

# PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh : Sumiyati <sup>1</sup>

## ABSTRAK

*This research is conducted on employees of PT Kereta Api (Persero), Bandung Head Office, the purpose being to reveal their working motivation, working ability, and the influence of both on their working performance. It is hypothesized that employees' working motivation and working ability partially and simultaneously have an influence on their working performance. The research results indicate that employees' working motivation and working ability have a significant and positive influence on their working performance 63,6%.*

**Keywords:** Working motivation, Working ability, and Working performance

## Pendahuluan

Tingginya harapan konsumen terhadap pelayanan optimal perusahaan, tentunya tidak dapat terjadi dengan sendirinya melainkan bertitik tolak dari tingginya kinerja karyawan yang menjadi tenaga penggerak sumber daya perusahaan. Perusahaan selalu berupaya untuk memenuhi harapan konsumen melalui beberapa instrumen yang penting, dimana salah satunya adalah dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, pada umumnya terdapat ketimpangan antara tuntutan terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan proses memotivasi karyawan. Dimana ketimpangan yang muncul dapat mengganggu kinerja karyawan dan sekaligus kinerja organisasi. Kasus demikian terjadi juga di PT Kereta Api (Persero).

Realitas empirik yang menjadi pendukung pernyataan tersebut adalah hasil temuan penelitian PT Telaga Bhakti Nusantara (1995:27) yang menentangakan bahwa karyawan yang termotivasi bekerja pada PT Kereta Api (Persero) bukan atas dorongan yang kuat untuk mencapai

tingkat kinerja yang optimal, tetapi cenderung karena faktor prestise sebagai karyawan PT Kereta Api (Persero). Faktor prestise sesungguhnya bukan merupakan determinan motivator yang baik. Kecelakaan kereta api yang cukup sering terjadi sering dijadikan sebagai bukti rendahnya tingkat kinerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan kereta api. Beragam spekulasi diajukan untuk membenarkan bahwa kecelakaan ini semua terjadi karena motivasi kerja karyawan belum tertata secara optimal. Sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan.

Terkait dengan pengaruh antara motivasi dan kinerja, terdapat beberapa faktor yang sampai saat ini masih menimbulkan kontroversi antara pihak manajemen perusahaan dan karyawan, sebagai contoh masalah imbalan kerja. Serikat pekerja sebagai representasi karyawan, menghendaki agar imbalan kinerja yang berlaku diredifinisikan dan direposisi. Sementara di sisi lain, pihak manajemen menganggap imbalan kinerja sudah cukup memenuhi harapan semua pihak termasuk karyawan. Kontroversi kepentingan antara manajemen

---

<sup>1</sup> Dosen Prodi Tata Niaga, FPIPS UPI Bandung

dan karyawan dalam upaya pemenuhan kepentingan kedua belah pihak memiliki dampak terhadap motivasi kerja untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan. Selain itu terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja, seperti tidak konsistennya pihak manajemen dalam menerapkan kebijakan pembayaran pensiun karyawan.

Kondisi demikian dapat dikategorikan sebagai simpul penyebab sulitnya mendorong partisipasi aktif karyawan dalam rangka mewujudkan optimalisasi kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan atau bahkan masyarakat konsumen yang memanfaatkan jasa PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung. Penelitian ini ditujukan untuk melihat pengaruh dari motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

## Studi Pustaka

### **Konsep Motivasi Kerja**

Hisrich dan Peter (1998:74) memberikan definisi motivasi yaitu: "*Motivation what causes people to do something. Although many people are interested in study a new venture and even have the background and financial resources to do so, few decide to actually start their own business*". Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996:26) menyatakan motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motif mereka. Motif terkadang didefinisikan sebagai kebutuhan (*needs*), pengendali (*drives*), atau *impuls* dalam diri seseorang.

Motivasi kerja merupakan kekuatan/dorongan serta konsep yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pekerjaan. Adapun tujuan pekerjaan bisa diraih apabila:

1. Terdapat daya upaya (*effort*) yaitu tenaga yang dikeluarkan karyawan pada waktu melakukan pekerjaan,
2. Mempunyai tujuan pekerjaan yang jelas (*organizational goals*) dan,
3. Terpenuhinya kebutuhan seseorang (*individual needs*) untuk menggugah perhatian terhadap pekerjaannya.

Pada dasarnya motivasi menyangkut usaha pencapaian tujuan, yang terdiri dari

tiga elemen penting, yaitu usaha, tujuan perusahaan, dan kebutuhan (*needs*). Teori motivasi yang paling dikenal baik adalah hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesiskan bahwa dalam semua manusia ada suatu jenjang kebutuhan sebagai berikut: *physiological, safety, social, esteem, dan self-actualization*: Frederick Herzberg menyatakan bahwa hubungan seorang individu pada pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan dapat menentukan sukses atau gagalnya individu tersebut (Robbins, 1998:171). Teori dari model dua faktor yang dimaksud adalah; 1) *Motivator Factors* dan 2) *Hygiene Factors*.

