

# PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI

*(Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)*

S u w a r d i \*

Joko Utomo \*\*

## ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh variabel motivasi kerja (X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasional (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yang mencakup 9 bagian, dimana menurut data terakhir jumlah populasi sebanyak 312 orang. Sampel dilakukan secara Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel berdasarkan perbandingan. Peneliti memproporsionalkan jumlah populasi berdasarkan jumlah pegawai yang ada dimasing-masing Bagian dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin jumlah sampel sebanyak 76 orang. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta hipotesis (H3) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Demikian juga hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Hasil pengujian ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus ditingkatkan.

Kata kunci : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional mempengaruhi Kinerja Pegawai

## PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dipahami sebagai pemberian kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Kabupaten/Kota untuk mengurus rumah tangga daerah sendiri dan potensi yang ada secara optimal. Untuk itu pembangunan daerah dapat diartikan pembangunan diri, oleh dan untuk masyarakat di semua aspek kehidupan yang meliputi aspek politik, hukum, ekonomi, sosial budaya dan aspek pertahanan keamanan. Pembangunan diarahkan untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan lahir batin, termasuk terpenuhinya rasa aman, tenteram,

---

\* Pegawai Setda Kabupaten Pati

\*\* Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

dan rasa keadilan serta terjaminnya kebebasan mengeluarkan pendapat yang bertanggungjawab bagi seluruh masyarakat. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan pasti seiring diterapkannya otonomi daerah. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang optimal sesuai dengan yang diharapkan antara lain dipengaruhi oleh adanya dorongan atau motivasi dari pegawai untuk bersedia bekerja lebih keras, kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan setiap pegawai dan loyalitas atau rasa kecintaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sebagai pusat pemerintahan di Kabupaten Pati mempunyai peranan yang cukup strategis dalam memberikan pelayanan baik kepada masyarakat maupun badan atau dinas atau kantor yang berada di Kabupaten Pati. Dengan demikian diharapkan Sekretariat Daerah mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dengan sebaik-baiknya, terutama fungsi pelayanan. Dengan demikian, efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati perlu ditingkatkan, yaitu dengan menerapkan kinerja pegawai seoptimal mungkin. Hal ini didasarkan atas kondisi nyata yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, terutama kinerja aparatur pelaksanaannya belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal. Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan pasti. Peningkatan kualitas pegawai bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja sebuah organisasi, dengan mendasarkan pada asumsi dan karakteristik penelitian di Setda Kabupaten Pati, maka kami dapat melihat, merasakan dan menangkap adanya gejala menarik untuk dikaji : bagaimana motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi mempengaruhi kinerja pegawai demi terciptanya tujuan organisasi. Pentingnya pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi publik (Pemerintah) merupakan hal yang sudah tidak dapat ditawar-tawar lagi, disamping sumberdaya lainnya berupa peralatan, mesin dan teknologi, dalam pencapaian tujuannya. Pegawai atau karyawan dalam bekerja sehari-hari pasti akan mengharapkan sebuah motivasi dari organisasi tempat mereka berkeja. Motivasi yang rendah cenderung akan melemahkan semangat karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu pimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus memperhatikan hal ini, karena motivasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati masih sangat kurang, maka perlu peningkatan motivasi kepada seluruh pegawai. Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun kelompok.

Ditinjau dari segi organisasi, pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turn over, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja. Dengan demikian, tingkat absensi atau tingkat kehadiran pegawai yang rendah secara langsung akan berpengaruh terhadap hasil kerja kurang optimal. Dari rata-rata 25 (dua puluh lima) hari kerja setiap bulannya banyak pegawai yang tidak hadir kerja atau absen dengan alasan ijin keperluan keluar dan ijin tanpa keterangan. Hal ini menunjukkan bahwa ada

permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian oleh manajemen Kantor Sekretariat Kabupaten Pati dalam upaya peningkatan kinerja pegawainya adalah faktor motivasi pegawai. Dalam hal ini motivasi pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dianggap belum maksimal, terbukti kurangnya para pegawai diberikan kesempatan menempuh pendidikan dan pelatihan sesuai bidang pekerjaannya, adanya pegawai ditempatkan pada bagian yang pekerjaannya bersifat monoton dan kurang bervariasi. Sudah barang tentu pegawai merasa bosan dalam bekerja atau juga penatnya pekerjaan dilakukan oleh pegawai, menjadikan pegawai merasa jenuh. Selain itu dalam promosi jabatan ke jenjang lebih atas, kenyataannya belum berdasarkan pangkat/golongan serta prestasi dari pada pegawai. Dengan demikian apabila harapan dari pegawai dapat terpenuhi maka pegawai dapat termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang tidak adil menurut persepsi pegawai. Karena setiap pegawai akan membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam reward maupun punishment merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai. Disamping itu terbukti adanya pegawai yang merasa gajinya belum bisa mencukupi kebutuhan hidup, kurangnya pemberian insentif/penghargaan misalnya kenaikan pangkat istimewa atas hasil kerja/prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai. Satu hal lagi permasalahan yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati menurun adalah pegawai yang kurang memiliki komitmen organisasional. Ini dapat dilihat meningkatnya kelambanan kerja, masih adanya pegawai yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal diluar pekerjaannya, tingginya absensi karyawan, banyak pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja. Sehubungan dengan hal tersebut Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya perlu memperhatikan masalah yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional sehingga dapat lebih memberikan dukungan bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

## **Konsep Motivasi**

Motivasi kerja pegawai memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi, baik organisasi komersial maupun organisasi publik, karena motivasi dapat mempengaruhi tingkat produktivitas, kualitas kerja, komitmen pegawai pada organisasi dan budaya kerja. Menurut makalah yang ditulis oleh Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2004 : 37) Motivasi adalah suatu proses merupakan suatu proses dimana seseorang bertingkah laku mencapai suatu tujuan untuk memenuhi kebutuhannya.

Menurut Deassler (1993 : 5), motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang terdorong oleh keongonan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi menurut Hiejarahman dan Husnan (1992 : 37) adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginan kita. Kartono (1981 : 257) mengatakan motivasi adalah sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Morrison (1993) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarannya maka dengan motivasi tersebut

akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai. Motivasi adalah salah satu karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner, 1995). Motivasi sebagaimana didefinisikan Robbins merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu (Robbins, 1998). Dalam definisi ini ada tiga elemen penting yaitu usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran.

### **Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan instansi. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas. Menurut Drs. Tjihno Windryanto, M.Si (2004 : 80) Kepuasan kerja atau job satisfaction pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja sering kali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan (Miner , 1998). Sikap tersebut diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu seperti tempat, benda atau orang lain. Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Konsep Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada (Laschinger, 2001 : 10). Konsep komitmen organisasional memiliki tiga aspek yaitu percaya dan menerima tujuan/nilai organisasi; rela berusaha mencapai tujuan organisasi; dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi

Meyer, Allen & Gellatly (dalam Greeberg & Baron, 1995) mengidentifikasi komitmen

organisasional dalam tiga kajian yaitu : Komitmen sebagai *attachment* untuk organisasi; Komitmen dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan; Komitmen sebagai suatu *obligation* untuk menetap di dalam organisasi. Mitchel (1982) memandang komitmen organisasional sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan individu sangat memikirkan pekerjaannya, sebab pekerjaan memberikan kepuasan hidup dan memberikan suatu status bagi individu. Konsep tentang komitmen organisasional, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas pada pegawai yang diharapkan ada pada diri pegawai tersebut. Keterikatan kerja yang erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi yang dimiliki. Mowdey (1982) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relative dan identifikasi individu dan keterlibatan dengan organisasi kerja. Suatu telaah dari Mowdey menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan predictor turnover yang cukup reliabel, pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

## **Konsep Kinerja**

Drs. Tjihno Windryanto, M.Si (2004 : 75) mengatakan bahwa Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang pegawai/karyawan. Dengan demikian persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah. Effendi (1997 : 56) menegaskan bahwa suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh seseorang pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Menurut Fuad Mas'ud (2004 : 40), Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu ( kinerja individu dan kinerja organisasi ). Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson, 1997). Sedangkan Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisien dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Menurut Ghiselli dan Brown (1955) kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya tidak dapat disamakan dengan individu lain. Kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seorang pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu (Filippo, 1984 : 14). Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling atas. Dalam era otonomi daerah, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai negeri sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pula pelayanan kepada masyarakat. Menurut Minner (1988) kinerja didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif, produktifitas juga sangat perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen organisasi (Filippo, 1984 : 14). Kerjasama antar pegawai

yang ada di organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antar bawahan. Kepribadian para pegawai menentukan baik buruk hasil kerja. Pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang optimal.

