

# Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya

Sodik

Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang

Misbahuddin Azzuhri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *The aims of this research are to find a description of intellectual capital, job satisfaction, and employees performance; and tested explanation about the influence of intellectual capital that include competency, organization commitment, and job control on job satisfaction and performance; job satisfaction on performance; and intellectual capital on performance with job satisfaction as the mediation. The Local Government Officials at some Regencies in East Java which are dispersed in eight regencies, namely: Malang, Malang City, and Batu which were the observation objects and in the implementation this research used the verification research and survey method, with Stratified Random Sampling technique. The data collected by interview and questionnaire as the research technique. The result of descriptive analysis shows that (1) the officials' intellectual capital which observed both of total and each components resulted in moderate high category, (2) officials job satisfaction were observed both of total and each dimensions resulted in high category, expect job satisfaction on the dimensions of pay and promotion still in moderate high category and (3) officials performance were observed both of total and each dimensions resulted in moderate high category, expect performance on dimension of cooperation was in high category. The result of path analysis shows that (1) intellectual capital that include competency, organization commitment, and job control have positive and significant influence on job satisfaction and performance, (2) job satisfaction has positive and significant influence on performance and (3) intellectual capital has positive and significant influence on the performance with job satisfaction as the mediation.*

**Keywords:** *intellectual capital, job satisfaction, and performance*

Lembaga Pemerintah Daerah se-Malang Raya di Propinsi Jawa Timur merupakan organisasi non-laba yang tugasnya menjalankan fungsi (1) memberikan pelayanan, (2) pengaturan, (3) pembangunan, (4) perwakilan, dan (5) koordinasi dan perencanaan (Tjahya Supriatna, 1996: 30). Dalam menjalankan fungsi pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka perlu dilakukan integrasi yang terpadu di antara pemerintah sebagai penyedia pelayanan, pegawai sebagai pelaksana pelayanan, dan masyarakat sebagai penerima atau pemakai pelayanan (Ismail Mochammad, 2000:

13). Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat bisa pelayanan yang bersifat fisik maupun administratif (Munir, 1998:17). Dalam rangka untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi ini bisa berjalan dengan baik, maka pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang memberikan kesempatan kepada Pemerintah Daerah Malang Raya untuk menyelenggarakan otonomi daerah agar lebih mendekatkan pelayanan kepada publik yang memerlukannya.

Berdasarkan hasil observasi sementara pada Pemda Malang Raya menunjukkan bahwa masih banyak masyarakat pengguna jasa layanan publik yang mempunyai kesan kurang simpatik terhadap sikap dan perilaku pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat,

---

## Alamat Korespondensi:

Sodik, Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama, Jl. Borobudur 35 Malang, e-mail: [hmsodik@yahoo.co.id](mailto:hmsodik@yahoo.co.id)

memberi tauladan, dan menjadi tulang punggung pembangunan daerah berubah menjadi pangreh masyarakat. Antonius Taringan (2003: 28) buruknya kualitas pelayanan kepada masyarakat ini dapat dilacak dari banyaknya keluhan yang dilontarkan oleh masyarakat terutama yang berkaitan dengan pelayanan yang cenderung birokratis, biaya tinggi, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, dan pelayanan yang diskriminatif.

Hal ini mengindikasikan adanya gejala pada pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya yang kurang bersih, kurang berwibawa, dan kurang menjunjung misinya sebagai abdi negara dan masyarakat. Kumurotomo Wahyudin (1992: 129) dan Salamoen Soeharyo (1996: 5) menduga penyebab citra negatif ini karena kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap kebutuhan masyarakat dan di sisi lain tuntutan masyarakat akan kualitas, kuantitas, serta kecepatan pelayanan terus menerus mengalami peningkatan sejalan dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Di samping itu, penyelenggaraan otonomi daerah yang dilakukan sejak Januari 2001 belum dapat dilaksanakan dengan lancar karena terbatasnya aspek sumber daya manusia dan kelembagaan yang ada di daerah (Priyono Tjiptoherijanto, 2001: 5).

Isu relatif rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya berdasarkan hasil pengamatan sementara di lapangan diduga karena masih relatif rendah tingkat kepuasan kerja dan modal intelektual yang dimiliki oleh pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya baik yang mencakup aspek kompetensi, komitmen organisasi, maupun aspek pengendalian pekerjaan (otonomi kerja) dari pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Padahal menurut Burr dan Girardi (2002: 78) komponen modal intelektual pada individu yang mencakup kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan ketiganya saling berinteraksi dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menciptakan kualitas pelayanan yang superior kepada pelanggan.

