

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DEVELOPER  
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT.DAYAPRIMA NUSAWISESA)**

**HASIL TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

**AKRAM REZKI NASROBI  
2018. MM. 1. 1218**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
2021**

**PENGESAHAN HASIL TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DEVELOPER  
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT.DAYAPRIMA NUSAWISESA)**

Oleh :

**AKRAM REZKI NASROBI  
2018. MM. 1.1218**

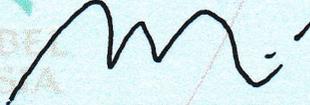
Telah diseminarkan dan disetujui oleh komisi pembimbing dan dinyatakan memenuhi syarat untuk Seminar Hasil Penelitian

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

  
**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

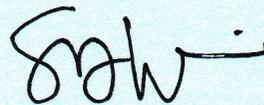
  
**Dr. Asri, S.Pd., M.Pd**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Prodi Magister Manajemen,**

  
**Dr. Maryadi, S.E.,M.M**

  
**Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si., A.K., C.A**

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DEVELOPER (STUDI  
KASUS PADA PERUSAHAAN PT. DAYAPRIMA NUSAWISESA)**

**Nama Mahasiswa : Akram Rezki Nasrobi**

**NIM : 2018.MM.1.1218**

**Program Studi : Magister Manajemen**

**Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**KOMISI PEMBIMBING :**

**Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

**Anggota : Dr. Asri, S.Pd., M.Pd**

**TIM DOSEN PENGUJI :**

**Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M**

**Dosen Penguji 2 : Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si., A.K., C.A**

**Tanggal Ujian : 22 Maret 2021**

**SK Penguji Nomor : 021/SK/PPS/STIE-IV/2020**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 22 Maret 2021



AKRAM REZKI NASROBI

2018. MM. 1. 1218

## ABSTRAK

A K R A M (2018. MM. 1. 1218), Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa (dibimbing oleh: Muhamad Idris, dan Asri)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara parsial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa 2) Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa 3) Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa.

Penelitian dilaksanakan Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh populasi di jadikan sampel yaitu sebanyak 46 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa. 2) Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa. 3) Variabel kompensasi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa.

*Kata kunci:* Kompetensi, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja.



## ABSTRAK

**Akram. 2021.** *The Effect of Competence, Compensation and Motivation on Employee Performance in Developer Companies (Case Study at PT. Dayaprima Nusawisesa), supervised by Muhammad Idris and Asri.*

*This study aims to determine and analyze: 1) Whether Competence, Compensation and Motivation has a partial effect on Employee Performance at Developer Companies (Case Study at PT. Dayaprima Nusawisesa 2) Does Competence, Compensation and Motivation simultaneously influence Employee Performance at the Company Developer (Case Study at PT. Dayaprima Nusawisesa 3) Which variable has the most dominant influence on Employee Performance in Developer Companies (Case Study at PT. Dayaprima Nusawisesa Company.*

*The research was carried out at a developer company (a case study at the company PT. Dayaprima Nusawisesa. This research is quantitative in nature. The sample was determined using a saturated sampling technique (census), in which the entire population was sampled as many as 46 people. The data collection methods used were questionnaires and document study. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that: 1) Competence, Compensation and Motivation partially affect employee performance at Developer Companies (Case Study at PT. Dayaprima Nusawisesa Company. 2) Competence, Compensation and Motivation simultaneously affect employee performance at Developer Companies (Case Study At PT. Dayaprima Nusawisesa. 3) The most dominant compensation variable has an effect on employee performance at a developer company (a case study at the company PT. Dayaprima Nusawisesa.*

**Keywords:** *Competence, Compensation, Motivation and Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan Judul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa” disusun untuk memenuhi serta melengkapi syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Dalam penyusunan Tesis ini peneliti berusaha memberi sebaik mungkin namun demikian, peneliti menyadari akan kemampuan dan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman peneliti. Tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar
2. **Dr. Maryadi, S.E.,M.M** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E.,M.Si.,Ak.,CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjan STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si .** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Ibu selaku orang tua peneliti yang telah memberikan doa, semangat, dorongan untuk tidak mudah menyerah sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu peneliti yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang telah diberikan hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan sarab yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Peneliti berharap tesis ini bermanfaat bagi pembaca, perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, serta digunakan sebagai refrensi penelitian selanjutnya.

Makassar, 22 Maret 2021

Akram Rezki Nasrobi

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN IDENTITAS MAHASISWA .....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kompetensi .....	11
2.3. Kompensasi .....	17
2.4. Motivasi .....	24
2.5. Kinerja Pegawai .....	34
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	64
3.2. Hipotesis .....	68
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	68
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Desain Penelitian .....	70
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	70
4.3. Populasi dan Sampel .....	70
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	71
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	71
4.6. Metode Pengumpulan Data .....	73
4.7. Teknik Analisa Data .....	74
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Karakteristik Responden .....	77
1. Jenis Kelamin Responden .....	77
2. Usia Responden .....	78
3. Tingkat pendidikan .....	79
4. Masa Kerja .....	81

5.2	Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	83
	1. Kompetensi (X1) .....	83
	2. Kompensasi (X2) .....	85
	3. Motivasi (X3) .....	87
	4. Kinerja (Y) .....	89
5.3.	Uji Kualitas Data.....	91
	1. Uji Validitas .....	91
	2. Uji Realibilitas .....	94
	3. Uji Normalitas.....	94
	4. Uji Multikolinearitas .....	95
	5. Uji Heteroskedastisitas.....	96
5.4.	Pengujian Hipotesis .....	97
	1. Analisi Regresi Berganda.....	97
	2. Uji Statistik .....	99
	3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	101
5.5.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	103
	1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	103
	2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	105
	3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	106
	4. Variabel Yang Paling Dominan Berpengaruh.....	107

## **BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

6.1.	Simpulan .....	109
6.2.	Saran-saran .....	110

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin	77
2	Tabel deskripsi responden berdasarkan kelompok usia	78
3	Tabel deskripsi responden berdasarkan jenjang pendidikan	80
4	Tabel deskripsi responden berdasarkan masa kerja	82
5	Tabel deskripsi responden terhadap kompetensi	84
6	Tabel deskripsi responden terhadap kompensasi	86
7	Tabel deskripsi responden terhadap motivasi	88
8	Tabel deskripsi responden terhadap kinerja	90
9	Tabel hasil uji validitas variable kompetensi (X1)	92
10	Tabel hasil uji validitas variable kompensasi (X2)	92
11	Tabel hasil uji validitas variable motivasi (X3)	93
12	Tabel hasil uji validitas variable kinerja (Y)	93
13	Tabel hasil uji reliabilitas	94
14	Tabel hasil uji multikolinearitas	96
15	Tabel hasil regresi berganda	97
16	Tabel hasil uji F (simultan)	99
17	Tabel hasil uji T (parsial)	100
18	Tabel hasil uji Beta	101
19	Tabel hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ )	102

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Konsep Penelitian	67
2	Uji Normalitas Data grafik P-Plot	95
3	Uji Scaterplots	96

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Lampiran Kuesioner Penelitian	113
2	Lampiran Data Hasil Jawaban Kuesioner Responden	117
3	Lampiran Hasil Uji Validitas	123
4	Lampiran Hasil Uji Reliabilitas	128
5	Lampiran Uji Statistik Deskriptif (Responden dan Item)	131
6	Lampiran Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis	146

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kebutuhan akan tempat tinggal yang layak adalah permasalahan manusia yang ada di seluruh dunia, bukan hanya di negara-negara berkembang seperti Indonesia, tetapi juga di negara yang sudah maju. Pembangunan perumahan adalah upaya yang dilakukan untuk memenuhi salah satu kebutuhan dasar manusia, sekaligus untuk dapat meningkatkan mutu lingkungan kehidupan, memberi arah pada pertumbuhan wilayah, memperluas lapangan kerja dan juga menggerakkan kegiatan ekonomi dalam peningkatan dan pemerataan kesejahteraan rakyat.

Saat ini konsep perumahan telah mengalami pergeseran, tidak hanya sebagai kebutuhan dasar maupun sebagai media yang memberikan rasa tenang dan damai, namun perumahan telah menjadi life style (gaya hidup), memberi kenyamanan dan menunjukkan karakteristik atau jati diri yang adalah salah satu pola pengembangan diri, dan juga sarana privatesebagaimana dibutuhkan pada masyarakat global. Di Indonesia, kebutuhan terhadap perumahan telah mengalami peningkatan terutama pada masyarakat perkotaan. Hal ini terbukti dengan populasi penduduk yang terus bertambah secara pesat, sehingga memaksa pemerintah dan pihak swasta yaitu pihak developer atau pengembang perumahan untuk berupaya memenuhi kebutuhan akan perumahan di tengah berbagai kendala seperti keterbatasan lahan perumahan. Kendala lain yakni manusia selalu berusaha memenuhi kebutuhannya, sedangkan kemampuan untuk mencapai sesuatu yang

diinginkannya itu terbatas, untuk itu, berbagai cara pendekatan diupayakan sehingga mungkin menimbulkan berbagai dampak negatif, antara lain menyangkut kualitas barang, informasi yang tidak jelas, dan sebagainya

Berbagai penawaran dilakukan oleh pengembang perumahan (developer residence) untuk memasarkan produk-produk perumahannya. Pengembang perumahan (developer residence) adalah perorangan atau perusahaan yang bekerja mengembangkan suatu kawasan permukiman menjadi perumahan yang layak huni dan memiliki nilai ekonomi sehingga dapat dijual kepada masyarakat. Pengembang perumahan (developer residence) dapat terdiri dari orang perorangan maupun perusahaan, baik perusahaan yang belum berbadan hukum (seperti CV atau Firma) maupun perusahaan yang sudah berbadan hukum (seperti PT atau Koperasi).

