

Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Administratif di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia (Studi Terhadap Persepsi Pegawai Administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS)

Nina Zulviliansih¹

Abstrak

Keberadaan tenaga administratif di UPI merupakan ujung tombak pemberian pelayanan administratif bagi civitas akademika UPI dan pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya. Secara umum, kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi menunjukkan belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kompetensi kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta untuk mengetahui adakah pengaruh dari kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan eksplanatori survei. Populasinya pegawai administratif berstatus PNS di unit kerja yang ada di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi. Teknik sampling yang digunakan Simple Random Sampling (SRS). Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 18.00.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, maka kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja perlu dioptimalkan karena terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai administratif di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Kompetensi Kerja, Motivasi Kerja

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Isu sentral yang sering dijadikan kajian berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi adalah kinerja, maka kelancaran dan keberhasilan penyelesaian suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan karena sebagai penggerak dari semua sumber daya yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, investasi manusia merupakan investasi paling penting yang dapat dilakukan oleh organisasi yang tujuannya bermuara pada satu titik akhir yaitu agar organisasi memiliki tenaga kerja yang disiplin, berdedikasi, loyalitas, efisiensi, efektivitas dan

produktivitas kerja dapat memenuhi kebutuhan organisasi, tidak hanya untuk saat ini akan tetapi untuk masa yang akan datang.

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) merupakan salah satu perguruan tinggi pelopor yang bertujuan untuk menjadi agen perubahan bagi masyarakat. Fungsi ini menjadi sangat strategis mengingat mayoritas lulusan atau *output* dari UPI adalah calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki misi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Berkenaan dengan hal tersebut, maka UPI perlu menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG), yakni usaha untuk mendapatkan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam Renstra UPI (2011-2015) *Good University Governance* diimplementasikan dengan prinsip-prinsip yang terdiri dari otonom, akuntabel, transparan, dan efisien yang akan menuntut pengelolaan universitas untuk menjadi lebih

efektif dan efisien, sehingga akan menghasilkan penyelenggaraan pendidikan yang unggul, baik secara kompetitif maupun komparatif. Hal tersebut, tentunya dapat terlaksana dengan optimal jika didukung sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional.

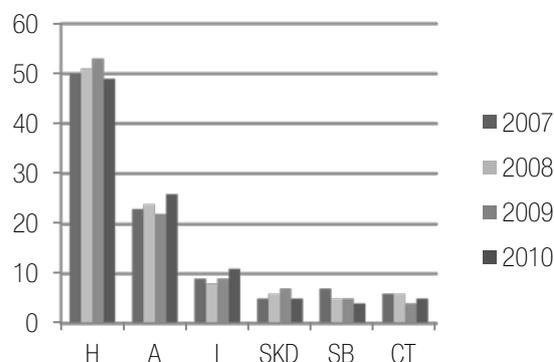
Dalam struktur organisasi UPI yang baru (sesuai dengan Surat Keputusan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 21/TAP/MWA UPI/2007 tentang Struktur Organisasi UPI), secara fungsional, pengelolaan SDM diorganisasikan oleh Direktorat SDM yang dipimpin oleh seorang Direktur SDM yang mengkoordinasikan dua divisi dan satu seksi, yaitu Divisi Rekrutmen dan Pengembangan SDM, Divisi Remunerasi dan Kesejahteraan SDM, dan Seksi Kerumahtanggaan.

Dalam menyelenggarakan fungsi pengembangan SDM, UPI merancang dan mengembangkan strategi guna memenuhi kebutuhan SDM, baik jumlah maupun mutunya. Hal ini didasarkan pada hasil analisis situasi SDM saat ini dan analisis kebutuhan SDM akan datang, yang diselenggarakan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Analisis situasi SDM saat ini melibatkan variabel jumlah dan mutu SDM, pendidikan, pengalaman, masa kerja, dan lainnya. Sementara itu, analisis kebutuhan SDM melibatkan variabel yang relevan antara lain rencana strategis dan struktur organisasi, serta sejumlah faktor strategik internal dan eksternal. Jenis dan bentuk kegiatan pengembangan SDM (pendidikan prajabatan dan dalam jabatan baik *degree* maupun non-*degree*) dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan tujuan pengembangan SDM.