Tantra (1997: 58) dalam temuan penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja yang belum optimal pada pegawai Pemerintah Daerah diindikasikan oleh jumlah hasil kerja yang dilakukan pegawai belum

mencapai target dan kurang mengimbangi kebutuhan masyarakat, pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya masih relatif sempit, kurang mampu menciptakan gagasan-gagasan baru dan memecahkan persoalan-persoalan kerja yang muncul, kurangnya kesadaran dan tidak dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru, dan rasa tanggung jawab kerja yang masih relatif kecil. Kumurotomo Wahyudin (1992: 131) menduga hal ini disebabkan oleh kurangnya kemampuan, kurangnya tingkat kepuasan kerja pegawai, dan kurangnya kesempatan untuk melakukan pekerjaan karena harus menunggu ketentuan atau perintah dari atasan. Kesemuanya ini akan mempengaruhi rendahnya tingkat kinerja pegawai Pemerintah Daerah dalam mencapai tujuan organisasi. Fakta ini juga didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan pada *Center of Population and Policy Studies* (2000: 83) yang menunjukkan bahwa produktivitas pegawai negeri sipil di Indonesia masih sangat rendah, yaitu baru mencapai angka produktivitas rata-rata 51,40%. Fakta ini memberikan indikasi secara implisit bahwa kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya masih relatif rendah karena pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya juga termasuk pegawai negeri sipil. Belum tercapainya target kinerja pelayanan pemerintah daerah seperti apa yang diharapkan oleh pemerintah pusat karena masih relatif rendahnya kompetensi sumber daya manusia, komitmen pegawai terhadap organisasi (Priyono Tjiptoherijanto, 2001: 5), tingkat kepuasan kerja pegawai (Wawan Indrawan, 1999: 18), dan kebebasan pegawai untuk melakukan pekerjaannya sendiri karena harus menunggu ketentuan atau perintah dari atasan (Baban Sobandi, 2002: 8-9 dan Antonius Taringan, 2003: 28). Kesemuanya ini akan mempengaruhi rendahnya tingkat kinerja pelayanan pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya dalam mencapai tujuan organisasi.

Gejala sikap dan perilaku pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya yang sering terlambat masuk kantor, meninggalkan kantor sebelum waktunya, sering absen, mengeluh atau tidak bersikap dewasa dalam bekerja, tidak patuh dengan aturan yang berlaku, mengelakkan sebagian dari tanggung jawab, dan merasa jenuh dalam bekerja, kesemuanya ini

merupakan gejala bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya masih relatif rendah (Rindjin, 1995:67). Hal ini juga didukung oleh Laporan Tahunan Pemda Jawa Timur yang menunjukkan bahwa rata-rata tingkat absensi per bulan pegawai Pemerintah Daerah yang ada mencapai 15% dengan rentang tingkat absensi tertinggi 17% untuk pegawai Pemda dan tingkat absensi terendah 9%.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut: (1) bagaimana modal intelektual, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai; dan (2) seberapa besar pengaruh: modal intelektual terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai; kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; dan modal intelektual terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada Pemerintah Daerah Malang Raya di Propinsi Jawa Timur.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh temuan berupa: (1) deskripsi mengenai modal intelektual, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai; dan (2) eksplanasi yang teruji mengenai pengaruh: modal intelektual terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta modal intelektual terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai Pemerintah Daerah Malang Raya di Propinsi Jawa Timur.

Hasil penelitian mempunyai dua kegunaan utama, yaitu (1) secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu ekonomi manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi serta sebagai dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut karena masih banyak variabel lain di luar variabel modal intelektual dan kepuasan kerja pegawai yang turut mempengaruhi kinerja pegawai yang belum terungkap dalam penelitian ini; dan (2) secara operasional hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan modal intelektual, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Fenomena masih rendahnya kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya merupakan refleksi dari lemahnya modal intelektual pegawai (Priyono Tjiptoherijanto, 2001:5) dan rendahnya kepuasan kerja pegawai (Wawan Indrawan, 1999:18). Kualitas personal yang dimiliki pegawai dalam melakukan interaksi

dengan masyarakat sebagai penerima pelayanan akan menentukan kualitas pelayanan yang diberikan. Di samping itu, pegawai yang bekerja di Kantor Pemda Malang Raya mempunyai berbagai tujuan, harapan atau kebutuhan yang harus mereka capai. Tercapai atau tidaknya tujuan, harapan, atau kebutuhan yang mereka inginkan akan mempengaruhi tingkat kinerja mereka dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Kepuasan kerja dan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya dipengaruhi oleh modal intelektual (yang mencakup kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan). Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai.

Pada analisis tingkat individu, Burr and Girardi (2002:77) mendefinisikan bahwa modal intelektual merupakan produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan dari karyawan. Kompetensi dan komitmen organisasi merupakan unsur atau elemen dari modal intelektual yang melekat pada modal manusia (*human capital*) sedangkan pengendalian pekerjaan (*job control*) termasuk modal struktural (*structural capital*).