Demikian halnya juga pada PT. Daya Prima Nusawisesa, sebagai pengembang perumahan mengambil perang tersebut untuk memenuhi kebutuhan perumahan yang semakin meningkat khususnya di kota Makassar dengan menyiapkan beberapa konsep perumahan yang memberikan kenyamanan bagi para user. Beberapa jenis dan type perumahan telah di bangun di berbagai lokasi yang berbeda seperti Perumahan Nusa Harapan Permai dengan berbagai Type dan harga yang bervariasi, misalnya cendana (70/170) dengan Harga 199.500.000, Mahoni (54/119) 156.500.000., Angsana (45/105) 125.000.000, Flamboyan (40/98)92.500.000., Cemara (36/84) 78.800.000, Type Rsh (28/72) 49.500.000,

Selanjutnya pada lokasi Sudiang Nusa Idaman dengan type Boungevnil (54/112) 174.500.000, Seruni (45/105) 134.000.000, Alamanda (40/98)

119.500.000, Anyelir (36/91) 107.000.000, Bukit Binamu Permai Type Rsh (36/84) 49.500.000, Begitu juga di lokasi lain yaitu Perumahan Sengkan Nusa Idaman dan Moncong loe permai.

Untuk meningkatkan pangsa pasar perumahan pada PT. Daya Prima Nusawisesa, disamping lokasi perumahan yang strategis dan mudah di akses, bentuk dan model perumahan, tingkat keamanan, fasilitas yang tersedia pada lokasi perumahan, harga yang terjangkau dan yang terpenting adalah bagaimana kinerja pegawainya dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pada para user.

Kinerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, karena ditentukan oleh ketiga faktor tersebut untuk bekerja dengan tekun dan mendukung kinerjanya. Dengan pengetahuan yang tinggi, pegawai dapat dengan mudah menganalisa suatu pekerjaan, walaupun tugas yang diberikan tergolong sulit untuk dilaksanakan. Keterampilan seorang pegawai dapat menentukan kinerja suatu organisasi, jika keterampilan kerja yang dimiliki sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi tidak begitu bagus maka organisasi juga sulit untuk berkembang pesat. Sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya, sehingga dengan adanya interaksi pegawai yang bertugas dengan masyarakat atau pegawai lain yang ada di lingkungan kerjanya, maka pegawai

dapat bekerja lebih rajin sehingga kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan.

Tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dicapai melalui faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sehingga selain dapat menciptakan suasana kondusif untuk tumbuhnya kinerja pegawai juga berpotensi dapat membuat organisasi berkembang lebih maju

PT. Dayaprima Nusawisesa sebagai salah satu pengembang yang ada di Makassar berusaha terus meningkatkan kinerjanya, hal ini disebabkan karena kinerja pegawai yang belum optimal. Belum optimalnya kinerja pegawai biasa disebabkan oleh kurangnya faktor kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yaitu masih banyak pegawai yang kurang cepat tanggap terhadap pekerjaannya, sehingga sulit untuk bisa langsung bekerja secara maksimal karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan, ini berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan pegawai serta pengalaman yang ditunjukkan terhadap tugas yang diberikan. Selain faktor kompetensi pegawai, juga bisa disebabkan oleh berbagai faktor lain.

Fakta empiris yang lain adalah pengantaran user kelokasi perumahan yang harus selalu siap dan siaga dengan menjemput konsumen untuk meninjau lokasi, masih ada pegawai yang cenderung kurang simpatik dalam melayani konsumen apalagi kalau konsumennya jauh di jemput dari lokasi, pegawai tidak empati dalam melayani pelanggan ketika tidak terjadi transaksi dan hal lainnya yang.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan

diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2009).-

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi atau balas jasa. Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2009) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Pemberian kompensasi secara tepat dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara (2010) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Hasibuan (2009) juga mendukung pendapat tersebut. Ia menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh

pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Motivasi dapat diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif ini diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada dalam alam sadar maupun alam bawah sadar seseorang. Hersey, dkk (2016), mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan utama dari aktivitas, jadi motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang kuat untuk melakukan kerja sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Motivasi tidak permanen, tetapi sering berubah-ubah, tergantung pada terpenuhinya atau terhambatnya pemenuhan kebutuhan tersebut. Dalam hubungannya dengan perilaku organisasi, maka motivasi sangat bergantung pada pemenuhan kebutuhan para bawahan. Secara teoretis, Maslow dalam Hersey, dkk, (2016) mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada hierarki kebutuhan. Motivasi rendah apabila yang terpenuhi adalah kebutuhan perwujudan diri (*self actualization*) dan motivasi tinggi apabila terpenuhinya kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis ini berada pada puncak hierarki karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidup. Dalam hubungannya dengan motivasi kerja ini, hasil penelitian (dalam Hersey, dkk, 2006) memperlihatkan bahwa hal-hal yang paling diinginkan adalah penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, perasaan terlibat dalam hal-hal tertentu, dan pemahaman yang simpatik atas masalah-

masalah pribadi yaitu semua insentif yang tampak berkaitan dengan motif afiliasi dan pengakuan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus menyadari fakta bahwa dalam upaya menciptakan efektivitas kerja pegawai maka pemberian motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang menyediakan suasana lingkungan yang memuaskan pegawai pada semua level kebutuhan sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa)?
2. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa)?
3. Variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.
3. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Peneliti  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi pihak akademis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

### 3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulusebagai acuan atau bahan perbandingan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mitchel (2010) bahwa kinerja yang baik sangat dipengaruhi dua hal yaitu kemampuan (kompetensi) dan motivasi kerja pegawai. Penelitian menjelaskan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.
2. Blumberg dan Pringle (2008) menyatakan bahwa kinerja tidak saja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi tetapi juga sangat dipengaruhi oleh Budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan variabel kemampuan, motivasi dan budaya organisasi untuk mengukur kinerja pegawai.
3. Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2012) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah variabel kompetensi *knowledge*.
4. Sirajuddin (2013), yang mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang mencakup motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin, kompetensi dan lingkungan kerja.

5. Asniwati (2014) ” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2.2 Kompetensi

Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain (*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan

dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang

dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan;
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

### **2.2.1 Aspek Kompetensi**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204):

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan

pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### **2.2.2 Tingkat Kompetensi SDM**

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

- a. *Behavioral Tools*
  - *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

- *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

b. *Image Attribute*

- *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

c. *Personal Characteristic*

- *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

*Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

### **2.2.3 Dimensi Kompetensi Individu**

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

## **2.3. Kompensasi**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Desler (2007: 85) bahwa kompensasi adalah upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan seseorang yang mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah/gaji, insentif, komisi, dan bonus serta pembayaran yang tidak langsung seperti dalam bentuk tunjangan keuangan semisal asuransi dan uang liburan.

Handoko (2009: 114) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara

pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Simamora (2009: 545) menyampaikan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

Menurut Dessler Gary (2007: 85) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan setimpal dari pekerjaan pegawai. Hasibuan (2009: 133) mengatakan bahwa “kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2007: 115) kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*) insentif dan keuntungan (*benefit*), dimana organisasi harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem gaji juga program insentif seperti berbagi keuntungan dan penghargaan atas produktifitas semakin tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang pemberian kompensasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diterima oleh para pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Martoyo (2009: 117) fungsi kompensasi antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja.

- b. Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi pegawai yang mengandung implikasi bahwa organisasi/perusahaan akan menggunakan tenaga kerja tersebut secara efektif dan efisien, dengan cara demikian organisasi akan memperoleh keuntungan/manfaat yang maksimal dan disinilah efektivitas kerja pegawai sangat menentukan.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat dari penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, maka diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut dapat membantu stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Adapun tujuan dari pemberian kompensasi menurut Martoyo (2009: 117-118) sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima kompensasi berupa gaji dan upah atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, maka dengan adanya kepastian menerima upah secara periodik berarti adanya jaminan "*economic security*" beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi maka para pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi sehingga mendorong produktivitas serta efektivitas kerja mereka.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan suksesnya organisasi. Makin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka makin menunjukkan

betapa suksesnya suatu organisasi. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi yang digunakan untuk itu makin besar.

Sedangkan menurut Davis dan Werther (1996: 381) tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) Mendapatkan personal yang *kualified*; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Menunjukkan adanya keadilan baik *internal equity* maupun *external equity*; (d) Memberi *rewards* terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) Mengontrol dana; (f) Menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) Memotivasi pegawai; dan (h) Mengurangi *labor turnover* pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2007: 129) menjelaskan bahwa orang ingin diperlukan secara adil dimana semua aspek komponen termaksud gaji pokok, insentif dan tunjangan, ini adalah konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan individu (input) dengan apa yang diterima oleh individu (hasil), input yang dimaksud adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, pengalaman, produktivitas dan keterampilan. Sedangkan hasil yang dimaksud adalah gaji, tunjangan, pengakuan, prestasi, prestise, dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik terukur maupun tidak terukur.

Hal ini sesuai dengan pendapat Martoyo (2009: 120) yang menjelaskan bahwa pegawai harus menerima gaji yang sama sesuai dengan undang-undang tentang pemberian gaji yang sama tahun 1963, mensyaratkan organisasi untuk menggaji tenaga kerja tanpa melihat jenis kelamin melainkan berdasarkan (1)

perbedaan dalam senioritas; (2) perbedaan dalam kinerja; (3) perbedaan dalam kualitas atau kuantitas; (4) keahlian lain seperti (keahlian, usaha, dan kondisi kerja).

Beberapa terminologi yang berkaitan dengan program kompensasi oleh Syaifullah (2005) yaitu:

1. Upah (*wages*), umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja, semakin besar upah yang diterima). Upah merupakan basis bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.
2. Gaji (*salary*), umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lama jam kerja), yang umumnya diterapkan pada kelompok karyawan manajemen, staf profesional, dan staf klerikal (pekerja kerah putih).
3. Insentif (*incentive*), merupakan tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan ayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya efisiensi (pemangkasan biaya).
4. Tunjangan (*benefit*), beberapa bentuk tunjangan diantaranya adalah: asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, program pendidikan, program liburan, program pensiun, dan program tunjangan lain yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian.

5. Fasilitas (*perquisites*), merupakan kenikmatan/fasilitas yang disediakan organisasi seperti fasilitas kendaraan, rumah, akses informasi dan lain-lain yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

### **2.3.2. Indikator Kompensasi**

Menurut Mondy (2008), kompensasi terbagi atas dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh pegawai. Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Secara garis besar Nawawi (2008: 316-317) membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu antara lain :

1. Kompensasi langsung.

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi tidak langsung.