Keberadaan Tenaga Administratif berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di UPI sangat dibutuhkan, karena tenaga administratif merupakan ujung tombak pemberian pelayanan administratif bagi civitas akademika UPI dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Tenaga administratif UPI yang profesional akan memberikan kepuasan yang optimal bagi civitas akademika UPI dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Dukungan terhadap tenaga administratif UPI yang profesional perlu diberikan, ditunjang dengan pemberian kemudahan dan fasilitas oleh berbagai pihak di Universitas Pendidikan Indonesia, diantaranya adalah pegawai perlu diberikan dan dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijakan dan instrumen pembinaan. Salah satu instrumen itu dapat mengantarkan pegawai pada tingkat kompetensi yang diinginkan dan menjadi faktor pendukung

SDM dibidang tenaga administrasi guna tercapainya Universitas Pelopor dan Unggul (*a Leading and Outstanding University*).

Secara umum, kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi menunjukkan belum optimal, salah satu faktor penyebabnya ialah belum adanya pemberdayaan atau program pengembangan yang tepat bagi pegawai, sehingga para pegawai administratif berstatus PNS merasa belum puas, motivasi kerja, dan kompetensi kerja yang dimiliki belum optimal. Kondisi tersebut sesuai dengan data tentang tingkat kehadiran (presensi) pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi di bawah ini.



Gambar 1
Grafik Persentase Presensi Pegawai Administratif Berstatus PNS di Lingkungan UPI Tahun 2007-2010

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Keterangan:

H=Hadir; A=Alpa; I= Ijin; SKD=Sakit Keterangan Dokter; SB=Sakit Berita; CT=Cuti

Gambar 1 di atas menggambarkan disiplin kehadiran yang rendah, hal ini dibuktikan dengan tingkat ketidakhadiran pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi. Data tersebut juga disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

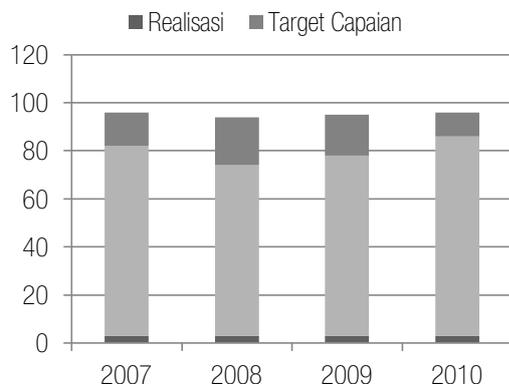
Tabel 1
Persentase Presensi Pegawai Administratif Berstatus PNS di Lingkungan UPI Tahun 2007-2010

| Keterangan | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|------|------|------|------|
| Hadir | 50 | 51 | 53 | 49 |
| Alpa | 23 | 24 | 22 | 26 |

| Keterangan | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Ijin | 9 | 8 | 9 | 11 |
| Sakit Keterangan Dokter | 5 | 6 | 7 | 5 |
| Sakit Berita | 7 | 5 | 5 | 4 |
| Cuti | 6 | 6 | 4 | 5 |
| Total Persentase | 100 | 100 | 100 | 100 |

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Selain itu, belum optimalnya kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, tergambar dari Gambar 2 grafik persentase realisasi capaian target Renstra oleh Unit Kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007-2010 berikut ini:



Gambar 2
Grafik Persentase Realisasi Capaian Target Renstra Oleh Unit Kerja di Lingkungan UPI Tahun 2007-2010

Sumber: Laporan Monev dan Buku Informasi UPI

Gambar 2 menyajikan data tentang realisasi capaian target Renstra oleh Unit Kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007 sampai 2010. Data tersebut juga disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Persentase Realisasi Capaian Target Renstra Oleh Unit Kerja di Lingkungan UPI Tahun 2007-2010

| Keterangan | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Realisasi Renstra | 79,41 | 71,57 | 75,99 | 83,50 |

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Berdasarkan data dalam Gambar 2 dan Tabel 2 diketahui bahwa realisasi atau capaian target Renstra dari tahun ke tahun, semenjak tahun 2007 sampai dengan

tahun 2010, mengalami fluktuasi. Realisasi capaian target Renstra tidak bisa mencapai target 100%, ini dikarenakan ada beberapa rencana kegiatan dari unit kerja yang belum atau tidak jadi dilaksanakan pada waktunya, atau karena ada hambatan yang terjadi sehingga menyebabkan rencana kegiatan tidak sesuai dengan yang telah dijadualkan.