Ainsworth, *et al.* (2002:61) dan Willy Susilo (2001:6) mendefinisikan bahwa kompetensi individu adalah kapasitas dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan yang relevan dengan standar pekerjaan yang akan dilakukan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dirancang bagi dirinya baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Spencer & Spencer (1993: 34) mengklasifikasikan dimensi kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial. Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi, yaitu (a) berprestasi, (b) kepastian kerja, (c) inisiatif, (d) penguasaan informasi, (e) berpikir analitik, (f) berpikir konseptual, (g) keahlian praktikal, (h) kemampuan linguistik, dan (i) kemampuan naratif (Nahapiet & Ghoshal, 1998:245). Tjakraatmadja (2002:27) kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu (a) saling pengertian, (b) kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, (c) pengendalian diri, (d) percaya diri, (e) kemampuan beradaptasi, dan (f) komitmen pada organisasi. Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (tingkat kemauan dan kemampuan), yaitu

(a) pengaruh dan dampak, (b) kesadaran berorganisasi, (c) membangun hubungan kerja, (d) mengembangkan orang lain, (e) mengarahkan bawahan, (f) kerja tim, dan (g) kepemimpinan kelompok (Nahapiet & Ghoshal, 1998:247).

Burr and Girardi (2002: 80) mendefinisikan bahwa "commitment is a job attitude or belief that reflects the relative strength of individual's identification and involvement in a particular organization". Greenberg and Baron (1995:183) serta Newstrom and Davis (2002: 211) memandang bahwa "organization commitment as the result of three factors: (a) acceptance of organization's goals and value, (b) willingness to help the organization achieve its goals, and (c) the desire to remain within the organization". Meyer and Allen (1992:65) telah mengembangkan tiga model faktor komitmen organisasi, yaitu: (a) *affective commitment*, (b) *continuance commitment*, and (c) *normative commitment*. Ketiga komitmen organisasi tersebut dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (a) komitmen afektif dengan indikator: kepercayaan pekerja dengan organisasi yang dimiliki, hubungan emosional pekerja dengan organisasi di tempat bekerja, perasaan pekerja mengenai organisasi sebagai bagian dari hidupnya, dan perasaan pekerja untuk bekerja dalam organisasi; (b) komitmen kontinyu dengan indikator: ketertarikan dan daya tahan pekerja pada pekerjaannya, pengorbanan pribadi terhadap penundaan pekerjaan, bertahan pada pekerjaan sekarang karena tidak ada pilihan lain, dan ada gangguan kehidupan jika meninggalkan pekerjaan; dan (c) komitmen normatif dengan indikator: keseganan untuk meninggalkan organisasi, kekhawatiran majikan jika pekerja meninggalkan organisasi, perasaan wajib untuk bertahan pada pekerjaan sekarang, dan prasangka kurang baik dari orang lain jika meninggalkan pekerjaan.

Wall, et al. (1990: 691) dalam penentuan paradigma desain kerja, pengendalian pekerjaan (*job control*) dipandang sebagai pemberian bantuan kepada individu untuk melakukan tindakan secara langsung pada lingkungannya sehingga menghasilkan *outcome* yang diinginkan atau pengendalian perilaku (*behavioural control*) negatif seseorang dan/atau membantu untuk memilih dari setiap kemungkinan di antara tindakan, *outcome*, atau tugas (*cognitive control*). Hal ini juga dipertegas oleh Firestone and

Pennell (1993:489) yang mengatakan bahwa pengendalian pekerjaan merupakan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan pekerja untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Frese and Zapf (1998:306-307) mengungkapkan bahwa aspek pengendalian pekerjaan meliputi: (1) keputusan inti yang berkenaan dengan urutan (*sequence*), (2) kerangka waktu (*time frame*), (3) isi (*content*) berhubungan dengan substansi keputusan. Ada dua bentuk dari pengendalian pekerjaan, yaitu (1) menentukan penjadwalan kerja (*work scheduling*) dan (2) menentukan prosedur kerja (Hughes, et al., 2003:332). Penjadwalan kerja merupakan sebuah perencanaan yang mencatat semua pekerjaan yang dimiliki pekerja dan kapan masing-masing pekerjaan itu harus dilakukan, sedangkan prosedur adalah suatu cara untuk melakukan pekerjaan yang mengutamakan cara yang biasa atau benar, seperti: memelihara prosedur, mengikuti prosedur yang normal/standar/ diterima umum, dan mengatasi keluhan dengan prosedur yang sederhana (Hornby, 2000:1141). Sherman, et al. (1998:113) mengatakan secara umum alternatif pejadwalan kerja (*work scheduling*) meliputi empat aktivitas utama, yaitu (1) pemadatan pekan kerja (*the compressed workweek*), (2) kelenturan waktu (*flexitime*), (3) pembagian pekerjaan (*job sharing*), dan (4) penentuan teknologi komunikasi (*telecommuting*).

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:76). Luthans (2000:157) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan biasanya bersumber pada: (a) pekerjaan itu sendiri (*intrinsic factors*); (b) lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*); dan (c) proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*). Kepuasan kerja dapat diukur dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai melalui lima dimensi kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu (a) *pay*; (b) *work itself*; (c) *promotion*; (d) *coworker*; dan (e) *working condition* (Porter, 1967:25).