Robbins (1996 : 219) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain "motivasi". Selanjutnya adalah kesempatan berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya kendala-kendala seorang karyawan, adapun rintangan yang menjadi kendala bagi peningkatan kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, rekan kerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robbins kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan atas dasar kecerdasan atau ketrampilan, namun tidak membahas faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan landasan teori dan studi empiris di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

## METODE

Setelah mengidentifikasi variabel dalam suatu masalah dan mengembangkan kerangka teoritis, langkah berikutnya adalah mendesain data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis untuk sampai pada solusi (Uma Sekaran, 2001 : 152). Dalam penelitian ini menggunakan *metode deskriptif*, yaitu bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dengan memeriksa sebab-sebab dari suatu permasalahan yang muncul ( Husein Umar, 2000 : 22 ). Selain itu, keputusan harus dibuat, misalnya mengenai jenis sampel yang digunakan (desain sampel), bagaimana data dikumpulkan (metode pengumpulan data), bagaimana variabel diukur (pengukur), dan bagaimana variabel dianalisis untuk menguji hipotesis (analisis data). (Uma Sekaran, 2001 : 152). Data-data yang diambil dalam penelitian ini adalah mengenai variabel *leader member exchange*, motivasi dan komitmen organisasional dan kinerja pegawai serta data-data / catatan-catatan lain yang mendukung variabel tersebut.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1999 : 67). Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih berhubungan erat

dengan masalah yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yang berjumlah 312 orang. Karena keterbatasan yang ada, maka peneliti tidak menganalisis seluruh populasi. Sebagian dari jumlah populasi diambil sebagai sampel. Sampel penelitian dilakukan menggunakan metode *Proportional Random Sampling* yaitu didalam pengambilan sampel berdasarkan perbandingan (Wiyono, 1999 : 484). Peneliti memproporsionalkan jumlah populasi berdasarkan jumlah pegawai yang ada di masing-masing Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Dari populasi karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yang berjumlah 312 karyawan, sampel yang diambil sebanyak 76 (tujuh puluh enam) orang yaitu dengan cara proporsi dari jumlah pegawai yang ada di tiap-tiap Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Pada penelitian ini data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner dibagikan kepada 76 (tujuh puluh enam) orang responden yang merupakan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Kuesioner tersebut merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja.

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, laporan-laporan dan dokumen yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Data yang diambil guna mendukung penelitian adalah data kepegawaian dan data absensi pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda karena faktor yang dikehendaki yaitu faktor motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan menggunakan analisis ini diperoleh hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis pertama. Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan uji t dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) (Subiyakto, 1995, h. 187-124) untuk menentukan tingkat signifikan faktor-faktor motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati sebagai berikut :

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas/independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel-variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data jika F hitung untuk variabel dependent terhadap independent lebih besar dibandingkan dengan F tabel ( $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ) maka hipotesis  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Untuk mengetahui sejauh mana ketepatan atau kecocokan suatu garis regresi sampel dalam mencocokkan sekumpulan data, diperlukan suatu ukuran lazim yang dinamakan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dalam Gujarati (1991) bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan ukuran seberapa baik garis regresi mencocokkan data (*a measure of the goodness of fit*). Secara verbal, koefisien determinasi mengukur proporsi atau persentase total variasi dalam variabel tak bebas yang dijelaskan oleh variabel-variabel bebas secara bersama-sama dalam model regresi.

## HASIL

Dari tabel ANOVA pada output SPSS, dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95 persen model ini signifikan dengan nilai F sebesar **41,938** derajat bebas yang dimiliki adalah 3 dan 72, serta tingkat signifikansi adalah **0,000** lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti jika diuji secara bersama-sama maka minimal ada satu dari ketiga variabel bebas yaitu: Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Dengan kata lain ***Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja.***

Dari hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95 persen ternyata variabel Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisaional yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja. Sedangkan konstanta tidak signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk variabel Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional sebesar 0,007; 0,006, dan 0,009 jauh di bawah 0,05. Sedangkan konstanta memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0,410 jauh di atas 0,05. dari sini dapat disimpulkan bahwa variabel ***Kinerja dipengaruhi oleh Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional.***