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

### 3. Insentif.

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Disisi lain, menurut Simamora (2009:544) kompensasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

#### 1. Gaji.

Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap dimana pembayarannya ditetapkan setiap bulan.

#### 2. Insentif

Insentif pegawai adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak organisasi kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat termotivasi untuk bekerja dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah berupa asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiunan, hari raya dan tunjangan-tunjangan lainnya.

Sutrisno (2011), menjelaskan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak pegawai

dan kewajiban perusahaan yang pasti :

- a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
  - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai, yakni benefit dan *services* (tunjangan pelayanan). Benefit dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.

#### **2.4. Motivasi Kerja**

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa tenaga kerja merupakan faktor pertama dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam dunia bisnis maupun organisasi yang bergerak di bidang sosial lainnya. Sehingga perlu diketahui oleh seorang pemimpin ialah motivasi yang terdapat pada pegawai. Karena kepribadian manusia untuk mencapai sasaran beragam tergantung dari individu itu sendiri dan kepribadian individu berbeda satu sama lain.

Dasar motivasi yang telah dikemukakan di atas, di mana para pegawai perlu dirangsang agar dapat timbul kegairahan kerja dan daya cipta serta

kemampuan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Begitu pentingnya motivasi sehingga banyak para ahli yang mengemukakan definisi tentang motivasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah motivasi mempunyai beberapa arti, diantaranya adalah:

1. Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan mencapai tujuan tertentu.
2. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya,

Menurut panitia Istilah Manajemen lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen menjelaskan bahwa : motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang-orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. motivasi mencakup:

1. Pengerahan dan penilaian kebutuhan akan kepuasan.
2. Penentu tujuan yang akan memuaskan.
3. Penentuan tindakan yang akan diperlukan untuk memuaskan kebutuhan,

Sedangkan pendapat Kartini Kartono (2008) tentang motivasi menyatakan bahwa: motif atau motivasi (motivus), ialah:

1. Gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku menuju pada satu sasaran tertentu.
2. Alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat.
3. Ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia,

biasanya merupakan suatu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran, fantasi, dan perasaan-perasaan tertentu.

Selain itu ada juga yang memberikan pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi dan kepemimpinan, menyatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan tentang pengertian motivasi bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau yang menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mencapai tujuan yaitu memenuhi atau memuaskan kebutuhan.

Untuk lebih jelasnya, penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi dari seorang ahli jiwa bernama Maslow (dalam Manullang, 2008: 149) menggunakan suatu kualifikasi kebutuhan yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) tingkat kebutuhan, yaitu:

1. The Physiological Needs.
2. The Safety Needs.
3. The Belonging and Love Needs.
4. The Esteem Needs.
5. The Needs For Self Actualization.

Setiap faktor menjadi motivator, tetapi bilamana setiap faktor kebutuhan tidak terpenuhi maka faktor kebutuhan tidak lagi menjadi motivator sehingga akan meningkat ke faktor berikutnya.

Agar lebih jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut, akan dijelaskan berikut:

1. The Physiological Needs

Kebutuhan pokok fisik manusia ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pertama berhubungan dengan proses hemostatis yaitu suatu proses mekanisme yang berlangsung dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan bagi zat-zat yang dibutuhkan oleh tubuh untuk berkembang, kedua berhubungan dengan nafsu makan/selera. Untuk itu pimpinan organisasi seharusnya memperhatikan kebutuhan pokok pegawai tersebut di atas dengan baik.

2. The Safety Needs

Kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman dari dalam maupun dari luar seperti bencana alam, kecelakaan, kebakaran, pembunuhan, wabah penyakit dan sebagainya, serta perlakuan adil dan wajar dari atasan baik atasan langsung maupun pimpinan dari suatu organisasi.

3. The Belongings and Love Needs

Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja.

4. The Esteem Needs

Kelompok kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan menunjukkan dua ciri khusus, yaitu terdapat kecenderungan manusia untuk

menilai diri dan orang lain yang dari padanya. Selain itu manusia menginginkan kekuasaan untuk kelengkapan dirinya termasuk kebutuhan untuk memperoleh reputasi, gengsi, dominasi dan lain-lain.

#### 5. The Needs for Self Actualization

Kebutuhan pokok manusia tingkat tertinggi adalah kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa maka perhatiannya terpusat pada pekerjaannya sehingga kadang-kadang orang demikian bahkan lupa dengan kebutuhan fisiknya sendiri.

Di samping teori motivasi dikemukakan Maslow, maka Heidjrachman (2006: 188 - 189) mengemukakan ada 3 faktor/teori tentang motivasi:

1. *Content Theory*
2. *Process Theory*
3. *Reinforcement Theory*

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga teori di atas, akan diuraikan sebagai berikut:

##### 1. *Content Theory*

Teori ini mengemukakan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan bertingkah laku tertentu. Dalam pandangan ini setiap individu dianggap mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) sehingga mereka terdorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Teori ini melihat adanya tiga hal yang perlu diperhatikan,

yaitu:

a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu

Banyak manajer yang ambisius, sangat mendorong untuk mencapai status dan kekuasaan, memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang aman. Sebagai hasilnya, manajer-manajer merasa frustrasi karena tidak mampu memberi motivasi kepada bawahannya.

b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan

Seorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memiliki bermain aman dan menghindari dari tanggung jawab yang besar karena takut gagal. Sebaliknya seorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diperhatikan karena prestasi kerja biasa saja.

c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka

Suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa ketika diberikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

## 2. *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanya salah satu elemen dalam proses mengenal bagaimana individu bertingkah laku. Dasar dari teori tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan, yaitu apa yang

dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor lain dari teori ini adalah kebutuhan dari preferensi terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya apabila pekerja bekerja untuk bisa melebihi target akan menyebabkan orang bisa dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor dan seorang memang berkeinginan sangat kuat melampaui target tertentu.

### 3. *Reinforcement Theory*

Teori tidak menggunakan konsep sesuatu motif atau proses motivasi, tetapi menjelaskan bagaimana konsep perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena masa lalu menyenangkan.

Teori ini menunjukkan bahwa yang diperlukan manajer adalah bagaimana kebutuhan para individu dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bertingkah laku sesuai keinginan manajer.

Pada bagian ini akan diuraikan konsep mengenai motivasi kerja pegawai, namun sebelumnya perlu dibahas dulu tentang pengertian motivasi itu sendiri.

Adapun arti kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti:

1. Kegiatan melakukan sesuatu.
2. Sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Kartini Kartono bahwa : kerja/bekerja hal yang penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus untuk menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan yang pasti memberikan arti bagi

kehidupan. Dengan demikian kerja itu akan memberikan promosi, persahabatan, komunikasi sosial yang terbuka, kedudukan sosial, prestise, dan status.

Dari arti dan penjelasan tentang kerja di atas maka dapat dipahami bahwa kerja adalah suatu kegiatan/aktivitas untuk melakukan sesuatu dan mencapai yang diharapkan. Dengan demikian konsep motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi atau memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan kerja.

Teori kebutuhan yang dianggap relevan dengan penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan Clayton P. Alderfer. Penulis mengambil landasan teori ini dengan asumsi bahwa teori ini mempunyai uraian yang sistematis dan sederhana. Di samping itu juga menganggap dari pembahasan teori kebutuhan tersebut identik dengan sebagian besar kebutuhan para pegawai dalam organisasi. Bahkan teori yang dikemukakan oleh Clayton mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. Menurut Siagian (2009) bahwa : pengalaman banyak manajer, membenarkan pendapat yang mengatakan bahwa sebagian kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antar seorang dengan orang lain maupun seorang pada waktu yang berbeda.

Abraham Maslow, dalam kutipan Wahjosumidjo (2008) menyusun suatu hirarki kebutuhan yang didasarkan pada prinsip sebagai berikut:

1. Manusia adalah "binatang yang berkeinginan".

2. Segera setelah salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain muncul.
3. Kebutuhan nampak diorganisir kedalam kebutuhan-kebutuhan yang bertingkat-tingkat.
4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam kutipan Wahjosumidjo (2008) meliputi 5 jenjang yaitu:

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*philological needs*). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya: tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini

manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui *on the job, of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain."

Selain pendapat Abraham Maslow, Clyton P. Alderfer dalam kutipan Jane Allan memadatkan teori kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan, dan perkembangan. Dari kebutuhan Alderfer dikenal dengan teori ERG (*Existence needs, Relatedness needs, Growth Needs*) yaitu :

1. *Existence needs* atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok pegawai dan keluarganya serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.
2. *Relatedness needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, atasan atau pimpinan, teman sejawat, bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. *Growth needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreativitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya.

Adapun penelitian yang menganggap bahwa teori ERG adalah penyederhanaan dari teori Abraham Maslow. Memang secara sepintas ada persamaan antara keduanya namun sesungguhnya ada perbedaan konseptual dan mendasar yaitu bahwa Clayton P. Alderfer menekankan ketiga jenis kebutuhan pemuasannya dilakukan secara simultan tidak berdasarkan tingkat kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

## 2.5. Kinerja

### 2.5.1. Pengertian Kinerja

Menurut Dessler (1992: 24) kinerja merupakan Kinerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan menurut Winardi (1992: 46) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian dari institusi berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang dilakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Ranupandoyo dan Husnan (2002: 52), menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi.

Menurut Mangkunegoro (2000:22), pengertian kinerja dimulai dari kata *job performance* atau *actual job*. Pengertian lain dari Gomes dalam Kohli (1999: 23), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Rambat Lupiyoadi (2004: 37) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka

memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Jackson dalam As'ad, 2002: 78).

Kinerja atau Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Suprihanto dalam As'ad, 2002: 33).

Menurut Dessler (1997: 61), penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada personil dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Lebih lanjut Dessler (1997: 69), menyatakan bahwa penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, intensif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu

aktif melakukan kerjanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi berpengaruh terhadap kinerjanya.