Kinerja (*performance*) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Wood, et al., 2001:114). Dilihat dari titik acuan penilaian, ada tiga tipe penilaian kinerja yang saling

berbeda, yaitu (1) *results-based performance evaluation*; (2) *behavior-based performance evaluation*; dan (3) *judgment-performance evaluation* (Faustino Cardoso Gomes, 1995:137). Dalam penelitian ini pengukuran atau penilaian terhadap kinerja pegawai akan mengacu pada pendekatan *judgment-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Ivancevich (2001:253) dan Faustino Cardoso Gomes (1995:142) mengatakan ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan kerja, (4) kreativitas, (5) kerja sama, (6) kemandirian, (7) inisiatif, dan (8) kualitas personal.

Kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan sebagai unsur atau elemen dari modal intelektual saling berinteraksi dan berhubungan dalam membentuk modal intelektual pegawai. Artinya modal intelektual pegawai akan dapat ditingkatkan jika kompetensi dan komitmen yang dimiliki oleh pegawai didukung pengendalian pekerjaan yang memadai. Penurunan pada salah satu unsur atau elemen akan menurunkan unsur atau elemen yang lain dan pada akhirnya akan menurunkan modal intelektual secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh temuan yang dilakukan Burr and Girardi (2002:77) yang menyimpulkan bahwa "*Intellectual capital is a product of interaction between competence, commitment, and job control ...Moderated relationships between competence, commitment and job control in predicting intellectual capital*".

## METODE

Dalam pelaksanaannya penelitian ini menggunakan bentuk penelitian verifikatif dan metode survei. Objek yang diteliti adalah pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya yang tersebar di satu Kabupaten dan dua Kota yaitu Kabupaten Malang, Kota Malang, dan Kota Batu. Proses penarikan sampel minimal dilakukan dengan teknik *Stratified Random Sampling* untuk menentukan jumlah pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya yang menjadi responden yang telah dipilih.

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu (1) data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan kuesioner; dan (2) data sekunder yang dikumpulkan dengan menggunakan teknik pencatatan dokumen. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai modal intelektual dan kinerja menggunakan *Skala Likert* serta kepuasan kerja akan mengacu kepada skala model *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data ordinal yang merupakan penjabaran dari indikator variabel, sebelum digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan terlebih dahulu harus diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya.

Pengujian tingkat validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik analisis koefisien korelasi produk-moment Pearson (*Pearson product-moment correlation coefficient*) sedangkan pengujian reliabilitas instrumen akan digunakan teknik belah dua (*split-half*) dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *Spearman Brown*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan jalur.

## HASIL

Dari sisi statistik deskriptif secara total hasil penelitian ini memperoleh skor sebagaimana tampak pada Tabel 1.

Sedangkan hasil analisis pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tampak pada Tabel 2 yang selengkapnya dapat diilustrasikan dalam Gambar 1.

Secara ringkas, sumbangan masing-masing pengaruh variabel  $X_1$ , dan  $X_2$ , Terhadap Y tersaji dalam Tabel 3.

## PEMBAHASAN

### Modal Intelektual Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya

Secara total modal intelektual pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya berada dalam kategori cukup tinggi, dengan skor 39.885. Skor total modal intelektual pegawai ini berada pada rentang kriteria klasifikasi antara 30.578–39.986 yang termasuk dalam kategori cukup tinggi karena ketiga interaksi komponen atau unsur pembentuk modal intelektual

Tabel 1. Skor Total Variabel-variabel Penelitian

No.	Hasil Analisis Variabel	Kriteria Klasifikasi	Hasil Penelitian	Kategori
1	Modal Intelektual	30.578 – 39.986	39.885	Cukup Tinggi
2	Kepuasan Kerja	68% – 83%	71,58%	Tinggi
3	Kinerja Pegawai	5.826 – 7.618	7.472	Cukup Tinggi

Tabel 2. Hasil Uji Statistika Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

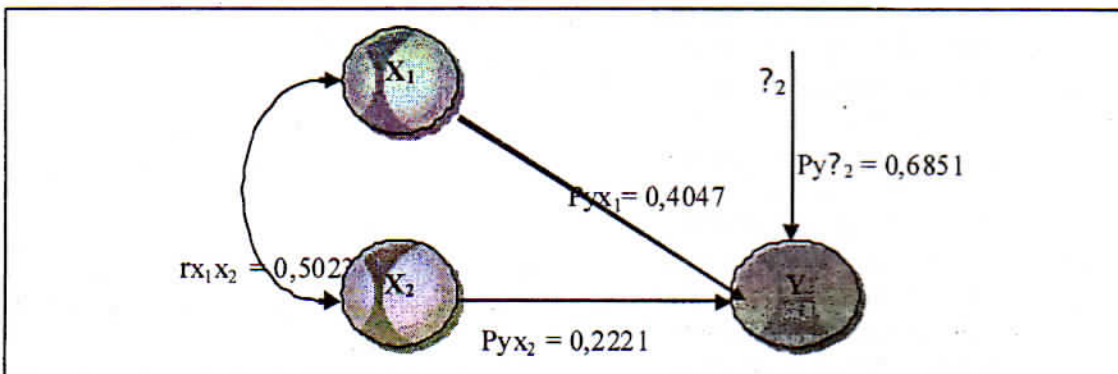
Parameter Struktural	Koefisien Jalur	F/t <sub>hitung</sub>	F/t <sub>tabel</sub>	Keputusan	Pengaruh
$P_{YX1}$	0,4047	t = 5,5098*	1,6561	Menolak $H_0$	signifikan
$P_{YX2}$	0,2221	t = 3,0807*	1,6561	Menolak $H_0$	signifikan
$R^2_{YX1X2}$	0,5306	F = 51,2439*	2,6712	Menolak $H_0$	signifikan
$P_{Y?2}$	0,6851				