Menurut Draffe (1998:283), *motivator factors* adalah hal-hal yang mendorong seseorang berprestasi yang berasal dari dalam diri orang tersebut. Faktor-faktor yang termasuk *motivator* adalah: *achievement, recognition, the job itself, growth and advancement possibilities, responsibilities, dan feedback*. Sedangkan *hygiene factors* menurut Draffe (1998:282) adalah faktor-faktor yang bersumber dari luar diri seseorang yang berperan menentukan perilakunya dalam bekerja. Faktor-faktor yang termasuk pemelihara adalah: *quality of supervision, company roles and policies, interpersonal relations with superiors, subordinates, and peers, salary and certain types of employee benefits, dan working conditions and job security*.

Selain itu, masih terdapat sejumlah teori lain tentang motivasi seperti: teori motivasi sosial dari David McClelland, teori harapan Victor Vroom (dalam Moh. As'ad, 1995:52), teori keadilan dikembangkan George Homans dan J. Stacy Adam (dalam Robbins, 1998:183), serta sejumlah teori lainnya.

Pandangan para ahli motivasi tersebut mengarahkan kita, bahwa motivasi berkaitan dengan sejumlah faktor yang mendorong serta mengarahkan kegiatan seseorang pada pemenuhan kebutuhan atau pencapaian tujuan. Oleh karena itu penting diperhatikan oleh para pimpinan perusahaan dalam memberikan dorongan atau memotivasi karyawannya, hendaknya dapat membe-

rikan kesan/sikap positif sehingga mampu membangkitkan semangat (motivasi kerja) untuk memenuhi kebutuhan dan meraih suatu tujuan.

### **Pengukuran Motivasi**

Victor Vroom menyatakan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh interaksi dari tiga komponen yaitu :

1. *Valence* (nilai-nilai yang merupakan akibat yang diharapkan oleh seseorang)
2. *Instrumentality* (alat yang diartikan sejauhmana respon atau imbalan yang diberikan organisasi atau perusahaan terhadap seseorang bila ia berprestasi)
3. *Expectancy* (harapan yang dimisalkan jika prestasi kerja tinggi itu merupakan hasil kerja seseorang, maka sejauhmana kemungkinan yang diprediksikan oleh orang tersebut bahwa tenaga yang diberikan dapat menghasilkan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi dari dirinya), atau  $\text{motivation} = V \times I \times E$  (Moh. As'ad, 1995:59).

Selaras dengan pandangan Vroom, Keith Davis dan John Newstorm (1990:90) mengemukakan bahwa pengukuran motivasi kerja meliputi tiga indikator :

1. Valensi, artinya seberapa besar seseorang menginginkan imbalan;
2. Harapan, artinya perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil;
3. Instrumentalisasi, artinya perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan.

### **Kemampuan Kerja**

Robbins (2000:46) memberikan pengertian tentang kemampuan (*ability*) yaitu: "*Ability refers to an individual's capacity to perform the various tasks in job. Ability is a current assessment of what one can do*". Menurut Hersey (1996:194), kemampuan

(*ability*) adalah: "*Ability is the knowledge, experience, and skill that an individual or group brings to particular task or activity*".

Rifkin (1999:53) menambahkan bahwa kemampuan perlu dikembangkan sebagai dampak isu yang mengganggu pada banyak perusahaan. Menurut Casson (1982) dalam Suryana (2001:56), menyatakan ada beberapa faktor kemampuan (*ability*) seorang karyawan yang harus dimiliki yaitu:

1. *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuninya.
2. *Imagination*, yaitu memiliki imajinasi, ide, dan perspektif serta tidak mengandalkannya pada sukses di masa lalu.
3. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis misalnya pengetahuan teknik, desain, prosesing, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.
4. *Search skill*, yaitu kemampuan untuk menemukan, berkreasi, dan berimajinasi.
5. *Foresight*, yaitu berpandangan jauh ke depan.
6. *Computation skill*, yaitu kemampuan berhitung.
7. *Communication skill*, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

Dari variabel-variabel kemampuan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap pekerjaan memiliki persyaratan-persyaratan kemampuan tertentu baik kemampuan intelektual maupun kemampuan fisik. Ada pekerjaan yang lebih banyak menuntut kemampuan intelektual atau otak, dan ada yang memerlukan lebih dominan penggunaan otot, atau bahkan ada jenis pekerjaan tertentu yang memerlukan kedua-duanya dalam skala tinggi