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95 persen, model yang diperoleh dapat digunakan untuk meramalkan besarnya skor Kinerja. Berdasarkan hasil *output SPSS*, terlihat bahwa nilai  $R^2$  yang diperoleh adalah **0,636**. Hal ini berarti bahwa proporsi keragaman skor Kinerja yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yaitu Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional adalah sebesar 63,6 persen dan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Pada regresi dengan dua atau lebih variabel bebas, digunakan *Adjusted R<sup>2</sup>* ( $R^2$  yang disesuaikan) sebagai koefisien determinasi. Dari output SPSS diketahui besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah **0,621**. Semakin besar  $R^2$  yang disesuaikan akan semakin baik bagi model regresi karena variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat lebih besar. Dalam menentukan interpretasi nilai *adjusted R<sup>2</sup>*, peneliti juga memperhatikan relevansi logis atau teoritis dari variabel yang menjelaskan dengan variabel terikat. Apabila dalam proses ini diperoleh *adjusted R<sup>2</sup>* yang tinggi, maka hal yang bagus, akan tetapi *adjusted R<sup>2</sup>* rendah tidak berarti model tersebut jelek. (Gujarati, 1995: 102)

Berdasarkan output SPSS maka didapatkan persamaan model regresi linear adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 0,438 + 0,257 \text{ Mot} + 0,321 \text{ Puas} + 0,393 \text{ Kom}$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Variabel Motivasi memiliki korelasi positif dengan Kinerja. Koefisien regresi Motivasi sebesar 0,257 menyatakan bahwa secara signifikan kenaikan skor Motivasi sebesar satu satuan akan meningkatkan skor Kinerja sebesar 0,257 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.
2. Variabel Kepuasan memiliki korelasi positif dengan Kinerja. Koefisien regresi Kepuasan sebesar 0,321 menyatakan bahwa secara signifikan kenaikan skor Kepuasan sebesar satu satuan akan meningkatkan skor Kinerja sebesar 0,321 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.
3. Variabel Komitmen Organisasional memiliki korelasi positif dengan Kinerja. Koefisien regresi Komitmen Organisasional sebesar 0,393 menyatakan bahwa secara signifikan kenaikan skor

Komitmen Organisasional sebesar satu satuan akan meningkatkan skor Kinerja sebesar 0,393 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.

## PEMBAHASAN

Hipotesis (H1) : Ada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hasil uji regresi secara parsial (Tabel 4.19) memberikan gambaran bahwa nilai  $\beta_i$  variabel motivasi kerja adalah 0,257 lebih besar 0 sehingga hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0,007 jauh dibawah 0,05 artinya bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ ). Apabila dibandingkan dengan pembahasan mengenai frekuensi variabel motivasi (Tabel 4.3) dapat dilihat bahwa modus (angka yang sering muncul) adalah jawaban dengan skor 6, yang artinya sebagian besar responden memiliki motivasi yang baik dan sangat setuju dengan motivasi yang tinggi. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Hendry Kristiyanto (2006 : 64) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik maka kinerjanya akan lebih optimal.

Hipotesis (H2) : Ada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hasil uji regresi secara parsial (Tabel 4.19) memberikan gambaran bahwa nilai  $\beta_i$  variabel kepuasan kerja adalah 0,321 lebih besar 0 sehingga hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0,008 jauh dibawah 0,05 artinya bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ ). Hal ini apabila dibandingkan dengan pembahasan mengenai frekuensi variabel motivasi (Tabel 4.4) dapat dilihat bahwa modus (angka yang sering muncul) adalah jawaban dengan skor 6, yang artinya sebagian besar responden menyetujui adanya kepuasan yang baik di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dan sangat setuju dengan kepuasan terhadap pekerjaannya. Implikasinya terhadap kondisi ini adalah bahwa seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya tidak puas dengan pekerjaannya, akan memilih sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Hipotesis (H3) Hasil uji regresi secara parsial (Tabel 4.19) memberikan gambaran bahwa nilai  $\beta_i$  variabel komitmen organisasional kerja adalah 0,393 lebih besar 0 sehingga hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0,009 jauh dibawah 0,05 artinya bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ ). Hal ini apabila dibandingkan dengan pembahasan mengenai frekuensi variabel motivasi (Tabel 4.5) dapat dilihat bahwa modus (angka yang sering muncul) adalah jawaban dengan skor 6, yang artinya sebagian besar responden memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Dengan demikian komitmen organisasional merupakan *predictor turnover* yang cukup reliable. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja, produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja menjadi optimal.

\Hipotesis (H4) Hasil uji regresi secara keseluruhan (Tabel 4.18) memberikan gambaran bahwa dengan tingkat kepercayaan 95 persen, nilai  $F$  adalah 41,938 dengan derajat bebas yang dimiliki adalah

3 dan 72 serta nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa ada minimal ada satu dari ketiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis (H4) menyatakan bahwa motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Imam Supardi yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil pengujian ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus ditingkatkan.