Keterangan:

 $X_1$  = Kompetensi $X_2$  = Komitmen organisasi

Y = Kinerja pegawai

\* = Nyata pada taraf 0,05

 $R^2_{YX1X2}$  = Koefisien diterminan dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y $P_{(rho)}$  = Parameter struktural yang menyatakan pengaruh $P_{YD}$  = Pengaruh variabel lain terhadap YGambar 1. Diagram Path Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap YTabel 3. Pengaruh Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

$X_1$ secara langsung terhadap Y	0,1638	16,38%
$X_1$ secara tidak langsung melalui $X_2$ terhadap Y	0,0452	4,52%
$X_1$ secara tidak langsung melalui $X_3$ terhadap Y	0,0543	5,43%
$X_1$ secara total terhadap Y	0,2633	26,33%
$X_2$ secara langsung terhadap Y	0,0493	4,93%
$X_2$ secara tidak langsung melalui $X_1$ terhadap Y	0,0452	4,52%
$X_2$ secara tidak langsung melalui $X_3$ terhadap Y	0,0284	2,84%
$X_2$ secara total terhadap Y	0,1229	12,29%
Keseluruhan terhadap Y	0,5306	53,06%
Variabel lain terhadap Y	0,4694	46,94%

pegawai, yaitu (1) kompetensi, (2) komitmen organisasi, dan (3) pengendalian pekerjaan masing-masing skor totalnya baru mencapai kategori cukup tinggi. Fakta ini memberikan indikasi bahwa pimpinan Pemerintah Daerah Malang Raya dan lembaga pemerintah yang terkait lainnya masih perlu untuk memperhatikan dan mengembangkan modal intelektual pegawai baik dilihat dari komponen kompetensi, komitmen organisasi maupun pengendalian pekerjaan agar di masa depan modal intelektual pegawai secara total dapat ditingkatkan skornya menjadi kategori tinggi atau sangat tinggi. Modal intelektual pegawai yang tinggi akan dapat meningkatkan kreativitas dan adaptasi pegawai untuk menciptakan inovasi baru dalam memberi pelayanan kepada pelanggan internal dan eksternal. Peningkatan dan pengembangan modal intelektual pegawai menurut teori modal intelektual dari Burr and Girardi (2002: 77) harus dilakukan secara intergasi dan interaktif antara komponen kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan.

### **Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya**

Secara total kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya termasuk dalam kategori tinggi, dengan nilai kepuasan kerja pegawai sebesar 71,58%. Nilai total kepuasan kerja pegawai ini berada pada rentang kriteria klasifikasi antara 68–83% yang termasuk dalam kategori tinggi. Karena nilai dimensi yang membentuk kepuasan kerja pegawai seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan sekerja, dan kondisi kerja semuanya sudah mencapai kategori tinggi, kecuali gaji dan promosi yang baru mencapai kategori cukup tinggi. Fakta ini menunjukkan bahwa secara total kepuasan kerja pegawai sudah dapat memenuhi kondisi pekerjaan aktual pada Pemerintah Daerah Malang Raya di propinsi Jawa Timur, namun masih ada tingkat kesenjangan total sebesar 28,42% yang perlu mendapat perhatian dari pihak organisasi karena angka ini menunjukkan besarnya harapan pegawai mengenai pekerjaan yang belum dipenuhi. Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepuasan kerja pegawai pada dimensi gaji dan promosi perlu mendapat perhatian yang serius dari pihak pimpinan Pemerintah Daerah Malang Raya dan lembaga pemerintah yang terkait lainnya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara total

di masa yang akan datang karena kedua dimensi kepuasan kerja pegawai ini masih menunjukkan adanya tingkat kesenjangan (harapan pegawai yang belum terpenuhi) paling tinggi, yaitu masing-masing 38,63% dan 33,78%. Sehubungan dengan hal ini, Hani Handoko (1996:196) dan Porter (1967:23) memper tegas bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi pekerja frustrasi.