### **Pengukuran Kemampuan Kerja**

Dalam penelitian ini, penulis mempergunakan pengukuran kemampuan kerja menurut Robbins (1996:82), dan Jim Schriener (1998:18) sebagai berikut :

1. Kemampuan intelektual yakni kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. Indikator kemampuan intelektual adalah kecerdasan numeris, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, ingatan.
2. Kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa. Indikator kemampuan fisik adalah kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, kekuatan tungkai, keluwesan extent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, stamina.
3. Kemampuan kerjasama adalah kemampuan yang diperlukan untuk bisa membagi ide, skill dan sebagainya untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator kemampuan kerjasama adalah: hubungan harmonis, kesamaan visi, saling pengertian

### **Konsep Kinerja**

Kinerja (*Job Performance* atau *actual performance*), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernardin dan Russel (1993:379) mengemukakan bahwa kinerja adalah: "*The record of outcomes produced on a specified on a specified job function or activity during a specified time period*". Otley (1999) seperti dikutip oleh John Isaac Bwita (2000:21) menyatakan: "*Performance is referred to as being about doing the work, as well as being about the results achieved*".

Sedangkan Shermerhorn (1991:59) menyatakan: "*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual, group, or organizational*". Lawler dan Porter dalam Moh. As'ad (1999:47), kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang

dari perbuatan-perbuatannya. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat Maier (dalam Moh. As'ad, 1999:47) yang mengartikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis.

### **Pengukuran Kinerja**

Dalam konteks pribadi karyawan, kinerja seseorang juga dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana dikemukakan oleh Mondy, Noe, Premeaux (1999: 347), yaitu :

1. *Quantity of work: consider the volume of work achieved, is productivity at an acceptable level* (Kwantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi).
2. *Quality of work: consider accuracy, percision, neatness, and completeness in handling assigned duties* (Mutu pekerjaan: mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas).
3. *Dependability: consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments* (Kemandirian: mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya).
4. *Initiative: consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility* (Prakarsa: mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.)
5. *Adaptability: consider ability to respond to changing requirements and conditions* (Kemampuan beradaptasi: mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.)

6. *Cooperation: consider ability to work for, and with, others. Are assignments, including overtime, willingly accepted.* (Kerjasama: mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, (orang) yang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati).

### **Keterkaitan Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja**

Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang akan teraktualisasi bilamana ada motif-motif tertentu yang menggerakkannya. Apabila motivasinya tinggi dan disertai dengan kemampuan yang tinggi, maka dapat diharapkan ia akan memiliki kinerja yang tinggi pula, dan demikian juga sebaliknya. Motivasi tinggi, kemampuan tidak ada, maka kinerjanya nol. Kemampuan tinggi, motivasinya tidak ada, juga hasilnya nihil. Akan lebih buruk lagi bila kedua-duanya tidak ada. Sehingga bila dikaitkan dengan kinerja yang ingin diperoleh, maka hubungan antar kedua komponen ini bisa saling menguatkan atau melemahkan atau bahkan saling meniadakan faktor kinerja. Penelitian yang dilakukan William James dari Universitas Harvard, menemukan pekerja harian dapat mempertahankan pekerjaan mereka (tidak dipecat) dengan bekerja pada tingkat 10%-20% dari kemampuan mereka. Studinya juga menunjukkan pekerja yang dimotivasi tinggi bekerja mendekati tingkat 80%-90% dari kemampuan mereka (Hersey, 1996:10).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jika motivasi rendah, kinerja pekerja akan berkurang (*suffer*) sebanyak kemampuan mereka yang berkurang. Untuk itu, motivasi adalah fungsi yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan. Robbins (2000:190) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja ( $P$ ) =  $f(A \times M \times O)$ , dimana  $A$  = kemampuan,  $O$  = kesempatan, dan  $M$  = Motivasi.

$M = V \times E \times I$ , dimana  $V$  = valensi,  $E$  = *expancy*, dan  $I$  = *Instrumentality* (instrumental).