## KESIMPULAN

Dari analisis data yang dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Variabel motivasi dengan dimensi usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan item paling baik adalah tantangan pekerjaan dapat diartikan bahwa para pegawai merasa bahwa pekerjaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati menantang dan menyenangkan.
2. Variabel kepuasan kerja dengan dimensi rewards (penghargaan), hubungan kerja, dan aktualisasi diri terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan item paling baik adalah kemandirian kerja dapat diartikan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mandiri.
3. Variabel komitmen organisasional dengan dimensi afektif, normative, dan continuence terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan item paling bagus adalah yang diperoleh dalam organisasi, yaitu pegawai merasa akan banyak memperoleh manfaat jika tetap bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
4. Secara bersama-sama variabel motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

## Saran

Saran yang dapat dikemukakan berkaitan dengan penelitian ini yaitu :

Perlunya kemudahan memperoleh izin belajar untuk meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi sehingga dapat memotivasi pegawai untuk melanjutkan pendidikan, yang pada akhirnya terjadi peningkatan motivasi kerja.

Perlunya peningkatan kesejahteraan atau gaji kepada karyawan dengan kinerja yang baik. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja yang berakibat pada tingginya komitmen organisasional

sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Variabel dan model yang digunakan dalam penelitian ini masih sangat terbatas, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel lain di luar variabel yang telah diteliti. Selain itu, bisa dilakukan penelitian dengan obyek berbeda yaitu perusahaan swasta karena perusahaan swasta lebih variatif dalam hal sumber daya manusia daripada instansi pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Siswo Hascaryo, 2004, *Analisis Pengaruh Motivasi Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan*, Stikubank, Semarang.
- Agung Yudhiarto, 2004, *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah*, Stikubank, Semarang.
- Alex S. Nitisemito, 1992, *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegoro, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- As'ad Moch, 2001, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty Offset.
- Djoko Wijono, M.S, 1999, *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*, Airlangga University Press, Surabaya.
- Gary Dessler, 1992, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, I, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James, dan Donnelly JR, 1996, *Perilaku, struktur*, Diterjemahkan oleh Nunuk Adriani, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara Jilid I, Jakarta.
- Gujarati, 2003, *Basic Econometric*, McGraw-Hill.
- Green, G.B and Cashman, J, 1975, *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization : A Development Approach, Leadership Frontier*, Vol. 8,p, 143-165.
- Hani Handoko T, 1994, *Manajemen Personalia, dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, cetakan kesepuluh, BPFE, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Husein Umar, 1999, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Imam Supardi, 2006, *Analisis Pengaruh Motivasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pusat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa*

- Tengah*), Stikubank, Semarang.
- Ishak Soebekti, 2003, *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*, Stikubank, Semarang.
- Lembaga Management FE Universitas Indonesia, 2004, *Manajemen Pemerintahan Daerah dan Pelayanan Publik*, Billtonica, Jakarta.
- Luthans, F 1985, *Organizational Behavior*, 4 th Edition, Singapore, McGraw Hill Book Co.
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behavior*, 8 th, By The McGraw Hill Companies.
- Maslow, A, 1987, *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Mc. Clellan, D.C, 1987, *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Miner, John, 1998, *Organizational Behavior, Performance and Productivity*, 1 th Edition, Random Hause Inc, USA.
- Maginson, 1997, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Malayu Hasibuan, 2002, *Organisasi dan Motivasi Dasar peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Pandji Anorogo, 2005, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Prehallindo, Jakarta.
- Robert L. Mathias – John H. Jackson, 2006, *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Simanjuntak, 1985, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Singgih Santoso, 2000, *SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Supranto J, 1997, *Metode Riset*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Srie Taruni WS, 2005, *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah DPRD Kabupaten Kudus*, Stikubank, Semarang.
- Sopiah, MM, Mpd, 2006, *Perilaku Organisaional*, Andi Yogyakarta.
- Sugiyono, 1999, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfa, Jakarta
- Singarimbun, asri, 1995, *Metode penelitian dan Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Strees, R.M, 1985, *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku*, Terjemahan Magdalena Jain, Catatan ke 2, Erlangga, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, MPA, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- William, L.J & Hazer, J.T, 1986, *Antecedent and Consequences ot Satisfaction and Commitment in Turnover Model, A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods*, Journal of Applies Psychology, 71 :219-213.