### **Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya**

Kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya secara keseluruhan (total) berada pada katagori cukup tinggi, dengan skor total sebesar 7.472. Skor Kinerja total ini berada pada rentang kriteria klasifikasi antara 5.826–7.618 yang termasuk dalam katagori cukup tinggi karena skor dimensi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, kemandirian, inisiatif, dan kualitas personal sebagai komponen pembentuk kinerja total baru mencapai kategori cukup tinggi, kecuali dimensi kerja sama yang sudah mencapai kategori tinggi. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya secara keseluruhan masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar dimasa yang akan datang dapat mencapai katagori yang tinggi dan sangat tinggi. Kinerja pegawai yang tinggi akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik yang tercermin pada meningkatnya rasa memiliki dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Perbaikan terhadap kinerja pegawai tentu harus memokuskan perhatian pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya**

Hasil perhitungan uji statistika Path Analysis menunjukkan bahwa modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $F_{hitung} = 37,7556 > F_{0,05; 3; 136} = 2,6712$ . Hal ini berarti modal

intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan secara serempak berperan dalam upaya untuk mendukung kelancaran proses pembentukan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja di kantor Pemerintah Daerah Malang Raya. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengaruh simultan dari modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,4544 (45,44%), sedangkan pengaruh variabel lain di luar ketiga komponen modal intelektual pegawai tersebut sebesar 0,5456 (54,56%). Hal ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di luar modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Variabel lain yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya dan perlu untuk diteliti lebih lanjut adalah (1) budaya masyarakat Jawa Timur yang masih menganggap bahwa menjadi pegawai negeri sipil akan dapat meningkatkan status sosial, prestise, dan intelektualitas keluarga dalam masyarakat serta adanya kepastian jaminan hidup untuk hari tua; (2) karakteristik biografis pegawai, yang meliputi: umur, masa kerja, dan jumlah tanggungan keluarga; dan (3) kondisi sosial kerja; dan (4) karakteristik dan strategi desaian kerja.

Kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_{1,4}$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 2,9272 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2318. Sumbangan pengaruh langsung dari kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 5,37% dan bertambah dalam interaksinya melalui komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 1,99% dan pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 5,02%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_1$  terhadap  $X_4$  menjadi 12,58%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari komitmen organisasi dan pengendalian pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal

intelektual kompetensi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual kompetensi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya di Propinsi Jawa Timur.

Komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_{1,4}$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 2,1949 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,1706. Sumbangan pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,91% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 1,99% dan pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 3,52%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_{1,2}$  terhadap  $X_{1,4}$  menjadi 8,42%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari kompetensi dan pengendalian pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual komitmen organisasi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual komitmen organisasi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya di Propinsi Jawa Timur.

Pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_{1,4}$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 5,0235 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh pengendalian pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,4012. Sumbangan pengaruh langsung dari pengendalian pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 16,10% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 5,02% dan komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 3,52%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_{1,3}$  terhadap  $X_{1,4}$  menjadi 24,64%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari



kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan pegawai. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya di Propinsi Jawa Timur.

Komponen modal intelektual yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya adalah pengendalian pekerjaan, kemudian diikuti dengan kompetensi dan komitmen organisasi pegawai.

### Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah di Malang Raya

Hasil perhitungan uji statistika *Path Analysis* menunjukkan bahwa modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $F_{hitung} = 51,2439 > F_{0,05; 3; 136} = 2,6712$ . Hal ini berarti modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan secara serempak berperan dalam upaya untuk mendukung kelancaran proses pembentukan kinerja pegawai dalam bekerja di kantor Pemerintah Daerah di Malang Raya. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengaruh simultan dari modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,5306 (53,06%), sedangkan pengaruh variabel lain di luar ketiga komponen modal intelektual pegawai tersebut sebesar 0,4694 (46,94%). Hal ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di luar modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai dan perlu untuk diteliti lebih lanjut adalah (1) kepemimpinan, (2) iklim organisasi, (3) budaya organisasi, dan (4) teknologi kerja.

Kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 5,5098 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratan hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,4047. Sumbangan pengaruh langsung dari kompetensi terhadap kinerja sebesar 16,38% dan bertambah dalam interaksinya melalui komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 4,52% dan pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 5,43%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_1$  terhadap  $Y$  menjadi 26,33%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari komitmen organisasi dan pengendalian pekerjaan terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual kompetensi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual kompetensi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 3,0807 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratan hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2221. Sumbangan pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 4,93% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 4,52% dan pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 2,84%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_2$  terhadap  $Y$  menjadi 12,29%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari kompetensi dan pengendalian pekerjaan terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual komitmen organisasi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual komitmen organisasi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 3,3546 > t_{0,05; 136} = 1,6561$ . Pengaruh pengendalian pekerjaan terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2485. Sumbangan pengaruh langsung dari pengendalian pekerjaan terhadap kinerja sebesar 6,17% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 5,43% dan komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 2,84%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_{1,3}$  terhadap  $Y$  menjadi 14,44%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan pegawai. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kedua komponen modal intelektual pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Komponen modal intelektual yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya adalah kompetensi, kemudian diikuti dengan pengendalian pekerjaan dan komitmen organisasi pegawai.