Hubungan antara kemampuan dan motivasi terjadi jika terdapat faktor pemicu dimana dalam penelitian adalah kinerja. Jika faktor pemicu tidak ada maka dimungkinkan antara faktor kemampuan dan motivasi tidak terdapat hubungan korelasi. Armstrong dan Baron (1998) dalam John Isaac Bwita (2000:21) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. *Personal factors-the individual's skill, confidence, motivation and commitment.*
2. *Leadership factors-the quality of encouragement, guidance and support provided by the managers and team leaders.*
3. *Team factors-the quality of support provided by colleagues.*
4. *System factors-the system of work and facilities (instrument of labour) provided by organization.*
5. *Contextual (situational) factors-internal and external environmental pressures and change.*

Penelitian lainnya yang mendukung pendapat di atas diantaranya yang dilakukan oleh Bird (1989), Mitchell (1978) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Todd J. Hostager, Thomas C. Neil, Ronald L. Decker dan Richard D. Lorentz, menemukan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), kemanjuran (*efficacy*), motivasi (*motivation*), dan keinginan (*desirability*). Mereka mengharapkan adanya perluasan dari lingkungan intrapreneurship dengan menampilkan model bagaimana *ability*, *efficacy* (*perceived ability*), *motivation* dan *desirability* (*perceived motivation*) mempengaruhi kinerja. (Hostager, 1998: 12). Uraian spesifik mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu dari ketiga variabel tersebut dapat diuraikan di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Hasil-hasil Penelitian Terdahulu Tentang**  
**Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja**

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian
1	Alexandria (2000)	Bahwa motivasi seseorang dapat tercipta melalui manajemen motivasi yang terdiri dari kepercayaan dan kepuasan. Kesimpulan selanjutnya menguraikan bahwa hal yang patut dilakukan seorang pimpinan perusahaan yang memotivasi adalah: Pertama, menanamkan kepercayaan yang kuat kepada bawahannya bahwa kepercayaan terhadap mereka merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan perusahaan dalam setiap melakukan pekerjaan. Kedua, memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menemukan sendiri cara mencapai kepuasan kerja melalui proses fasilitasi pimpinan perusahaan. Apabila kondisi tersebut dapat diciptakan secara maksimal, maka akan mudah mencapai kinerja tinggi di kalangan karyawan sesuai dengan yang diharapkan
2	Miner (1994)	Bahwa motivasi setiap karyawan akan sangat berbeda satu sama lain dalam mencapai kinerjanya tergantung pada latar belakang profesinya. Motivasi para professional cenderung akan tinggi untuk berkinerja dengan baik apabila diberi pekerjaan yang sesuai dengan profesionalismenya, dan para karyawan akan bermotivasi tinggi apabila pekerjaan yang dihadapi sesuai dengan pola kerjanya, dan untuk kelompok atau tim kerja akan termotivasi tinggi mencapai kinerja yang lebih baik apabila anggota kelompok tersebut dilibatkan secara aktif dalam anggota tim kerja secara proporsional. Hal itulah yang disebutkan dengan <i>the role motivation theories</i> .
3	Carlisle, Ysanne M, Manning, David J (1994)	Bahwa seseorang dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik apabila keputusan yang diambil perusahaan turut serta melibatkan partisipasi karyawan dan manajemen memfasilitasi upaya pencapaian kinerja. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam mencapai kinerja adalah ideologi yang mengharuskan seseorang dapat terlibat secara aktif berusaha mencapai kinerja. Ideologi dimaksud akan memberikan petunjuk kepada setiap karyawan mengenai latar belakang historis perusahaan dan segala hal yang diharapkan dari para karyawan.
4	Analoui (2000)	Secara umum bahwa manajer senior di sektor publik dilaporkan menghadapi kesulitan seperti rendahnya upah, kondisi kerja yang rendah, jam kerja yang lama, banyaknya tanggung jawab tanpa dibarengi dengan kekuasaan atau otoritas dan kesadaran terhadap penghargaan prestasi. Kondisi demikian itulah yang menjadi kendala manajer senior untuk mencapai kinerja yang efektif.

**Hipotesis Penelitian**

Rumusan hipotesis penelitian tidak terlepas dari kerangka konseptual yang dikemukakan di atas. Oleh karena itu hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung.
- 2) Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung.

- 3) Motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung

### Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Motivasi Kerja adalah integrasi antara valensi, harapan, dan instrumentalisasi. Valensi: kekuatan preferensi seseorang untuk mendapatkan imbalan. Harapan: kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Instrumentalisasi: menunjukkan keyakinan karyawan bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan (Davis, 1990:90).

Kemampuan kerja adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan fisik dan kemampuan bekerjasama dengan orang lain (Robbins, 1996:82, Jim Schriener, 1998:18).

Kinerja karyawan adalah hubungan fungsional antara kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, prakarsa, kemampuan beradaptasi dan kemampuan kerjasama karyawan dalam suatu organisasi (Mondy, Noe, Premeaux 1999:347).

Supaya diperoleh pemahaman yang konkret mengenai operasionalisasi variabel penelitian, maka penulis mengetengahkan-nya dalam bentuk matriks sebagai berikut:

### Populasi Penelitian

Unit observasi penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung dengan jumlah populasi penelitian sebesar 1.153 karyawan yang berada pada sepuluh unit kerja. Sampel penelitian dihitung melalui cara penentuan sampel minimal dengan menggunakan pola iterasi. Berdasarkan perhitungan di atas, besarnya ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 140 karyawan PT. Kereta Api (Persero) kantor pusat Bandung.