Berdasarkan data-data tersebut, serta pengamatan atas kondisi yang ada di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, menunjukkan bahwa kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi yang berstatus PNS belum optimal. Hal tersebut dikuatkan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktur SDM UPI dan beberapa Pimpinan Unit Kerja serta observasi terhadap beberapa pegawai administratif berstatus PNS yang ada di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, dengan hasil sebagai berikut:

1. Masih adanya pegawai yang belum menguasai pekerjaan, hal ini berhubungan dengan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan pada masing-masing pegawai sesuai dengan tupoksi dan unit kerjanya.
2. Pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, karena belum diterapkannya penataan kompetensi pengelolaan administrasi kantor. Hal ini memperlihatkan masih adanya ketidakteraturan pengelolaan arsip/dokumen di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Bumi Siliwangi.
3. Banyak program atau kegiatan yang sudah ditetapkan disetiap unit kerja tetapi belum terlaksana sepenuhnya dengan baik, hal ini mengakibatkan realisasi tingkat capaian kinerja tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan.
4. Kurangnya pengayaan hasil diklat untuk menunjang pengetahuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan tugasnya.
5. Rendahnya disiplin waktu para pegawai, terbukti dengan masih adanya pegawai yang datang terlambat, terkesan menganggur dan sering keluar saat jam kerja serta mangkir dari kantornya.

Untuk mengatasi hal tersebut, berbagai upaya telah dilakukan oleh para pimpinan UPI dan Direktorat SDM, diantaranya melalui berbagai himbuan berupa surat edaran tentang kedisiplinan PNS, sosialisasi tugas, dan pengawasan kinerja melalui program Laporan Monitoring

dan Evaluasi (*Movev*). Upaya tersebut diharapkan dapat lebih memacu kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi berstatus PNS, dimana upaya itu tidak hanya dilakukan ditingkat pimpinan, tetapi juga disosialisasikan pada tingkat bawahan di semua unit kerja.

Meskipun demikian disadari bahwa peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia diantaranya berupa peningkatan kompetensi kerja, pemberian motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai yang akan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sutermeister (1976:11) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi kerja, kemampuan kerja, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan-kebutuhan individual yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik. Keberhasilan dan keunggulan organisasi tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang didasari dengan kompetensi unggul, baik *hardskill* maupun *softskill*-nya. SDM dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya harus berpijak kedalam pedoman atau aturan khusus yang berupa sistem atau kebijakan dengan tujuan untuk terciptanya *the right man in the right place*.

Kompetensi kerja merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dan stabil, dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan semata. Menurut David C. McClelland (Harbani Pasolong, 2008:140), kompetensi dapat memprediksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau didalam situasi-situasi yang lain dan merupakan karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari suatu keberhasilan.

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang,

termasuk perilaku kerja sebagaimana dikemukakan Veithzal Rivai (2009:837) mengungkapkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi, hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja. Menurut Veithzal Rivai (2009:856) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja sehingga akan berpengaruh sekali terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah disajikan sebelumnya, penulis tertarik untuk menuangkan tema penelitian ke dalam rumusan judul sebagai berikut: "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Administratif di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia (Studi terhadap Persepsi Pegawai Administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS)".

2. Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Asumsi dasarnya adalah bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan Sutermeister (1976:16) yang mengemukakan bahwa berbagai faktor yang mempengaruhi keterampilan pegawai dan produktivitas kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Technological development, raw material, job layout, methode, Employees jobs performance, Ability, Education Experience Training, Inters, knowledge, Aptitude, Personality, skill, Motivation, Lighting, temperature, ventilation, res periode, safety, mucis, physical condition, individual need, physiological, social, Egoistic, On job ad off jobs activities, perceptioan and situation, level of aspiration, Reference group, Male-female, culture, background, Education, Ekpreience, Poit in time, general economic conditions individual personal situations, Socil condition, Formal organizations, Organization structur, Personal policies, job conten, selection, placement, introduction to job, standard, wage salary level, incentive, jobs evaluation, Ferformance, ratings, training, Comuncation, Specivic environmental of company or plant, time, Informal organization (groups), Size, Cohensivenesss, Goals, Leader, Relationships with superior, Planning skill and technical knowledge, Type of lederships, Laizes–Farez, Autocratic, close supervision, production centered, Democtrasic, Geneal supervisison, employee catered, Particpation, Combination, Union”.