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2007). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi

secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2007:214).

Mathis dan Jackson (2008), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan

mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2009).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2008).

Dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN RI, 2006) dikatakan bahwa kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mendedikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditetapkan.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2009 : 159-

160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2007), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

#### **a. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2007), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor - faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2007 :14), dikemukakan bahwa kinerja {performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individu yang terdiri atas :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1)Persepsi
- 2)Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Timle (dalam Mangkunegara, 2007: 15), faktor - faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu

ripe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2006 : 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi(*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara,2006 : 67 ) yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata - rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Ole karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk

mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2007: 160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi} = f(\text{kecakapan, usaha, kesempatan})$$

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman, 2007: 1).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2007: 3), kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja diorganisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2007:10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan

atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

#### **b. Penilaian kinerja**

Pada umumnya orang - orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat

(Dessler, 2007; 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi-organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2007 ; 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf/aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan-pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman (2007 : 103) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit - unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*- PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2009; 81).

Menurut Payaman (2007: 106), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2006: 238), pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **1) Penilaian Kinerja Secara Formal**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2008 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat

lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai (Flippo, 2008 ; 245-246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas (Gomes, 2009; 165).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora, 2007;417).

## **2) Penilaian Kinerja Secara Informal**

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang

kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2007 ; 417).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2008: 225).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2007; 2).

Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi

juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Siagian, 2008: 225).

### **c. Program Penilaian Kinerja**

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasan yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester

dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2008: 257-259).

Metode penilaian kinerja menurut Jackson (2009: 92-101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja pegawai didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel); c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer; d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku; e) Metode MBO/Manajemen by objectives mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

### **1) Persiapan Penilaian Kerja**

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2008 ; 229-230).

## **2) Langkah-Langkah Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Dessler, 2007; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2007; 3). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standar dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan

yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (Sayles, 2006 ; 400 dan 403).

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2007 ; 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Mathis dan Jackson, 2008 ; 83)

Selanjutnya, disampaikan pula bahwa proses penilaian dapat dilakukan secara multisumber yang dikenal oleh penilaian 360°, antara lain dari: a) Manajer; b) Konsumen; c) Rekan kerja; d) Bawahan atau; e) Evaluasi mandiri. Penilaian semacam ini, tujuannya untuk mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda yang didapat sesuai dengan peranannya yang berbeda-beda.

Penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang prestasi mereka (terutama sekali apabila hal itu menyenangkan) dan penilaian menyediakan umpan balik tersebut. Akhirnya, penilaian prestasi juga memungkinkan alasan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap efisiensi yang dapat diketahui, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier organisasi, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier bawahan dilihat dan kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya. (Dessler,2007; 2-3).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria kinerja secara objektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson,2008)

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2008) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran objektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2008 )

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku yang ingin dilihat
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan pegawai. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2008) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2008). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan

standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

### **2.5.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila personil mempunyai semangat kerja yang tinggi, meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikan untuk mencapai prestasi yang optimal. Kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan yang dikenal dengan teori harapan. Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu juga orang yang kemampuan yang tinggi mempunyai motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi harus mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, sebaliknya apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkan rendah pula. Dalam meningkatkan kinerja perlu memberikan motivasi dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya yaitu sebagai pegawai, sehingga apa yang menjadi harapan perusahaan dapat tercapai. Kinerja yang lebih tinggi diperoleh melalui aktivitas yang memuaskan. Lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukannya, (Piercy, N et al, 1997:47) menyatakan bahwa persentase kerja yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan masyarakat, meyakinkan bahwa mereka memahami keinginan masyarakat, presentasi yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan signifikansi yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan personil. Demikian pula pada

tingkat pengetahuan teknis personil mengenai tugas dan kewajibannya, juga memberikan tingkat signifikansi yang cukup tinggi dalam kemampuan melaksanakan pekerjaan.

Menurut Basu Swasta (1994:87), berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mengemban tugas-tugasnya. Personil yang mampu meyakinkan masyarakat serta mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua orang yang terkait dengan tugasnya akan mampu menghasilkan kinerja yang baik yang bermanfaat bagi keberlangsungan institusi. Kinerja personil dapat dibentuk melalui pelatihan-pelatihan, training, magang dan pendidikan sejenis sehingga personil mengetahui bagaimana teknik-teknik bekerja yang baik serta mampu menganalisis keadaan yang dihadapinya.

- a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hal penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut diperlukan apabila suatu saat masyarakat atau pimpinan menanyakan terhadap hasil kerja atau pekerjaan yang dilakukan, personil mampu memberikan keterangan secara benar dan meyakinkan sehingga masyarakat menjadi semakin yakin. Pengetahuan haruslah bersifat menyeluruh, artinya penguasaan itu dapat meliputi tugas, kewajiban dan bagaimana memecahkan suatu permasalahan.

## b. Sikap Karyawan

Sikap sebenarnya berkaitan dengan kemampuan. Namun, sikap disini lebih terfokus pada aktualisasi karyawan. Belum tentu seorang karyawan dengan kemampuan dan pengetahuan yang tinggi mampu melayani dengan sikap yang baik dan meyakinkan masyarakat. Atau dapat juga seorang karyawan dengan pengetahuan yang biasa justru mampu menganalisis sikap dengan baik. Sikap itu sendiri berhubungan dengan kepribadian dan ego seseorang. Dalam hubungan dengan orang lain sikap ini sangat penting, terutama saat berhadapan dengan masyarakat atau khalayak ramai. Karyawan yang memiliki sikap yang baik merupakan nilai tersendiri bagi masyarakat atau pimpinannya.

Sedangkan As'ad (2002:49) menyatakan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

### a. Variabel individu, yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keterampilan, baik mental atau fisik termasuk di dalamnya tingkat kedisiplinan
- 2) Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian, tingkat pendidikan dan pengalaman yang pernah diperoleh
- 3) Demografis seperti umur, asal usul, jenis kelamin

### b. Variabel organisasional, terdiri dari:

- 1) Sumberdaya di perusahaan
- 2) Kepemimpinan
- 3) Imbalan/gaji

- 4) Budaya organisasi
  - 5) Desain pekerjaan
- c. Variabel psikologis, yang meliputi:
- 1) Persepsi
  - 2) Sikap
  - 3) Kepribadian
  - 4) Belajar
  - 5) Motivasi

Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan baik atau tidak diperlukan suatu penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan target yang akan diperoleh dengan hasil yang dicapai. Penilaian kinerja menurut Handoko (1998:21) dapat dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut:

- a. *Rating scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat nilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan.
- c. Metode peristiwa kritis, penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- d. Metode penyajian lapangan. Seseorang ahli dalam suatu departemen membantu para penyelia dalam penilaian karyawan.

- e. Tes dan observasi Kinerja.
- f. *Method ranking*, penilai membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, mana diantara mereka yang terbaik akan mendapatkan urutan dari paling baik sampai terjelek.

Penilaian terhadap kinerja sebagaimana tersebut di atas memiliki manfaat sebagai berikut: (Hani Handoko, 1999:34)

- a. Perbaikan Kinerja atau kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi yang diberikan
- c. Keputusan-keputusan untuk penempatan dan promosi
- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.
- g. Melihat ketidakakuratan informasional
- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil
- j. Melihat tantangan-tantangan eksternal seperti masalah keluarga seorang karyawan, kesehatan dan lingkungan kerja.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2009).

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi atau balas jasa. Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2009: 114) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Variabel selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk

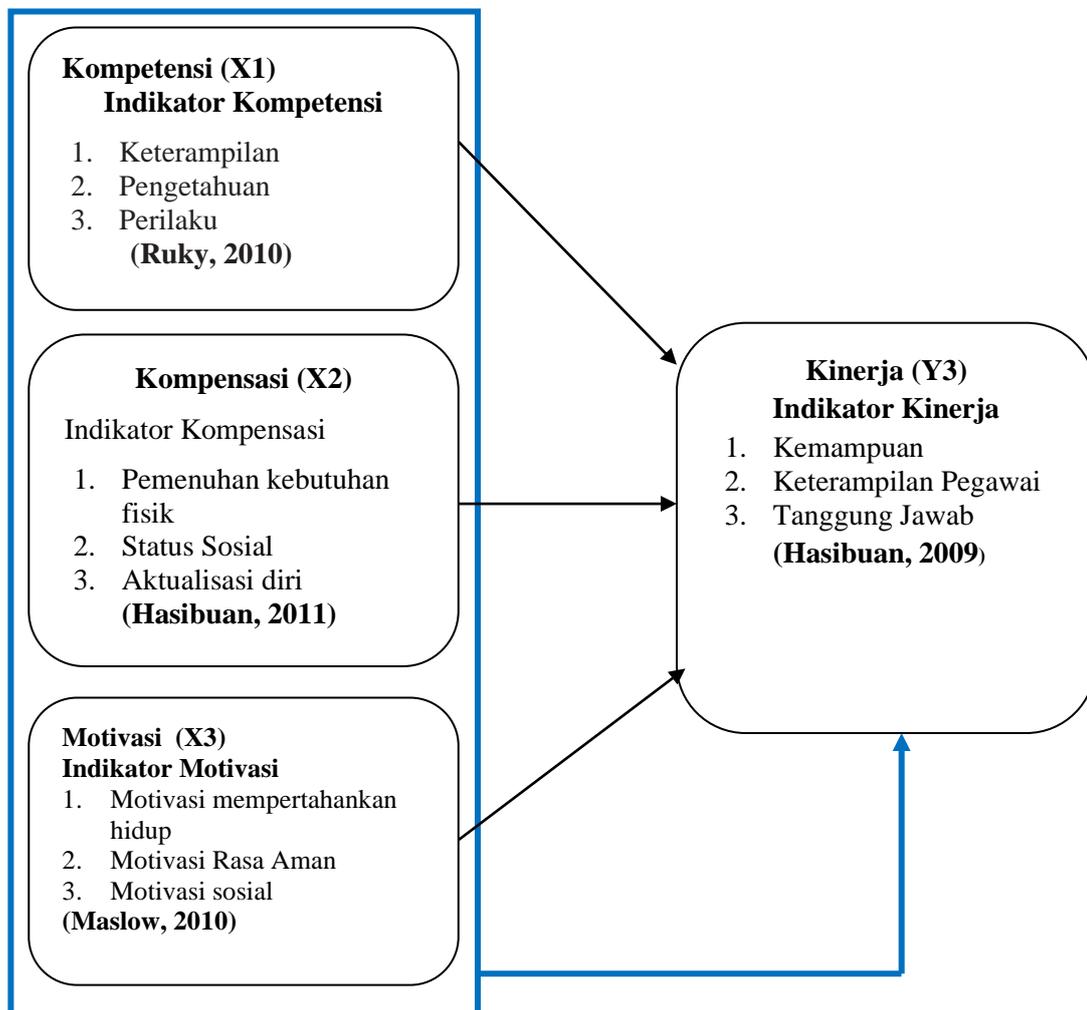
menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Motivasi dapat diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif ini diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada dalam alam sadar maupun alam bawah sadar seseorang. Hersey, dkk (2006), mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan utama dari aktivitas, jadi motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang kuat untuk melakukan kerja sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Motivasi tidak permanen, tetapi sering berubah-ubah, tergantung pada terpenuhinya atau terhambatnya pemenuhan kebutuhan tersebut. Dalam hubungannya dengan perilaku organisasi, maka motivasi sangat bergantung pada pemenuhan kebutuhan para bawahan. Secara teoretis, Maslow dalam Hersey, dkk, (2006) mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada hierarki kebutuhan. Motivasi rendah apabila yang terpenuhi adalah kebutuhan perwujudan diri (*self actualization*) dan motivasi tinggi apabila terpenuhinya kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis ini berada pada puncak hierarki karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidup. Dalam hubungannya dengan motivasi kerja ini, hasil penelitian (dalam Hersey, dkk, 2006) memperlihatkan bahwa hal-hal yang paling diinginkan adalah penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, perasaan terlibat dalam hal-hal tertentu, dan pemahaman yang simpatik atas masalah-masalah pribadi yaitu semua insentif yang tampak berkaitan dengan motif afiliasi