### Hubungan Struktural Variabel, Hipotesis dan Teknik Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat, sebagai berikut:

$X_1$  = Motivasi kerja

$X_2$  = Kemampuan kerja

$Y$  = Kinerja karyawan

$\square_i$  = Variabel yang mempengaruhi  $Y$  di luar variabel  $X_1, X_2$  yang dibangun oleh empat komponen yaitu:

- (1) Variabel yang mempengaruhi  $Y$  diluar variabel  $X_1, X_2$  yang sudah diidentifikasi oleh teori dan tidak dimasukan dalam model.
- (2) Variabel yang mempengaruhi  $Y$  diluar variabel  $X_1, X_2$  yang belum diidentifikasi oleh teori.
- (3) Kekeliruan pengukuran variabel.
- (4) Komponen yang tingkah lakunya tidak bisa diramalkan.

Berdasarkan model diagram analisis di atas, hubungan struktural variabel penelitian, dirumuskan dengan persamaan analisis regresi berganda. Hubungan fungsional tersebut secara linear dijabarkan sebagai berikut:

$$Y = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \varepsilon$$

Dengan :

$Y$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Motivasi kerja

$X_2$  = Kemampuan kerja

$\beta_0$  = Koefisien Intercept

$\beta_1$  = Koefisien Korelasi Variabel  $X_1$

$\beta_2$  = Koefisien Korelasi Variabel  $X_2$

Koefisien regresi ditentukan dengan menggunakan metode *Ordinary Least Square* (OLS), menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Untuk menguji hipotesis pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api (Persero) kantor pusat Bandung. Uji statistik yang digunakan adalah Uji  $t$ , yaitu dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

**Tabel 2**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian Motivasi Kerja**

Variabel / Konsep	Dimensi	Konsep Dimensi	Indikator	Skala	Item
Motivasi kerja ( $X_1$ ) adalah integrasi antara valensi, harapan, dan instrumentalisasi (Keith Davis, 1990:90)	Valensi	adalah kekuatan preferensi seseorang untuk mendapatkan imbalan	Usia	* Ordinal	1.
			Pendidikan	Ordinal	2.
			Jenis pekerjaan	Ordinal	3.
	Harapan	adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas	Upaya individual	Ordinal	4.
			Ganjaran organisasi	Ordinal	5.
			Tujuan-tujuan pribadi	Ordinal	6.
	Instrumen- talisasi	Instrumentalisasi menunjukkan keyakinan karyawan bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan	Keyakinan karyawan	Ordinal	7.
			Imbalan	Ordinal	8.
			Penghargaan	Ordinal	9.

**Tabel 3**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian Kemampuan Kerja**

Variabel / Konsep	Dimensi	Konsep Dimensi	Indikator	Skala	Item
Kemampuan kerja ( $X_2$ ) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang meliputi kemampuan: intelektual, fisik, dan kerjasama dengan orang lain (Robbins, 1996:82, Jim Schriener, 1998:18)	Kemampuan Intelektual	adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental	Kecerdasan numeris	Ordinal	10.
			Pemahaman verbal	Ordinal	11.
			Kecepatan perseptual	Ordinal	12.
			Penalaran induktif	Ordinal	13.
			Penalaran deduktif	Ordinal	14.
			Visuali-sasi ruang	Ordinal	15.
	Kemampuan Fisik	adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan kekuatan, dan keterampilan serupa.	Ingatan	Ordinal	16.
			Stamina	Ordinal	17.
			Kecekatan tangan	Ordinal	18.
	Kemampuan Kerjasama	adalah kemampuan yang diperlukan untuk bisa membagi ide, skill dan sebagainya untuk mencapai tujuan tertentu	Kekuatan tungkai	Ordinal	19.
			Hubungan harmonis	Ordinal	20.
			Kesamaan visi	Ordinal	21.
			Saling pengertian	Ordinal	22.

pada  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas  $(n-k-1)$  dimana  $k$  adalah banyaknya variabel independen. Kriteria Keputusan adalah :

$$t_{hitung} < t_{tabel} \quad H_0 \text{ diterima atau } H_1 \text{ ditolak}$$

$$t_{hitung} \geq t_{tabel} \quad H_1 \text{ diterima atau } H_0 \text{ ditolak}$$

Untuk menguji hipotesis, motivasi kerja dan kemampuan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) kantor pusat Bandung, maka uji statistik yang digunakan adalah Uji F, yaitu dengan membandingkan antara

