sendiri sudah menerapkan layanan online, sehingga untuk mengefektifkan layanan perlu di dukung sumberdaya yang kapabel pula.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aisha, A.N., Hardjomidjojo, P. & Yassierli, (2013), "Effect of working ability, working conditions, motivation and incentives on employee multi-dimensional performance". *International Journal of Inovation, Management and Technology*, 4(6), p. 605-609.
- Anggraeni & Nenny, (2011), "Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung". *Jurnal Penelitian Pendidikan* p. 1-20.

Volume 2, Nomor 1, Januari 2014

- Gulo, W., (2010), *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P., (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi - Cetakan ketiga belas ed. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hutapea, P. & Thoha, N., (2008), *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, Penerapan, untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia.
- Indriartono, N. & Bambang, S., (2002), *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kim, S. et al., (2010), "Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use", In *the annual conference of the European Group for Public*. Toulouse.
- Luhglatno, (2006), "Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja". *Fokus Ekonomi*, 1(1), p. 1-12.
- Mathis, R.L. & Jaccson, J.H., (2002), *Management Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, (2007), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbin, S.P., (2008), *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*. Edisi keduabelas ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S., (2006), *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Saane, N.V., Sluiter, J.K., Varbeek, J.H.A.M. & Dresen, M.H.W.F., (2003), "Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review". *Occupational Medicine* p. 191-200.
- Veitzal, R., (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E. & Erez, A., (1998), "The role-based performance scale: Validity of the theory based measure". *Academy of Management Journal*, 40(5), p. 540-555.
- Wursanto, I.G., (2003), *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.