dan pengakuan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus menyadari fakta bahwa dalam upaya menciptakan efektivitas kerja pegawai maka pemberian motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang menyediakan suasana lingkungan yang memuaskan pegawai pada semua level kebutuhan sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinannya.

Kinerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara optimal, karena ditentukan oleh ketiga faktor tersebut untuk bekerja dengan tekun dan mendukung kinerjanya. Dengan pengetahuan yang tinggi, pegawai dapat dengan mudah menganalisa suatu pekerjaan, walaupun tugas yang diberikan tergolong sulit untuk dilaksanakan. Keterampilan seorang pegawai dapat menentukan kinerja suatu organisasi, jika keterampilan kerja yang dimiliki sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi tidak begitu bagus maka organisasi juga sulit untuk berkembang pesat. Sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya, sehingga dengan adanya interaksi pegawai yang bertugas dengan masyarakat atau pegawai lain yang ada di lingkungan kerjanya, maka pegawai dapat bekerja lebih rajin sehingga kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**

### **3.2. Hipotesis**

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi, kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.
2. Kompetensi, kompensasi dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.
3. Kompensasi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X1), Kompensasi (X2) dan motivasi (X3), sebagai variabel bebas, sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah kemampuan dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Variabel kompetensi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu Keterampilan, pengetahuan dan perilaku.

2. Kompensasi adalah imbalan yang di terima pegawai atas pekerjaanya. Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : pemenuhan kebutuhan fisik, status sosial dan aktualisasi diri.
3. Motivasi adalah Dorongan yang muncul pada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Motivasi di ukur dengan tiga indikator antara lain : Motivasi mempertahankan hidup, motivasi rasa aman dan motivasi sosial.
4. Kinerja, yaitu kemampuan pegawai mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan tepat waktu. Variabel kinerja diukur dengan tiga Indikator yaitu: kemampuan pegawai, keterampilan pegawai dan tanggung jawab.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini didasarkan pada model desain penelitian sebagai survey yang bersifat korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian korelasional berupaya menjelaskan ada tidaknya hubungan atau pengaruh di antara berbagai variabel berdasarkan besar kecilnya koefisien korelasi.

Dalam penelitian ini, variabel yang mempunyai keterhubungan adalah kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai keterhubungan inilah menjadi model survei yang di desain membahas tentang hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan di Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada PT. Dayaprima Nusawisesa. Waktu penelitian direncanakan selama dua bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan Juli 2020.

#### **4.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Perusahaan Developer Pada PT. Dayaprima Nusawisesa sebanyak 46 orang pegawai.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 46 orang pegawai.

#### **4.4 Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

#### **4.5 Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau

sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler.,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam

mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### **4.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Wawancara (*interview*) langsung dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dari responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4.7 Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = konstanta

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Motivasi

$b_1, b_2, b_3, \dots$  = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Kompetensi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y), secara parsial maka dilakukan uji t.

#### a. Pengujian hipotesis secara parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $k$ ) dan  $(n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $\text{Sig. } F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F$  hitung  $<$  atau  $\text{Sig. } F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_i$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Jumlah karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 46 orang. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden yang bekerja di Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.

##### 1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan motivasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Tabel 1  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	26	56,5
2	Perempuan	20	43,5
Jumlah		46	100,00

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa dari 46 responden dalam penelitian ini, terdapat 26 (56,5%) responden laki-laki sedangkan sisanya 20 (43,5%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden

laki-laki dan perempuan hampir sama jumlahnya. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

## 2. Usia

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap motivasi kerja yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2

Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 Tahun	4	8,7
2	31 – 40 Tahun	27	58,7
3	41 – 50 Tahun	11	23,9
4	>50 Tahun	4	8,7
Jumlah		46	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari 46 responden, 4 (8.7%) responden yang berusia antara 21 – 30 tahun, 27 (58.7%) responden yang berusia antara 31–40 tahun, 11(23,9%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan 4(8,7%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa

komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31– 50 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitasnya.

### **3. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi pegawai Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S1	26	56,5
2	Diploma Tiga	6	13,0
3	SMA	12	26,1
4	SMP	2	4,3
Jumlah		46	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa menunjukkan bahwa 26 (56,5%) lulusan Sarjana (S1), karyawan dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 6 orang (13,0%), SMA sebanyak 12 orang (26,1%) dan SMP sebanyak 2 orang (4,3%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa sangat mendukung motivasi kerja.

Di samping itu pendidikan yang tinggi merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan teknologi informasi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan motivasi kerja Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi teknologi informasi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja . Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesasekarang ini sangat mendukung teknologi informasi dan motivasi kerja pegawai menuju peningkatan motivasi kerja dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

#### **4. Masa Kerja**

Motivasi kerja pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	2	4,3
2	5 - 10 Tahun	5	10,9
3	10 - 20 Tahun	33	71,7
4	> 20 Tahun	6	13,0
Jumlah		46	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 46 responden terdapat 2 orang (4,3%) responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 5 orang (10,9%) dengan masa kerja antara 5–10 tahun, sebanyak 33 orang (71,7%) responden yang memiliki masa kerja antara 10–20 tahun dan 6 orang (13,0%) dengan masa kerja diatas 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 5 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 15 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 15 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian

mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap motivasi kerja. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

## **5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Kompetensi (X1)**

Deskripsi kompetensi didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5  
Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kompetensi (X1)	X1_1	6 (13.0%)	26 (56.5%)	11 (23.9%)	3 (6.5%)	0	46 (100%)	3,85
	X1_2	16 (34.8%)	15 (32.6%)	9 (19.6%)	6 (13.0%)	0	46 (100%)	3,93
	X1_3	8 (17.4%)	21 (45.7%)	13 (28.3%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,78
	X1_4	8 (17.4%)	24 (52.2%)	12 (26.1%)	2 (4.3%)	0	46 (100%)	3,93
	X1_5	6 (13.0%)	29 (63.0%)	7 (15.2%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,81
	X1_6	12 (26.1%)	19 (41.3%)	12 (26.1%)	3 (6.5%)	0	46 (100%)	3,96
	X1_7	10 (21.7%)	21 (45.7%)	12 (26.1%)	3 (6.5%)	0	46 (100%)	3,85
	X1_8	4 (8.7%)	27 (58.7%)	11 (23.9%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,74
	X1_9	8 (17.4%)	24 (52.2%)	12 (26.1%)	2 (4.3%)	0	46 (100%)	3,85
Rata-rata Kompetensi								3.86

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut 1) mendapatkan posisi di kantor sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya miliki, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,85. 2) mendapatkan pekerjaan sesuai dengan pendidikan yang saya miliki, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 3) Pimpinan memperhatikan tingkat pendidikan pegawai dalam melakukan promosi jabatan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 4) Saya sering mengikuti pelatihan

yang di lakukan di kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 5) Pernah mengikuti pelatihan yang di lakukan di luar kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,81. 6) pimpinan menyadari pelatihan membantu saya dalam meningkatkan kinerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,96. 7) memiliki pengalaman kerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,85. 8) Pengalaman kerja yang di miliki memudahkan dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 9) Menyadari pengalaman saya dalam bekerja meningkatkan kinerja saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,85. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kompetensi umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,86

## **2. Kompensasi (X2)**

Deskripsi kompensasi didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kompensasi dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6  
Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kompensasi (X2)	X2_1	10 (21.7%)	23 (50.0%)	9 (19.6%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,93
	X2_2	7 (15.2%)	26 (56.5%)	7 (15.2%)	6 (13.0%)	0	46 (100%)	3,89
	X2_3	9 (19.6%)	24 (52.2%)	10 (21.7%)	3 (6.5%)	0	46 (100%)	4,0
	X2_4	7 (15.2%)	23 (50.0%)	14 (30.4%)	2 (4.3%)	0	46 (100%)	3,85
	X2_5	7 (15.2%)	24 (52.2%)	6 (13.0%)	9 (19.6%)	0	46 (100%)	3,74
	X2_6	6 (13.0%)	26 (56.5%)	9 (19.6%)	5 (10.9%)	0	46 (100%)	3,81
	X2_7	13 (28.3%)	20 (43.5%)	9 (19.6%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	4,04
	X2_8	8 (17.4%)	25 (54.3%)	7 (15.2%)	6 (13.0%)	0	46 (100%)	3,93
	X2_9	6 (13.0%)	26 (56.5%)	10 (21.7%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,81
Rata-rata Kompensasi								3,85

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut 1) Gaji yang di berikan oleh kantor sesuai dengan peraturan yang berlaku, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 2) Gaji yang saya terima sesuai dengan standar gaji yang telah di ditetapkan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,89. 3) Saya menerima gaji selalu tepat waktu, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 4,00. 4) Pemberian bonus sesuai dengan kemampuan kerja pegawai, pada umumnya

responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,85. 5) Pimpinan memberikan bonus pada pegawai yang berprestasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 6) mendapatkan bonus apabila pekerjaan saya sesuai dengan target yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,81. 7) mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan peraturan yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 4,04. 8) Tunjangan yang di berikan dapat meningkatkan semangat kerja pada pegawai, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 9) Tunjangan yang di berikan memenuhi harapan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,81. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kompensasi umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,85.