$F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas  $(n-k-1)$  dimana  $k$  adalah banyaknya variabel independen.

a) Kriteria keputusan adalah :

$$F_{hitung} < F_{tabel} : H_0 \text{ di terima } H_1 \text{ ditolak}$$

$$F_{hitung} \geq F_{tabel} : H_0 \text{ di tolak } H_1 \text{ diterima}$$

b) Merumuskan Hipotesis Statistik, yaitu:

$$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_1 = \text{sekurang-kurangnya ada satu } \beta_1 \neq 0$$

c) Menetapkan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$

**Tabel 4**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian Kinerja**

Variabel / Konsep	Dimensi	Konsep Dimensi	Indikator	Skala	Item
Kinerja karyawan (Y) adalah hubungan fungsional antara kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, prakarsa, kemampuan beradaptasi dan kemampuan kerjasama karyawan dalam suatu organisasi (Mondy, Noe, Premeaux 1999:347)	Kuantitas pekerjaan	adalah jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan	Volume pekerjaan	Ordinal	23.
			Produktivitas	Ordinal	24.
	Kualitas pekerjaan	adalah hasil terbaik dari karyawan terhadap obyek pekerjaannya	Ketelitian	Ordinal	25.
			Presisi		26.
			Kerapian	Ordinal	27.
			Kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas	Ordinal	28.
	Kemandirian	adalah sikap independensi karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tanpa mengganggung harapan pada pihak lain	Kemampuan untuk bekerja	Ordinal	29.
			Komitmen kerja	Ordinal	30.
	Prakarsa	adalah jiwa kepeloporan karyawan dalam suatu pekerjaan	Kemandirian	Ordinal	31.
			Fleksibilitas berpikir	Ordinal	32.
			Kesediaan untuk menerima tanggung jawab	Ordinal	33.

**Tabel 5**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian Kinerja**

Variabel / Konsep	Dimensi	Konsep Dimensi	Indikator	Skala	Item
	Kemampuan beradaptasi	adalah berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap lingkungan kerja	Kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan	Ordinal	34.
			Kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan keadaan	Ordinal	35.
	Kemampuan kerjasama	adalah sikap umum karyawan yang memiliki kemampuan dalam membangun interaksi atau hubungan timbal balik yang harmonis dengan sesama karyawan secara berkelanjutan	Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain	Ordinal	36.
			Kesediaan untuk bekerja lembur apabila diperlukan	Ordinal	37.

Koefisien Regresi masing-masing variabel dihitung dengan menggunakan metode Kuadrat Terkecil (*Ordinary Least Square*), sedangkan untuk pengujian Koefisiensi Regresi digunakan bagan Analisis Varians (ANOVA)

### Pembahasan

#### *Pengujian Secara Simultan (Testing The Overall Significance of Regression)*

Setelah diperoleh model persamaan regresi taksiran maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian signifikansi koefisien regresi secara bersama-sama (*Testing The Overall Significance of Regression*).

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguraikan pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung. Secara eksplisit pengujian koefisien regresi secara bersama dapat diungkapkan dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$  (tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen)

$H_1 : \beta_i \neq 0$  dimana  $i = 0,1,2$  (minimal terdapat satu variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen)

Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji F yang dihitung melalui tabel Anova. Hasil perhitungan statistik Uji F dengan menggunakan bantuan *software SPSS* diperoleh seperti pada tabl 6:

terhadap variabel dependen, maka dilakukan pengujian lebih lanjut untuk mengetahui secara spesifik variabel independen mana yang signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian koefisien

**Tabel 6**  
**ANOVA**

ANOVA <sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.825	2	14.412	122.523	.000 <sup>a</sup>
	Residual	16.115	137	.118		
	Total	44.940	139			

a. Predictors: (Constant), VAR00002, VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00003

**Sumber:** hasil olahan

Berdasarkan tabel Anova di atas, diperoleh nilai F-hitung sebesar 122.523 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Deskripsi tentang hasil uji-F selanjutnya adalah: Dengan derajat bebas (2,137) dan nilai peluang 0,05 sebesar 3.06. Ternyata nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel, sehingga dapat diambil keputusan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  dengan peluang kesalahan sebesar 5%. Hal tersebut dapat pula diartikan bahwa dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% maka diputuskan minimal terdapat sebuah variabel independen yang signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

### ***Pengujian Secara Parsial*** *(Testing the Partial Significance of Regression)*

Setelah diketahui bahwa terdapat variabel independen yang signifikan berpengaruh

regresi secara individual (*Testing the Partial Significance of Regression*) melalui statistik uji-t, perhitungannya dilakukan dengan bantuan *software SPSS* seperti pada tabl 7:

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka untuk mengambil keputusan digunakan cara membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha, dengan tingkat kekeliruan sebesar 5%, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).
- (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Nilai pengujian secara individual di atas, menghasilkan nilai pengujian yang signifikan (menolak  $H_0$ ). Hal ini dapat diartikan bahwa  $X_1$ ,  $X_2$ , memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel  $Y$ .