Pengembangan teknologi, bahan baku, *layout* pekerjaan, metode, kinerja karyawan, kondisi kemampuan, pengalaman pendidikan dan pelatihan, minat, pengetahuan, bakat, kepribadian, keterampilan, motivasi, pencahayaan, suhu, ventilasi, waktu istirahat, keamanan, musik, fisik, kebutuhan individu, kebutuhan fisiologis, sosial, egoistik, aktivitas pekerjaan dan diluar pekerjaan, situasi dan persepsi, tingkat aspirasi, referensi kelompok, pria dan wanita, latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman, waktu kerja, kondisi secara umum, situasi pribadi individu, kondisi sosial, organisasi formal, struktur organisasi, kebijakan pribadi, isi pekerjaan, penempatan, pengenalan pekerjaan, standar pekerjaan, tingkat upah gaji, insentif, pekerjaan, evaluasi kinerja, peringkat, pelatihan, komunikasi, lingkungan spesifik perusahaan atau pabrik, organisasi waktu, kelompok informal, ukuran, keterikatan, tujuan, pemimpin, hubungan dengan atasan, keterampilan perencanaan dan pengetahuan teknis, jenis kepemimpinan, kebebasan, autokratis, pengawasan yang

ketat, produksi terpusat, demokrasi, supervisi umum, pelayanan karyawan, partisipasi, kombinasi, serikat kerja.

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori dari Sutermeister (1976:16). Luthans (1985:23) dalam Suwatno (2004:4) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku didalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan *stimulus-response*. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organisme-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja, setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dapat ditempatkan sebagai stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja pegawai sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu pegawai.

Kinerja pegawai sebagai respon dari model S-O-R merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Berkaitan dengan tugas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, Bernaddin dan Russel (1993:107) mengungkapkan 6 (enam) Kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan pengaruh *interpersonal*. Kajian terhadap kinerja pada suatu lembaga atau organisasi tidak bisa terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan dan mengacu kepada pendapat para ahli diantaranya yang diungkapkan oleh Sutermeister (1976:16), David C. McClelland (1973:3), Spencer dan Spencer (1993:9), Stephen P. Robbins (2006:213), George dan Jones (1997:71), serta Bernaddin dan Russel (1993:107), maka faktor-faktor yang dijadikan dasar kajian adalah kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Jika diaplikasikan dalam model S-O-R dari teori perspektif psikologis sebagai teori utama maka faktor-faktor ini ditempatkan sebagai stimulus (S).

Sutermeister (1976:16) menjelaskan bahwa kompetensi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja pegawai didalam organisasi. Dimana semua organisasi menghendaki sumber daya manusia atau sumber insani yang bermutu, karena SDM yang mampu mengkreasikan usaha-usaha organisasi dari yang tidak ada menjadi ada, atau dari kehidupan organisasi yang biasa menjadi organisasi yang mampu melakukan sesuatu yang lebih bagi kemajuan organisasi. Kompetensi kerja merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan karakteristik dasar dari individu yang membuat individu tersebut akan dapat menghasilkan kinerja yang superior dalam mengerjakan tugasnya. Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993:10) menjelaskan bahwa lima karakteristik dari kompetensi kerja diantaranya adalah motif, sifat/ciri bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Maka dengan adanya karakteristik tersebut, kinerja dari seorang pegawai akan dapat diperkirakan dan kita dapat membuat suatu strategi untuk mencapai kinerja pegawai yang superior tersebut. Disinilah kompetensi kerja dibutuhkan sehingga dapat melaksanakan program yang sudah direncanakan, oleh karena itu kompetensi kerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja individu.

Selain kompetensi kerja, motivasi kerja juga mempengaruhi pada kinerja pegawai, sebab motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong seorang pegawai yang dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dorongan untuk berperilaku ini dapat dipicu oleh suatu rangsangan dari luar atau lahir dari dalam diri orang tersebut dalam proses fisiologis dan pemikiran individu itu. Ini berarti ada ketidakseimbangan atau ketidakpuasan dalam diri pegawai, sehingga pegawai mengidentifikasi sasaran dan merasa butuh berperilaku untuk dapat mencapai sasaran itu. Ketidakseimbangan atau ketidakpuasan itu lazim disebut

dengan kebutuhan. Teori motivasi kerja dan kebutuhan ini seperti yang dikemukakan oleh McClelland yaitu dikenal hirarki kebutuhan.