### **3. Motivasi (X3)**

Deskripsi motivasi didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang motivasi dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7

## Deskripsi Responden Terhadap Motivasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Motivasi (X3)	X3_1	12 (26.1%)	21 (45.7%)	10 (21.7%)	1 (2.2%)	2 (4.3%)	46 (100%)	3,93
	X3_2	8 (17.4%)	26 (56.5%)	6 (13.0%)	5 (10.9%)	1 (2.2%)	46 (100%)	3,81
	X3_3	8 (17.4%)	25 (54.3%)	5 (10.3%)	8 (17.4%)	0	46 (100%)	3,89
	X3_4	6 (13.0%)	24 (52.2%)	12 (26.1%)	3 (6.5%)	1 (2.2%)	46 (100%)	3,74
	X3_5	3 (6.5%)	26 (56.5%)	15 (32.6%)	2 (4.3%)	0	46 (100%)	3,74
	X3_6	6 (13.0%)	24 (52.2%)	12 (26.1%)	3 (6.5%)	1 (2.2%)	46 (100%)	3,7
	X3_7	16 (34.8%)	15 (32.6%)	10 (21.7%)	5 (10.9%)	0	46 (100%)	4,0
	X3_8	5 (10.9%)	23 (50.0%)	12 (26.1%)	5 (10.9%)	1 (2,2%)	46 (100%)	3,67
	X3_9	4 (8.7%)	29 (63.0%)	11 (23.9%)	2 (4.3%)	0	46 (100%)	3,89
Rata-rata Motivasi								3,82

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi dapat diuraikan sebagai berikut 1) bekerja dengan ber etika, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 2) Penerapan etika di kantor sangat baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,81. 3) Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,89. 4) Saya bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 5) Semua pegawai di kantor mentaati norma yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 6) Atasan saya berpegang teguh pada norma yang

ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 7) Peraturan dijalankan dengan baik di kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 4,0. 8) bekerja sesuai dengan kaidah yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67. 9) Kaidah yang ada sesuai dengan peraturan organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,89. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pelatihan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,82.

#### **4. Kinerja**

Deskripsi kinerja karyawan didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8  
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kinerja (Y)	Y_1	3 (6.5%)	31 (67.4%)	11 (23.9%)	1 (2.2%)	0	46 (100%)	3,85
	Y_2	3 (6.5%)	30 (65.2%)	12 (26.1%)	1 (2.2%)	0	46 (100%)	3,89
	Y_3	14 (30.4%)	18 (39.1%)	6 (13.0%)	8 (17.4%)	0	46 (100%)	3,93
	Y_4	11 (23.9%)	15 (32.6%)	15 (32.6%)	5 (10.9%)	0	46 (100%)	3,74
	Y_5	3 (6.5%)	28 (60.9%)	9 (19.6%)	6 (13.0%)	0	46 (100%)	3,7
	Y_6	3 (6.5%)	30 (65.2%)	7 (15.2%)	6 (13.0%)	0	46 (100%)	3,78
	Y_7	6 (13.0%)	26 (56.5%)	9 (19.6%)	5 (10.9%)	0	46 (100%)	3,89
	Y_8	12 (26.1%)	20 (43.5%)	10 (21.7%)	4 (8.7%)	0	46 (100%)	3,93
	Y_9	1 (2.2%)	33 (71.7%)	5 (10.9%)	7 (15.2%)	0	46 (100%)	3,74
Rata-rata Kinerja								3,83

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut 1) Saya mencintai pekerjaan saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,85. 2) Saya bekerja dengan standar kerja yang tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,89. 3) Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 4) Saya bekerja sesuai dengan SOP yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 5) Saya melaksanakan tupoksi berdasarkan jobdeskripsi saya yang telah ditetapkan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 6) Saya meyakini bahwa

pekerjaan yang baik akan memberikan standar kerja yang baik juga, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 7) Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,89. 8) Saya memiliki strategi yang tepat dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,93. 9) Saya menyadari bahwa dengan bekerja sama dapat memberikan kemudahan dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja karyawan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,83

### **5.3 Uji Kualitas Data**

#### **a. Uji Validitas**

##### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi ( $X_1$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 9  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X1	X1_1	0.824	0.000	Valid
	X1_2	0.901	0.000	Valid
	X1_3	0.814	0.000	Valid
	X1_4	0.849	0.000	Valid
	X1_5	0.884	0.000	Valid
	X1_6	0.860	0.000	Valid
	X1_7	0.872	0.000	Valid
	X1_8	0.895	0.000	Valid
	X1_9	0.903	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

## 2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 10  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X2	X2_1	0.854	0.000	Valid
	X2_2	0.869	0.000	Valid
	X2_3	0.837	0.000	Valid
	X2_4	0.818	0.000	Valid
	X2_5	0.858	0.000	Valid
	X2_6	0.875	0.000	Valid
	X2_7	0.875	0.000	Valid
	X2_8	0.924	0.000	Valid
	X2_9	0.884	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

## 3) Hasil uji validitas instrumen variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan

menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 11  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X3	X3_1	0.870	0.000	Valid
	X3_2	0.873	0.000	Valid
	X3_3	0.913	0.000	Valid
	X3_4	0.911	0.000	Valid
	X3_5	0.849	0.000	Valid
	X3_6	0.863	0.000	Valid
	X3_7	0.909	0.000	Valid
	X3_8	0.860	0.000	Valid
	X3_9	0.893	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 12  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.871	0.000	Valid
	Y_2	0.859	0.000	Valid
	Y_3	0.927	0.000	Valid
	Y_4	0.818	0.000	Valid
	Y_5	0.910	0.000	Valid
	Y_6	0.914	0.000	Valid
	Y_7	0.897	0.000	Valid
	Y_8	0.851	0.000	Valid
	Y_9	0.881	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 13 berikut :

Tabel 13  
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0.957	Realibel
2	Kompensasi(X <sub>2</sub> )	0.965	Realibel
3	Motivasi (X <sub>3</sub> )	0.962	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.959	Realibel

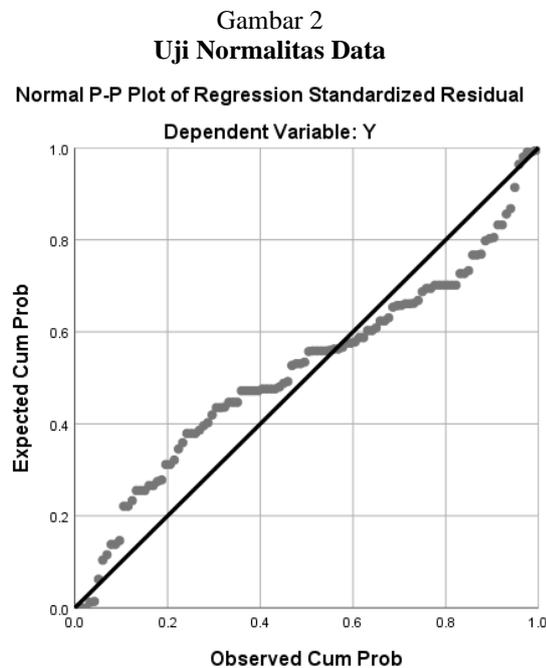
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,60.

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi

yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 2.



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

#### **d. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel 14 berikut.

**Tabel 14**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Data**

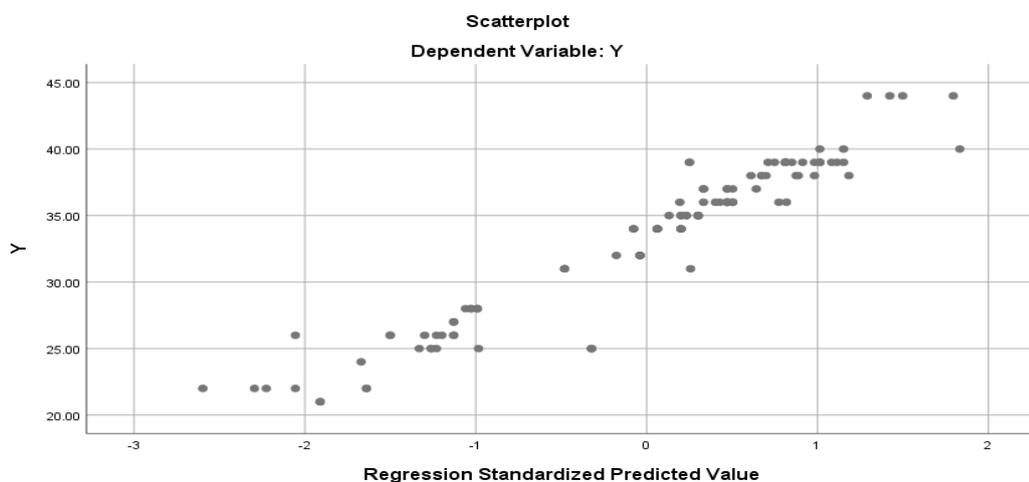
Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	X1	0,103	9.725
	X2	0,109	9.174
	X3	0,187	5.346