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Parsial Dengan Uji-t**

Hipotesis	$t_{hit}$	$t_{tab}$	p-value	Keterangan
$H_0 : \beta_0 = 0$ $H_1 : \beta_0 \neq 0$	3.005	1.978	0.003	tolak $H_0$
$H_0 : \beta_1 = 0$ $H_1 : \beta_1 \neq 0$	2.772	1.978	0.006	tolak $H_0$
$H_0 : \beta_2 = 0$ $H_1 : \beta_2 \neq 0$	8.093	1.978	0.000	tolak $H_0$

**Sumber:** hasil olahan

## Pengaruh Masing-Masing Variabel Independen Secara Parsial

Pembahasan tentang pengaruh motivasi kerja ( $X_1$ ), kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diketahui secara spesifik melalui hasil analisis regresi berganda. Nilai taksiran parameter dicari dengan menggunakan metode kuadrat terkecil yang memiliki sifat *best linier unbiased estimator (BLUE)* jika seluruh asumsinya terpenuhi. Perhitungan nilai taksiran koefisien regresi berganda didapat sebagai berikut:

$$Y = 0.521 + 0.202X_1 + 0.628X_2$$

Persamaan regresi tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut :

- 0.521 = Nilai konstanta,
- 0.202 = Nilai koefisien regresi  $X_1$ , artinya
- 0.628 = motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.202.
- Nilai koefisien regresi  $X_2$ , artinya kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.628.

Dimana nilai tersebut dipertegas melalui tabel 8:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Pengaruh Parsial**

Variabel	Koefisien Regresi	Arah Pengaruh
$X_1 \Rightarrow Y$	0.202	Positif
$X_2 \Rightarrow Y$	0.628	Positif

Sumber: hasil olahan

Deskripsi pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- (1) Hasil pengujian hipotesis tentang arah pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah positif sebesar 0.202 atau senilai koefisien regresi ( $\beta_1$ ) adalah positif sebesar 0.202. Ini berarti bahwa koefisien regresi sebesar 0.202 menyatakan bahwa setiap pertambahan beban variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) 1 unit, secara rata-rata akan diikuti dengan penambahan

kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.202, artinya jika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat dengan asumsi kemampuan kerja ( $X_2$ ) tetap. Hasil analisis di atas sesuai dengan teori Maslow (1943:372) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya akan semakin baik. Dengan demikian penelitian ini berhasil membenarkan teori Maslow (1943:372) yang masih relevan dengan praktek pengelolaan sumber daya manusia di PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung.

- (2) Hasil pengujian hipotesis tentang arah pengaruh variabel kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah positif sebesar 0.628 atau senilai koefisien regresi ( $\beta_2$ ) adalah positif sebesar 0.628. Ini berarti bahwa koefisien regresi sebesar 0.628 menyatakan bahwa setiap pertambahan kemampuan kerja karyawan ( $X_2$ ) 1 unit, secara rata-rata akan diikuti dengan penambahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.628, artinya jika kemampuan kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat, dengan asumsi motivasi kerja karyawan ( $X_1$ ) tetap. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu Schmidt & Hunter (2004: 162) yang menemukan bahwa kemampuan kerja yang bias mempengaruhi peningkatan kinerja dapat diperoleh melalui pendekatan *cross sectional studies* yaitu suatu pendekatan peningkatan kemampuan kerja karyawan dengan membangun kesadaran karyawan untuk senantiasa terlibat dalam berbagai aktivitas baik yang diselenggarakan perusahaan maupun oleh perusahaan. Hal ini dikenal dengan *general mental ability theory*.

### Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uji hipotesis, maka didapat kesimpulan sebagai berikut: Secara parsial motivasi kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung sebesar 0,202. Artinya jika motivasi kerja karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi kenaikan motivasi dapat terjadi pada saat variabel kemampuan kerja dianggap konstan. Kemampuan kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung sebesar 0,628. Artinya jika kemampuan kerja karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi kenaikan kemampuan kerja dapat terjadi pada saat variabel motivasi kerja dianggap konstan.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung sebesar 0.636. Artinya 63.6%. Nilai pengaruh simultan tersebut berada pada interval pengaruh 0,60-0,799. Dengan demikian pengaruh simultan variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung termasuk kuat.