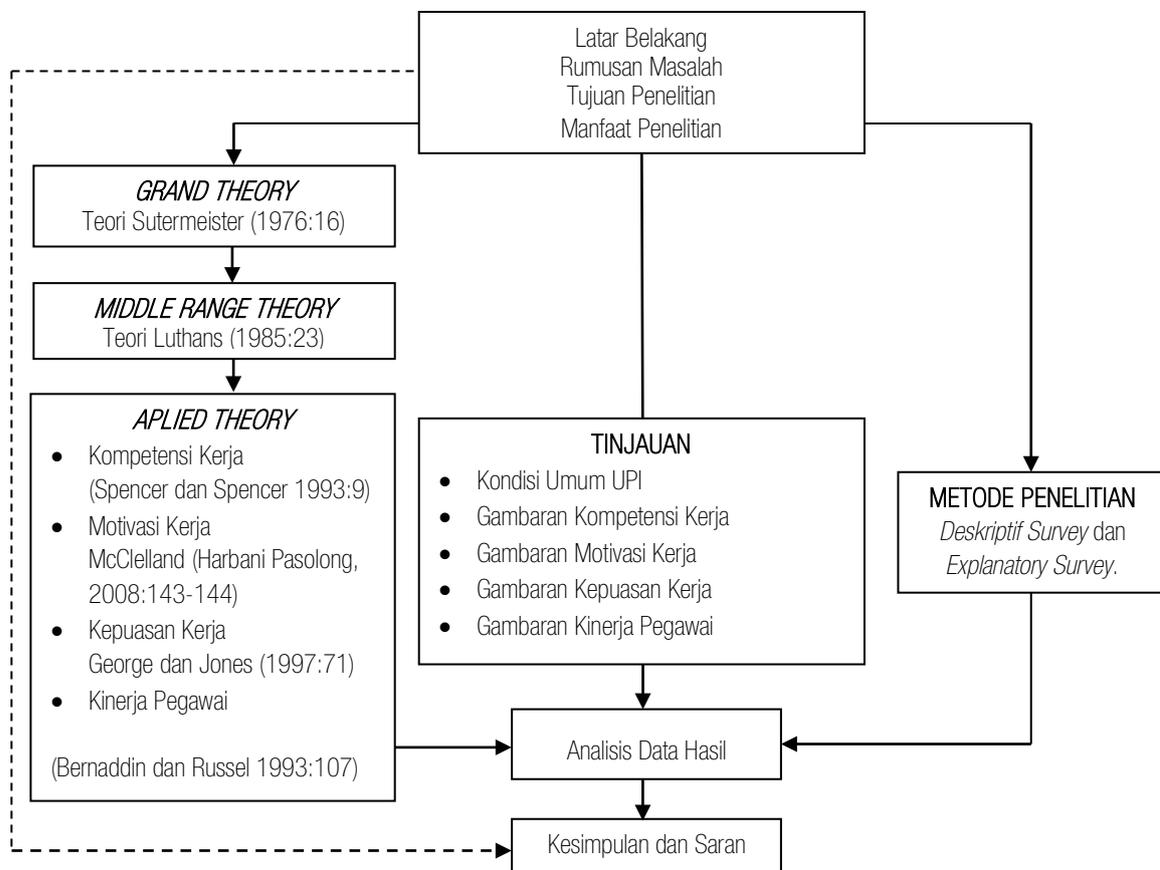
Teori Kebutuhan McClelland dalam Harbani Pasolong (2008:143-144) menganalisis tiga kebutuhan manusia yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi dengan memfokuskan pada tiga hal yaitu: kebutuhan untuk mencapai prestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk mencapai kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

Sedangkan faktor kepuasan kerja tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi peningkatan kinerja, karena kepuasan kerja ini merupakan hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya yang mengandung muatan emosional dan erat kaitannya dengan perasaan sikap senang atau tidak puas dalam bekerja. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. George dan Jones (1997:71) menyatakan bahwa:

"Job satisfaction is the collection of feelings, beliefs, and thought about how to be have with respect to one's current job".

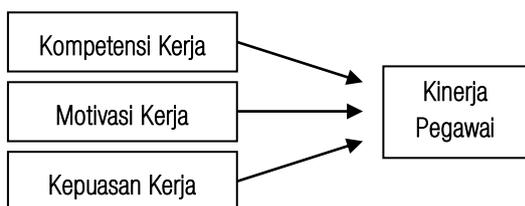
Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. George dan Jones (1997:78) menyatakan bahwa unsur-unsur kepuasan kerja pegawai antara lain: kepribadian, nilai-nilai, pengaruh sosial dan situasi kerja.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, dapat diperoleh alur pemikiran bahwa penelitian ini berangkat dari permasalahan belum optimalnya kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi yang berdampak pada belum optimalnya fungsi organisasi di UPI. Terkait dengan hal tersebut, berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C, diketahui bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dapat ditempatkan sebagai stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja pegawai, sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu pegawai. Alur tersebut selanjutnya digambarkan dalam alur kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 3
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambaran kerangka pemikiran tersebut, diketahui bahwa variabel yang diteliti ada empat yaitu kinerja pegawai sebagai variabel *dependen*, dipengaruhi oleh sejumlah variabel *independen*, antara lain: a) kompetensi kerja yang terdiri dari motif, sifat/ciri bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan; b) motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan berafiliasi; serta c) kepuasan kerja yang terdiri dari kepribadian, nilai-nilai, pengaruh sosial dan situasi kerja. Gambaran tersebut dituangkan dalam paradigma penelitian di bawah ini.