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

#### e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji scatterplots ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3.  
Hasil Uji scatterplots



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji scatterplots diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik nol pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15

Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,767	0,766	0.448
Kompetensi (X <sub>1</sub> ),	0,204	2,277	0.028
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,424	5,057	0.000
Motivasi (X <sub>3</sub> )	0,342	5,527	0.000

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,767 + 0,204 X_1 + 0,424 X_2 + 0,342 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 0,767 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, dan Kinerja Pegawai, maka tingkat Kinerja Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa adalah sebesar 0,767 satuan.
2. Koefisien regresi variabel kompetensi ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,204. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompetensi, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,204 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,204 satuan Pada Perusahaan Developer (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Dayaprima Nusawisesa, dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.
3. Koefisien regresi variabel kompensasi ( $X_2$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,424. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompensasi, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,424 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompensasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,424 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.
4. Koefisien regresi variabel motivasi ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,342, artinya setiap penambahan satu satuan variabel motivasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0,342 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel motivasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,342 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

## 2. Uji Statistik

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (kompetensi, kompensasi dan motivasi ) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

### a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 16  
Hasil Uji F

Model	Sum of Squars	Df	Mean square	F	P
Regression	1815,744	3	605,248	386.714	0,000
Residual	65,734	42	1,565		
Total	1881,478	45			

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 16, didapatkan nilai F statistik sebesar 386,714 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kompetensi, kompensasi dan motivasi

terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.

### b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara (kompetensi, kompensasi dan motivasi) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 17  
Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,767	0,766	0.448
Kompetensi ( $X_1$ ),	0,204	2,277	0.028
Kompensasi ( $X_2$ )	0,424	5,057	0.000
Motivasi ( $X_3$ )	0,342	5,527	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kompetensi* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,028 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompetensi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa
- 2) Pengaruh *kompensasi* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai

signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompensasi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa

- 3) Pengaruh *motivasi* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *motivasi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa

### 3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 18  
Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0,448
X <sub>1</sub>		
X <sub>2</sub>	0,205	0,028
X <sub>3</sub>	0,442	0,000
	0,369	0,000

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kompetensi, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kompensasi ( $X_2$ ).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesadapat dilihat pada Tabel 19 berikut:

Tabel 19  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982	.965	.963	1.25104

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 19 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,965, hal ini

berarti koefisien determinasi pengaruh kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,965 atau 96,5% variansi kinerja karyawan ( $Y$ ) dipengaruhi oleh kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 3,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

### **5.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa karyawan telah mampu menunjukkan kinerjanya untuk mewujudkan kemajuan perusahaan.

Hasil analisis statistik secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa. Hasil penelitian relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mitchel (2010), Blumberg dan Pringle (2008), Fitriyadi (2012), Sirajuddin (2013), dan Asniwati (2014)

Dalam bagian ini akan dibahas pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dikemukakan berikut ini.

#### ***1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi

berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitchel (2010), Blumberg dan Pringle (2008), Fitriyadi (2012), Sirajuddin (2013), dan Asniwati (2014) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai.

Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alur sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan

dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai.

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Mitchel (2010) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.

Menurut Davis dan Werther (2011) tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) Mendapatkan personal yang *kualified*; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Menunjukkan adanya keadilan baik *internal equity* maupun *external equity*; (d) Memberi *rewards* terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) Mengontrol dana; (f) Menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) Memotivasi pegawai; dan (h) Mengurangi *labor turnover* pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa orang ingin diperlukan secara adil dimana semua aspek komponen termasuk gaji pokok, insentif dan tunjangan, ini adalah konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan individu (input) dengan apa yang diterima oleh individu (hasil), input yang dimaksud adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, pengalaman, produktivitas dan

keterampilan. Sedangkan hasil yang dimaksud adalah gaji, tunjangan, pengakuan, prestasi, prestise, dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik terukur maupun tidak terukur.

### **3. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Mitchel (2010), Blumberg dan Pringle (2008), Sirajuddin (2013), dan Asniwati (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.

Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

Tenaga kerja atau karyawan pada perusahaan merupakan faktor pertama dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam dunia bisnis maupun organisasi yang bergerak di bidang sosial lainnya. Sehingga perlu diketahui oleh seorang pemimpin ialah motivasi yang terdapat pada pegawai. Karena kepribadian

manusia untuk mencapai sasaran beragam tergantung dari individu itu sendiri dan kepribadian individu berbeda satu sama lain. Dasar motivasi yang telah dikemukakan tersebut, di mana para karyawan perlu dirangsang agar dapat timbul kegairahan kerja dan daya cipta serta kemampuan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi.

#### **4. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT.

Dayaprima Nusawisesa sedangkan variabel yang dominan berpengaruh adalah variabel kompensasi ( $X_2$ ).

Pemberian kompensasi yang baik kepada para karyawan yang berprestasi akan berdampak pada semangat kerja yang tinggi dari para karyawan itu sendiri sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan akan merasa antusias dalam bekerja apabila perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada karyawannya yang dapat bekerja dengan baik, padadasarnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada karyawan sehingga karyawan memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Semangat kerja karyawan sangat penting artinya dalam

menunjang kelancaran pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab dari suatu organisasi. Oleh karena itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan.

Seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1998:153) menyatakan sebagai berikut: “Jelas bahwa kompensasi adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong yang mampu mengikat dan sekaligus menimbulkan semangat kerja.” Dari uraian di atas bila perusahaan dapat melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik tentunya semangat kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Jelas bahwa pemberian balas jasa/kompensasi yang terarah akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.
2. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.
4. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa sebesar 96,5%

**B. Saran**

1. Perlu peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan atau koordinasi secara komprehensif antara atasan dan bawahan atau mitra kerja dalam melaksanakan pembangunan perumahan oleh Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa.
2. Perlu pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada semua karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Perusahaan Developer PT. Dayaprima Nusawisesa
3. Perlu pemberian motivasi disetiap rapat koordinasi dengan bawahan agar target perusahaan yang ingin dicapai dapat terealisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, F. Cardoso, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Kadir, Abdul, 2010. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next generation*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Moekijat, 2010. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulawarman, 2013. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelligensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Mulianto, Darman, 2015. *Pelatihan; Suatu Pencerahan Kualitas SDM*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Megginson, David, dkk., 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Andi Yogyakarta.
- Miclani, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. PT. Pustaka Utama Grafindo. Jakarta
- Nawawi, Hadari, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajamadah University Press, Yogyakarta.
- Nelson, Neil, 2009. “Human Resource Management In Strenght Quality Prospective”. Published McGraw Hill, New York.
- Nugroho, Soeprapto, 2011. *Pelatihan dan Pendidikan; Kompetensi SDM yang Handal, Mandiri dan professional*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Ruky Ahmad, 2011. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sastrahadiwiryo, 2012. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

- Schein, Spanicquet, 2009. "Human Resource Quality and Competence".  
<http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Siamamora, Henry, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Stoner, Western., 2009. "Human Resource Management. Published by McGraw Hill", USA.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada:  
Yth, Bapak/Ibu Pegawai  
PT. Dayaprima Nusawisesa

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyelesaian Studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar dengan judul tesis "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Developer", saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini, dan saya sangat berterima kasih atas semua bantuan dan kerjasamanya

### Petunjuk Penelitian

1. Istilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Istilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

AKRAM REZKI NASROBI  
2018.MM.1.1218

## IDENTITAS RESPONDEN

### A. Identitas Responden

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) untuk mengisi data identitas berikut ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1	Nama	:	.....
2	Bagian/Departemen	:	.....
3	Instansi	:	.....
4	Usia	:	..... tahun
5	Jabatan	:	.....
6	Masa kerja	:	..... tahun
untuk jawaban 7 sd 12 cukup dengan melingkari huruf didepan pilihan jawaban			
7	Pendidikan	a	SD
		b	SMP
		c	SMA
		d	Diploma
		e	Sarjana
		f	Magister
8	Status Perkawinan	a	Nikah
		b	Belum Nikah

#### A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuisisioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

- B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apayang Bapak/Ibu alami dengan cam memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 N = Netral  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

## Kompetensi (X1)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
<b>Pendidikan</b>							
1.	Saya mendapatkan posisi di kantor sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya miliki.						
2.	Saya mendapatkan pekerjaan sesuai dengan pendidikan yang saya miliki						
3.	Pimpinan memperhatikan tingkat pendidikan pegawai dalam melakukan promosi jabatan						
<b>Pelatihan</b>							
4.	Saya sering mengikuti pelatihan yang di lakukan di kantor						
5.	Saya pernah mengikuti pelatihan yang di lakukan di luar kantor						
6.	pimpinan menyadari pelatihan membantu saya dalam meningkatkan kinerja						
<b>Pengalaman</b>							
7.	Saya memiliki pengalaman kerja						
8.	Pengalaman kerja yang di miliki memudahkan dalam bekerja						
9.	Saya Menyadari pengalaman saya dalam bekerja meningkatkan kinerja saya						

## Kompensasi (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
<b>Gaji</b>							
10.	Gaji yang di berikan oleh kantor sesuai dengan peraturan yang berlaku						
11.	Gaji yang saya terima sesuai dengan standar gaji yang telah di tetapkan						
12.	Saya menerima gaji selalu tepat waktu						
<b>Bonus</b>							
13.	Pemberian bonus sesuai dengan kemampuan kerja pegawai						
14.	Pimpinan memberikan bonus pada pegawai yang berprestasi						
15.	Saya mendapatkan bonus apabila pekerjaan saya sesuai dengan target yang ada						
<b>Tunjangan</b>							
16.	Saya mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan peraturan yang ada						
17.	Tunjangan yang di berikan dapat						

	meningkatkan semangat kerja pada pegawai						
18.	Tunjangan yang di berikan memenuhi harapan						