Saran penelitian ini difokuskan pada beberapa hal yang patut menjadi perhatian manajemen PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung di masa yang akan datang, terutama yang berhubungan dengan motivasi dan kemampuan kerja dan kinerja karyawan yaitu: Motivasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung perlu terus ditingkatkan. Dimensi-dimensi yang perlu mendapatkan perhatian untuk perbaikan adalah: valensi, harapan, dan instrumentalisasi.

Kemampuan kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung perlu terus ditingkatkan, meliputi: dimensi kemampuan intelektual, kemampuan fisik, dan kemampuan kerjasama. Kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung perlu terus ditingkatkan khususnya dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, prakarsa, kemampuan beradaptasi, kerjasama. Ke-

enam dimensi di atas dapat ditingkatkan melalui pengetatan sistem kontrol terhadap mekanisme kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, serta evaluasi yang terstruktur dan sistematis terhadap semua lini PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung.

Kombinasi antara variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja yang perlu terus ditingkatkan oleh karyawan dengan dukungan penuh pihak manajemen PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung, sehingga dihasilkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi dan lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexandria, 2000. Three Steps To Motivating Employees. *Journal of Human Resource Management*, vol. 45, pp. 155-158.
- Analoui, Farhad, 2000. What Motivates Senior Managers? The Case of Romania. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, pp. 324-340.
- Baker, George P., Michael C. Jensen, Kevin J. Murphy, 1988. Compensation and Incentive vs. Theory. *Journal of Finance*, vol. XLIII, no. 3, pp. 593-616.
- Bernardin & Russel, 1983. *Human Resource Management*. McGraw-Hill, NY.
- Carlisle, Ysanne M, Manning, David J (1994). The Concept of Ideology and Work Motivation. *Journal of Organization Studies*, vol. 15, pp. 683.
- Davis Keith, 1967. *Human Relation At Work : The Dynamics of Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill, Japan.
- Davis Keith, John W. Newstrom, 1990. *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa, Agus Dharmas. Erlangga, Jakarta.
- Direksi PT. Kereta Api (Persero), 1999. *Surat EdaranKepengawaaian (SG) Nomor 26/KP.209/XI/KA-99 dan Surat Edaran Keuangan (SK) Nomor 24/KP.209/KA-99*. Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung.
- Direksi PT. Kereta Api (Persero), 2001. *Surat EdaranKepengawaaian (SG) Nomor 9/KP.208/VI/KA-2001 dan Surat Edar-*

- an Keuangan (SK) Nomor 7/KP.208/KA-2001. Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung.
- Drafke, Michael W., Stan Kossen, 1998. *The Human Side of Organization*, 7<sup>th</sup> Edition. Longman Inc., USA.
- Gibson James L. John M. Ivancevich, James H. Donnely, Jr., 1996. *Organizations Behavior: Structure and Process*, Business Publications, Inc. Plano, Texas.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993. *Organisasi*, Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Hamilton, R. T. and D. A. Harper, 1994. The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, vol. 21, no. 6, pp. 3-18 MCB University.
- Harun Al Rasjid, 1997. *Analisis Jalur (Path Analysis) Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*. Laboratorium Penelitian, LP3E-FE Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson, 1996. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource*, 6<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, USA.
- Hostager, Todd J. Thomas C. Neil, Ronald L. Decker & Richard D. Lorentz, 1998. Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, no. 1, pp. 11 – 25, MCB University.
- Ivancevich, John M., 2001. *Human Resource management*. 8<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, Boston.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior, Fifth Edition*. McGraw-Hill, Boston.
- Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370 – 396.
- Milcovich, George T., & John W. Boudreau, 1991. *Human Resource Management*. Irwin Inc., Boston.
- Miner, John B., 1994. Role Motivation Theories. *Journal of Personnel Psychology*, vol. 47, pp. 886.
- Moh. As'ad, 1995. *Psikologi Industri*. Liberty, Yogyakarta.
- Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, Sane R. Premaux, 1999. *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Inc., USA.
- Rifkin, Kenneth I., Michael Fineman & Clara H. Ruhnke Iss., 1999. Developing Technical Managers – First You Need A Competency Model. *Journal of Research Technology Management*, vol. 42, pp. 53 – 57.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall International Inc.
- , 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications*. Prentice Hall, Inc., USA..
- Shine SA., 2002. Ability to Shine. *Journal of Shine SA & Glyde Sexual Health Products*, vol. May 17<sup>th</sup>.
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter, & Gregory A. Bigley, 1996. *Motivation and Leadership At Work*, 6<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, USA.
- Thompson & Strickland, 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill, Boston.
- Whether, B., William & Keith Davis, 1989. *Human Resource And Personnel Management*, 4<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, USA.