Gambar 4
Paradigma Penelitian

2.1 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2004:51) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Berdasarkan permasalahan yang dianalisis, serta kerangka pemikiran di atas, maka penelitian ini dituangkan dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif survey dan explanatory survey. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun sehingga metode yang digunakan adalah *cross sectional method*.

Penelitian ini menggunakan empat variabel penelitian, yaitu variabel bebas (X) yang terdiri dari Kompetensi Kerja sebagai variabel bebas pertama (X_1); Motivasi Kerja sebagai variabel bebas kedua (X_2); dan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas ketiga (X_3). Sedangkan variabel terikat (Y) adalah Kinerja Pegawai.

Tabel 3
Rekapitulasi Pegawai Administratif di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS Berdasarkan Unit Kerja

| No. | Unit Kerja | Jumlah Pegawai |
|---------------------|------------------------------------|----------------|
| 1 | FIP | 43 |
| 2 | FPIPS | 24 |
| 3 | FPBS | 35 |
| 4 | FPMIPA | 37 |
| 5 | FPTK | 38 |
| 6 | FPOK | 29 |
| 7 | FPEB | 13 |
| 8 | SPs | 19 |
| 9 | Sekretariat Universitas | 24 |
| 10 | LPPM | 40 |
| 11 | Perpustakaan | 15 |
| 12 | Biro Aset dan Fasilitas | 73 |
| 13 | Direktorat SDM | 17 |
| 14 | Direktorat Keuangan | 20 |
| 15 | Direktorat Akademik | 48 |
| 16 | Direktorat Pembinaan Kemahasiswaan | 23 |
| 17 | Direktorat Renbang | 8 |
| 18 | Direktorat TIK | 12 |
| 19 | Direktorat Kerjasama dan Usaha | 3 |
| 20 | Divisi K3 | 70 |
| 21 | UPT BKPAP | 5 |
| 22 | UPT LBK | 2 |
| 23 | UPT Sarana Olahraga | 2 |
| Jumlah Total | | 600 |

Sumber: Direktorat SDM UPI Tahun 2011

Tabel 4
Rekapitulasi Hasil Penyebaran Jumlah Sampel Berdasarkan Unit Kerja di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi

| No | Unit Kerja | Jumlah | Sampel | Jumlah |
|----|------------|--------|-----------|--------|
| 1 | FIP | 43 | 43/600X86 | 6 |
| 2 | FPIPS | 24 | 24/600X86 | 3 |
| 3 | FPBS | 35 | 35/600X86 | 5 |
| 4 | FPMIPA | 37 | 37/600X86 | 5 |
| 5 | FPTK | 38 | 38/600X86 | 5 |
| 6 | FPOK | 29 | 29/600X86 | 4 |

| No | Unit Kerja | Jumlah | Sampel | Jumlah |
|---------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|
| 7 | FPEB | 13 | 13/600X86 | 2 |
| 8 | SPs | 19 | 19/600X86 | 3 |
| 9 | Sekretariat Universitas | 24 | 24/600X86 | 3 |
| 10 | LPPM | 40 | 40/600X86 | 6 |
| 11 | Perpustakaan | 15 | 15/600X86 | 2 |
| 12 | Biro Aset dan Fasilitas | 73 | 73/600X86 | 10 |
| 13 | Direktorat SDM | 17 | 17/600X86 | 2 |
| 14 | Direktorat Keuangan | 20 | 20/600X86 | 3 |
| 15 | Direktorat Akademik | 48 | 48/600X86 | 7 |
| 16 | Dir. Pemb. Kemahasiswaan | 23 | 23/600X86 | 3 |
| 17 | Direktorat Renbang | 8 | 8/600X86 | 1 |
| 18 | Direktorat TIK | 12 | 12/600X86 | 2 |
| 19 | Dir. Kerjasama & Usaha | 3 | 3/600X86 | 1 |
| 20 | Divisi K3 | 70 | 70/600X86 | 10 |
| 21 | UPT BKPAP | 5 | 5/600X86 | 1 |
| 22 | UPT LBK | 2 | 2/600X86 | 1 |
| 23 | UPT Sarana Olahraga | 2 | 2/600X86 | 1 |
| Jumlah | | 600 | | 86 |

Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* (SRS). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Karena penelitian ini menganalisis lebih dari dua variabel, maka digunakan teknik analisis *regresi linier* berganda.