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya

Hasil perhitungan uji statistika *Path Analysis* menunjukkan bahwa kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Pemerintah Daerah karena  $t_{hitung} = 7,3440 > t_{0,95; 138} = 1,6561$ . Hal ini berarti kepuasan kerja dapat menstimuli optimasi pembentukan kinerja pegawai dalam bekerja di kantor Pemda Malang Raya. Pengaruh nyata dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,5301 (53,01%) dan sumbangan pengaruh langsung sebesar 28,10%. Sedangkan pengaruh variabel lain terhadap kinerja pegawai sebesar 0,7190 (71,90%). Fakta ini mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam

bekerja di kantor Pemda Malang Raya Propinsi Jawa Timur di luar variabel kepuasan kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Variabel lain yang diduga kuat mempengaruhi kinerja pegawai di luar variabel kepuasan kerja adalah (1) kepemimpinan, (2) iklim organisasi, (3) budaya organisasi, dan (4) teknologi kerja.

### Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya

Hasil perhitungan uji statistika *Path Analysis* menunjukkan bahwa modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan; serta kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $F_{hitung} = 66,3984 > F_{0,05; 4; 135} = 2,4387$ . Hal ini berarti modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan; serta kepuasan kerja secara serempak berperan dalam upaya untuk mendukung kelancaran proses pembentukan kinerja pegawai dalam bekerja di kantor Pemerintah Daerah Malang Raya. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengaruh simultan dari modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan; serta kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,6630 (66,30%), sedangkan pengaruh variabel lain di luar modal intelektual dan kepuasan kerja pegawai tersebut sebesar 0,3370 (33,70%). Hal ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di luar modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan; serta kepuasan kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai dan perlu untuk diteliti lebih lanjut adalah (1) kepemimpinan, (2) iklim organisasi, (3) budaya organisasi, dan (4) teknologi kerja.

Kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 5,5098 > t_{0,05; 135} = 1,6562$ . Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn

hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,4047. Sumbangan pengaruh langsung dari kompetensi terhadap kinerja sebesar 16,38% dan bertambah dalam interaksinya melalui komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 4,52%, pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 5,43%, dan kepuasan kerja sebesar 2,41%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_1$  terhadap Y menjadi 28,74%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari komitmen organisasi dan pengendalian pekerjaan, serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual kompetensi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi bahwa kedua komponen modal intelektual dan kepuasan kerja pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual kompetensi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya karena  $t_{hitung} = 3,0807 > t_{0,05;135} = 1,6562$ . Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2221. Sumbangan pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 4,93% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 4,52%, pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebesar 2,84%, dan kepuasan kerja sebesar 0,97%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_{1,2}$  terhadap Y menjadi 13,26%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari kompetensi dan pengendalian pekerjaan; serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual komitmen organisasi pegawai. Kenyataan ini memberikan indikasi bahwa kedua komponen modal intelektual dan kepuasan kerja pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual komitmen organisasi dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Pengendalian pekerjaan ( $X_{1,3}$ ) sebagai komponen modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai Pemerintah Daerah

Malang Raya karena  $t_{hitung} = 3,3546 > t_{0,05;135} = 1,6562$ . Pengaruh pengendalian pekerjaan terhadap kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2485. Sumbangan pengaruh langsung dari pengendalian pekerjaan terhadap kinerja sebesar 6,18% dan bertambah dalam interaksinya melalui kompetensi ( $X_{1,1}$ ) sebesar 5,43%, komitmen organisasi ( $X_{1,2}$ ) sebesar 2,84%, dan kepuasan kerja sebesar 2,50%. Sehingga sumbangan pengaruh totalnya  $X_{1,3}$  terhadap Y menjadi 17,75%. Fakta ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh komponen modal intelektual dari kompetensi dan komitmen organisasi, serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berjalan cukup sinkron atau searah dengan komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan pegawai. Fakta ini memberikan indikasi bahwa kedua komponen modal intelektual dan kepuasan kerja pegawai itu memperlihatkan pengaruh yang efektif (cenderung menguntungkan) komponen modal intelektual pengendalian pekerjaan dalam menstimuli upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya.

Kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai Pemerintah Daerah karena  $t_{hitung} = 4,2038 > t_{0,95;135} = 1,6562$ . Pengaruh nyata dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) pengaruh langsung sebesar 0,2560 (25,60%) dan sumbangan pengaruh langsung sebesar 6,55%. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat menstimulir optimasi pembentukan kinerja pegawai dalam bekerja pada kantor Pemerintah Daerah Malang Raya.

Kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya dominan dipengaruhi oleh kompetensi, kemudian disusul dengan pengendalian pekerjaan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan, selanjutnya diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Modal intelektual pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya baik secara total maupun masing-masing komponen semuanya baru mencapai kategori yang cukup tinggi.

- Kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya baik secara total maupun masing-masing dimensi semuanya berada dalam kategori tinggi, kecuali dimensi gaji dan promosi yang baru mencapai kategori cukup tinggi.
- Kinerja pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya baik secara total maupun masing-masing dimensi semuanya baru mencapai kategori cukup tinggi, kecuali dimensi kerja sama yang sudah mencapai kategori tinggi.
- Modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- Modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian; serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Saran

Hasil penelitian ini juga merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

- Bagi para peneliti lain yang berminat untuk mendalami bidang teori organisasi, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia diharapkan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan kausal antara modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan dengan kepuasan kerja dan kinerja dengan menggunakan metode yang sama pada pemerintah daerah yang berbeda. Hal ini berguna untuk menguji keberlakuan temuan model hubungan kausal dalam penelitian secara lebih luas.
- Penelitian mengenai hubungan kausal modal intelektual yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai *intervening*, dalam penelitian berikutnya perlu dikembangkan dengan memasukkan dan mengkaji budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dalam

model. Sementara ini, peneliti menduga kuat lemahnya hubungan kausal modal intelektual dengan kinerja di samping ditentukan oleh kepuasan kerja, juga ditentukan oleh variabel lain sebagai *intervening*, yaitu budaya organisasi.

- Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai maka Pemerintah Daerah Malang Raya perlu mengembangkan dan meningkatkan modal intelektual pegawai yang mencakup: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan karena ketiga komponen modal intelektual ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.
- Pemerintah Daerah Malang Raya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai diharapkan untuk memperhatikan dan memperbaiki aspek gaji dan promosi pegawai karena temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa harapan dan kebutuhan pegawai mengenai gaji dan promosi sangat penting dan belum dipenuhi oleh organisasi pemerintah daerah.
- Malang Raya diharapkan untuk menerapkan paradigma baru dalam penilaian kinerja, yaitu penilaian terhadap kinerja pegawai di samping dilakukan oleh atasan juga dilakukan oleh rekan sekerja pegawai atau masyarakat pengguna pelayanan untuk menghindari subjektivitas dalam penilaian kinerja.

### DAFTAR RUJUKAN

- Ainsworth, M., N. Smith, and A. Millership. 2002. *Managing Performance Managing People: Understanding and Improving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Antonius, T. 2003. Transformasi Model Newgovernance Sebagai Kunci Menuju Optimalisasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 02 Th XXXII Februari 2003. ISSN: 0302-9859. Akreditasi: No. 134/DIKTI/KEP 2001. p. 28-34.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, and D. Ulrich. 2001. *The Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Burr, R., and A. Girardi. 2002. Intellectual Capital: More Than The Interaction of Competence x Commitment. *Australian Journal of Management*. Sydney. p. 77-78.

- Firestone, W.A., and J.R. Pennell. 1993. Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research* Wenter. Vol. 63. No. 4. P. 489–525.
- Harris, M. 2000. *Human Resource Management: A Practical Approach*. Second Edition. The Dryden Press.
- Hornby, A.S. 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Edited By Sally Wehmeier and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford University Press.
- Hugher, R.L., R.C. Ginnett, and G.J. Curphy. 2003. *Leadership Enhancing The Lessons of Experience*. Singapore: McGraw-Hill Irwin.
- Ismail, M. 2000. *Kualitas Pelayanan Masyarakat: Konsep dan Implementasinya*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Kumurotomo, W. 1992. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Press.
- Luthans, F.H. 2000. *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> International Edition. New York: McGraw Hill.
- Munir. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Rindjin, K. 1995. *Survei Sikap dan Perilaku Kerja Pegawai Pemda Dati II Propinsi Jawa Timur Dalam Rangka Untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Penelitian Kerja Sama Antara STKIP Negeri Singaraja Dengan Pemda Dati I Propinsi Bali.
- . 2004. *Etika Bisnis dan Implementasinya*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Prentice Hall International Inc.
- Salamoen, S. 1996. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah.. Memadukan Ilmu dan Praktik. *Manajemen Pembangunan*. ISSN: 0125-9652. p. 47-51.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. Singapore: John Wiley and Sons, Inc.
- Tantra, I.D.K. 1997. *Identifikasi Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Motivasi Kerja Pegawai Pemda Dati II di Malang Raya Karangasem dan Jembrana*. Penelitian yang Dibiayai dari Dana SPPDPP STKIP Singaraja Dengan SPKP Nomor 52/ST.04/PL/1997.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999. *Tentang Otonomi Daerah*. Bandung: Citra Umbara.
- Wall, T.D., M. Corbett, R. Martin, C. Clegg, and P.R. Jackson. 1990. Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A Change Study. *Journal Applied Psychology*. Vol. 75. No. 6.p. 691–697.
- Wawan, I. 1999. Peran Aparatur Era Reformasi (Tantangan dan Kesejahteraan). *Manajemen Pembangunan*. No. 26/VIII. Februari. p. 18–23.
- Willy, S. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Penerbit Percetakan Gema Amini.