4. Hasil Pengujian

Tabel 5
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kompetensi Kerja Pegawai Administratif Berstatus PNS di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi

| No | Dimensi Kompetensi Pegawai | Perolehan Skor (F) | Persentase (%) |
|--------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| 1. | Motif | 1025 | 20,75 |
| 2. | Sifat/Ciri Bawaan | 968 | 19,60 |
| 3. | Konsep Diri | 1004 | 20,32 |
| 4. | Pengetahuan | 945 | 19,13 |
| 5. | Keterampilan | 998 | 20,20 |
| Total | | 4940 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 6
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja Pegawai Administratif Berstatus PNS di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi

| No | Dimensi Motivasi Kerja | Perolehan Skor (F) | Persentase (%) |
|----|------------------------|--------------------|----------------|
| 1. | Kebutuhan Berprestasi | 1649 | 33,95 |

| No | Dimensi Motivasi Kerja | Perolehan Skor (F) | Persentase (%) |
|----|------------------------|--------------------|----------------|
| 2. | Kebutuhan Kekuasaan | 1617 | 33,30 |
| 3. | Kebutuhan Berafiliasi | 1591 | 32,75 |
| | Total | 4857 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 7
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja Pegawai Administratif Berstatus PNS di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi

| No | Dimensi Kepuasan Kerja | Perolehan Skor (F) | Persentase (%) |
|----|------------------------|--------------------|----------------|
| 1. | Kepribadian | 1289 | 26,70 |
| 2. | Nilai-Nilai | 1289 | 26,70 |
| 3. | Pengaruh Sosial | 971 | 20,11 |
| 4. | Situasi Kerja | 1279 | 26,49 |
| | Total | 4828 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 8
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai Administratif Berstatus PNS Di Lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi

| No | Dimensi Kinerja Pegawai | Perolehan Skor (F) | Persentase (%) |
|----|-------------------------|--------------------|----------------|
| 1. | Kualitas Kerja | 981 | 17,25 |
| 2. | Kuantitas Kerja | 952 | 16,74 |
| 3. | Ketepatan Waktu | 956 | 16,81 |
| 4. | Efektivitas Biaya | 925 | 16,26 |
| 5. | Kebutuhan Pengawasan | 939 | 16,51 |
| 6. | Pengaruh interpersonal | 935 | 16,43 |
| | Total | 5688 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 9
Rangkuman Hasil Analisis Regresi

| No | Pengaruh Antar Variabel | Persamaan | Hasil |
|----|---|------------------------|--------------------------------|
| 1 | Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai | $\hat{Y} = a + b_1x_1$ | $\hat{Y} = 41,528 + 0,628 X_1$ |
| 2 | Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai | $\hat{Y} = a + b_2x_2$ | $\hat{Y} = 31,154 + 0,418 X_2$ |
| 3 | Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai | $\hat{Y} = a + b_3x_3$ | $\hat{Y} = 38,805 + 0,487 X_3$ |

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Tabel 10
Koefisien Determinasi Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

| Model Summary | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .621 ^a | .385 | .268 | 7.79612 |
| a. Predictors: (Constant), Kompetensi kerja | | | | |

Tabel 11
Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

| Model Summary | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .553 ^a | .305 | .197 | 7.5322 |
| a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja | | | | |

5. Pembahasan Hasil Penelitian

5.1 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden tentang kompetensi kerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, diketahui bahwa dimensi motif memiliki persentase paling tinggi, yaitu sebesar 20,75%. Hal tersebut bisa dipahami, mengingat selama ini di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, pada umumnya para pegawai administratif berstatus PNS bekerja dengan motif untuk menghasilkan kinerja yang terbaik. Dimensi pengetahuan memiliki persentase rendah, yaitu sebesar 19,13%. Hal tersebut bisa dipahami karena kurangnya dukungan dari lembaga untuk menambah pengetahuan berupa pelatihan dan pendidikan baik secara formal maupun informal.

Hubungan kompetensi kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang tinggi. Kompetensi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 38,5%, dan sisanya sebesar 61,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya diklat. Karena dengan adanya kompetensi kerja yang tinggi memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai administratif berstatus PNS.

5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden tentang motivasi kerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, diketahui bahwa dimensi kebutuhan berprestasi memiliki persentase paling tinggi, yaitu sebesar 33,95%. Hal tersebut bisa dipahami, mengingat selama ini di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, pada umumnya para pegawai memiliki kebutuhan untuk berprestasi sehingga kinerja yang dihasilkannya menjadi lebih optimal. Dimensi kebutuhan berafiliasi memiliki persentase paling rendah, yaitu sebesar 32,75%. Hal tersebut bisa dipahami, mengingat masih ada pegawai yang merasa canggung untuk memiliki kedekatan hubungan kerja dengan sesama pegawai, pimpinan atau atasan langsung antar unit kerja.

Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran cukup tinggi. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 21,5%, dan

sisanya sebesar 78,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya lingkungan fisik kerja.

5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden tentang kepuasan kerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, diketahui bahwa dimensi kepribadian dan nilai-nilai memiliki persentase paling tinggi, yaitu sebesar 26,70%. Hal tersebut bisa dipahami, mengingat selama ini di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, pada umumnya para pegawai administratif berstatus PNS memiliki kepribadian dan nilai-nilai yang baik dalam bekerja. Dimensi pengaruh sosial memiliki persentase paling rendah, yaitu sebesar 20,11%. Hal tersebut bisa dipahami mengingat hubungan dengan rekan kerja, pimpinan atau atasan langsung tergantung kepada kepentingan dan kebutuhan masing-masing pegawai disetiap unit kerja yang ada di lingkungan UPI.

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran cukup tinggi. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 30,5%, dan sisanya sebesar 69,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya kompensasi.

6. Kesimpulan

1. Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

7. Rekomendasi

1. Pengetahuan merupakan dimensi kompetensi kerja yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu, untuk bisa memacu pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi dalam meningkatkan kompetensi kerja terhadap pengetahuan, manajemen mengupayakan pengelolaan

sumber daya manusia yang tepat. Dengan demikian, dapat disarankan upaya yang bisa ditempuh dengan cara memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan dan mengaplikasikan kemampuan kerja melalui pelatihan dan pendidikan baik formal maupun informal sesuai dengan *job description* masing-masing pegawai. Misalnya dengan mengadakan pelatihan dan pengaplikasian tentang Tugas, Pokok dan Fungsi (Tupoksi) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang relevan dengan tugas masing-masing.

2. Kebutuhan berafiliasi merupakan dimensi motivasi kerja yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu, untuk bisa memacu pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi dalam meningkatkan motivasi kerja terhadap kebutuhan berafiliasi, manajemen mengupayakan pegawai melalui dorongan untuk menjalin hubungan kerjasama dan memeliharanya dengan baik terhadap rekan kerja dan pimpinan, pegawai dapat menghindari konflik kerja dan bisa berperan serta membantu rekan kerja, juga dapat menjalin hubungan emosional dengan lingkungan kerjanya.
3. Pengaruh sosial merupakan dimensi kepuasan kerja yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu, untuk bisa memacu pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi dalam meningkatkan kepuasan kerja terhadap pengaruh sosial, manajemen mengupayakan melalui kebijakan yang tepat dari pimpinan terkait dengan pekerjaan yang diemban, penciptaan rekan kerja yang mendukung terhadap pekerjaan yang diemban, serta penciptaan rekan kerja yang memiliki visi dan misi yang sama dalam mengemban pekerjaan, sehingga akan tercipta kinerja yang baik antar pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.
4. Efektivitas biaya merupakan dimensi kinerja pegawai yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu, untuk bisa memacu pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi dalam meningkatkan kinerja terhadap efektivitas biaya, manajemen mengupayakan kesadaran pegawai melalui pengingatan tentang pentingnya pemanfaatan peralatan kantor secara optimal sesuai dengan kebutuhan dan

kepentingan kerja, pentingnya menggunakan peralatan kantor dengan efektif dan efisien.

8. Daftar Pustaka

- Bernaddin, H. John and Russel, 1993. *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill. New York.
- George dan Jones, 1997. *Foundation of Behavioral Research*. New York: Holt Rinehart and Winsto Inc.
- Harbani Pasolong, 2008. *Psikologi*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Luthans, Fred. 1985. *Organization Behavior*, 4th Edition. Singapore: Mc Graw Hill. International Edition. Tokyo.
- Robbins, P. Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Spencer, M., Lyle, Jr & Signe M. Spencer. 1993. *Competency at work. Models for Superior Performace*. Jhon Wiley & Sons Inc., New York.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. New Jersey: Mcgraw-Hill.
- Suwatno, 2004. *Kontribusi Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMU Kota Bandung*. Manajerial.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.