Motivasi (X3)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
<b>Etika</b>							
19.	Saya bekerja dengan ber etika						
20.	Penerapan etika di kantor sangat baik.						
21.	Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi						
<b>Norma</b>							
22.	Saya bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada						
23.	Semua pegawai di kantor mentaati norma yang ada						
24.	Atasan saya berpegang teguh pada norma yang ada.						
<b>Kaidah</b>							
25.	Peraturan di jalankan dengan baik di kantor						
26.	Saya bekerja sesuai dengan kaidah yang ada						
27.	Kaidah yang ada sesuai dengan peraturan organisasi						

Kinerja pegawai (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
<b>Sikap terhadap pekerjaan</b>							
28.	Saya mencintai pekerjaan saya						
29.	Saya bekerja dengan standar kerja yang tinggi						
30.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik						
<b>Output pekerjaan</b>							
31.	Saya bekerja sesuai dengan SOP Yang ada						
32.	Saya melaksanakan tupoksi berdasarkan jobdeskripsi saya yang tekah di tetapkan						
33.	Saya meyakini bahwa pekerjaan yang baik akan memberikan standar kerja yang baik juga						
<b>Ketepatan dalam bekerja</b>							
34.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat						
35.	Ssaya memiliki strategi yang tepat dalam bekerja						
36.	Saya menyadari bahwa dengan bekerja sama dapat memberikan kemudahan dalam bekerja						

*Terima Kasih*

LAMPIRAN  
DATA HASIL JAWABAN KUESIONER  
RESPONDEN

Respoden	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Pendidikan
1	1	40	15	S1
2	2	37	12	S1
3	1	40	15	S1
4	2	35	13	SMA
5	1	29	11	S1
6	1	40	15	S1
7	1	39	14	D3
8	2	37	13	S1
9	1	43	19	S1
10	2	33	12	D3
11	1	37	14	SMA
12	2	41	19	S1
13	1	36	14	S1
14	1	42	20	S1
15	2	34	12	SMA
16	1	47	20	S1
17	2	49	21	SMA
18	1	31	5	S1
19	1	38	11	S1
20	1	39	14	D3
21	2	51	22	SMA
22	1	37	14	S1
23	2	35	12	S1
24	1	44	16	D3
25	2	36	11	S1
26	1	29	5	D3
27	1	55	24	S1
28	2	38	12	S1
29	1	48	25	SMP
30	2	53	25	SMA
31	2	34	12	S1
32	1	32	10	D3
33	2	43	18	S1
34	2	45	19	SMA
35	1	47	20	SMP
36	1	38	12	SMA
37	2	34	10	S1
38	2	28	3	SMA
39	1	46	20	S1
40	2	51	22	SMA
41	1	40	15	S1
42	2	37	12	S1
43	1	40	15	S1
44	2	35	8	SMA
45	1	29	4	SMA
46	1	40	15	S1
Rata				

Kompetensi (X1)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
5	4	4	5	5	5	5	5	5	43
2	3	3	3	3	4	3	3	3	27
3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
4	5	4	3	4	4	4	4	5	37
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
4	5	4	4	4	5	5	5	5	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	2	3	3	2	3	3	3	3	24
4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
4	5	3	4	5	5	5	4	4	39
4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
4	5	5	4	4	5	4	4	4	39
3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
3	2	3	3	3	3	3	2	3	25
3	2	3	2	3	3	3	3	3	25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
5	5	4	4	4	4	4	4	5	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	5	3	4	4	5	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	2	2	3	2	3	3	2	2	22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
3	3	2	3	2	3	2	3	3	24
3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
4	5	3	4	5	5	5	4	4	39
4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
3	2	3	3	4	3	3	2	3	26
4	5	4	5	4	5	5	4	5	41
5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
2	3	3	3	3	3	4	3	3	27
3	3	2	3	3	2	2	3	3	24
3	3	4	3	4	3	4	4	3	31
4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
3.85	3.93	3.78	3.93	3.81	3.96	3.85	3.74	3.85	34.7

Kompensasi (X2)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	4	5	4	4	4	4	4	4	38
4	5	4	4	5	5	5	5	5	42
2	2	2	3	2	3	3	2	3	22
3	2	2	3	2	2	2	2	2	20
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
4	4	5	4	5	4	4	4	4	38
4	5	5	4	4	4	4	5	4	39
2	2	3	3	3	3	3	3	2	24
4	4	4	3	4	3	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	5	5	39
4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
5	4	4	5	4	4	5	4	4	39
4	5	4	4	4	4	4	5	5	39
4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
2	3	3	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	2	2	3	3	3	25
3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
4	4	4	5	4	5	5	5	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	4	4	33
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
3	3	3	3	2	3	3	2	3	25
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
3	2	3	2	2	3	3	2	3	23
2	2	2	3	3	2	2	2	2	20
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
5	4	4	5	4	4	5	4	4	39
5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
3	3	3	3	2	2	3	3	3	25
5	4	5	4	4	5	4	4	4	39
4	5	4	4	4	4	5	5	5	40
3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
3	4	3	3	3	4	4	4	3	31
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
3.93	3.89	4	3.85	3.74	3.81	4.04	3.93	3.81	34.7

Motivasi (X3)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
3	2	2	2	3	2	3	3	3	23
3	3	2	3	3	3	2	3	3	25
4	5	5	5	5	5	5	4	4	42
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
4	5	5	5	5	4	5	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	1	2	1	2	1	2	1	2	14
4	4	4	3	4	3	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
5	4	4	5	4	4	5	4	4	39
5	5	4	4	4	4	5	5	4	40
4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
3	3	2	3	3	3	2	3	3	25
4	4	4	4	4	5	5	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
5	4	5	4	4	4	4	4	5	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
1	2	2	2	3	3	3	3	3	22
5	4	5	5	4	4	5	4	5	41
3	4	4	3	4	4	3	3	4	32
5	4	4	4	4	3	5	5	4	38
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
3	2	3	3	2	2	3	3	3	24
1	2	2	3	3	3	2	2	2	20
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
5	4	4	5	4	4	5	4	4	39
5	5	4	4	4	4	5	5	4	40
4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
5	4	5	4	4	5	5	4	4	40
4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
3	2	2	2	3	2	3	3	3	23
3	3	2	3	3	3	2	2	3	24
4	5	3	3	3	3	3	3	4	31
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
3.93	3.81	3.89	3.74	3.74	3.7	4	3.67	3.89	34.4

Kinerja (Y)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4	4	5	4	4	4	4	5	4	38	4.22
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39	4.33
3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	2.44
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2.89
4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	4.22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	2.44
4	4	3	3	3	4	3	3	4	31	3.44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
4	4	4	4	5	4	5	5	4	39	4.33
4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	3.78
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4.33
3	3	2	2	2	2	2	2	2	20	2.22
3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	2.78
3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2.89
4	4	4	4	4	5	4	5	5	39	4.33
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3.89
4	5	5	3	4	4	5	4	4	38	4.22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4.11
3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	2.78
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4.22
4	5	5	5	4	4	4	4	4	39	4.33
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
3	3	3	2	3	2	3	3	2	24	2.67
2	2	2	3	2	2	2	3	2	20	2.22
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4.33
3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	2.78
4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4.33
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39	4.33
3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	2.44
3	3	3	3	2	3	3	2	2	24	2.67
4	3	3	4	3	3	3	4	4	31	3.44
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
3.85	3.89	3.93	3.74	3.7	3.78	3.89	3.93	3.74	34.4	3.83

## LAMPIRAN HASIL UJI VALIDITAS

## LAMPIRAN

### UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0,290$ )

#### 1. Hasil Uji Validitas Kompetensi (X1)

##### Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.750*	.637**	.721*	.741*	.609*	.583*	.664*	.758*	.824*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_2	Pearson Correlation	.750*	1	.662**	.700*	.744*	.807*	.708*	.798*	.811*	.901*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_3	Pearson Correlation	.637*	.662*	1	.696*	.679*	.593*	.690*	.704*	.696*	.814*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_4	Pearson Correlation	.721*	.700*	.696**	1	.722*	.685*	.734*	.698*	.699*	.849*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_5	Pearson Correlation	.741*	.744*	.679**	.722*	1	.737*	.786*	.752*	.759*	.884*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_6	Pearson Correlation	.609*	.807*	.593**	.685*	.737*	1	.766*	.727*	.750*	.860*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_7	Pearson Correlation	.583*	.708*	.690**	.734*	.786*	.766*	1	.802*	.734*	.872*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_8	Pearson Correlation	.664*	.798*	.704**	.698*	.752*	.727*	.802*	1	.850*	.895*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_9	Pearson Correlation	.758*	.811*	.696**	.699*	.759*	.750*	.734*	.850*	1	.903*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1	Pearson Correlation	.824*	.901*	.814**	.849*	.884*	.860*	.872*	.895*	.903*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2. Hasil Uji Validitas Kompensasi (X2)

		Correlations									
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2
X2_1	Pearson Correlation	1	.761**	.782**	.780**	.746**	.737*	.766*	.721*	.740**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_2	Pearson Correlation	.761**	1	.779**	.697**	.792**	.745*	.744*	.846*	.784**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_3	Pearson Correlation	.782**	.779**	1	.688**	.767**	.752*	.727*	.737*	.686**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_4	Pearson Correlation	.780**	.697**	.688**	1	.773**	.762*	.763*	.722*	.657**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_5	Pearson Correlation	.746**	.792**	.767**	.773**	1	.798*	.711*	.759*	.700**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_6	Pearson Correlation	.737**	.745**	.752**	.762**	.798**	1	.841*	.826*	.785**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_7	Pearson Correlation	.766**	.744**	.727**	.763**	.711**	.841*	1	.812*	.787**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_8	Pearson Correlation	.721**	.846**	.737**	.722**	.759**	.826*	.812*	1	.868**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_9	Pearson Correlation	.740**	.784**	.686**	.657**	.700**	.785*	.787*	.868*	1	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2	Pearson Correlation	.854**	.868**	.837**	.818**	.858**	.875*	.875*	.924*	.884**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. Hasil Uji Validitas Motivasi (X3)

		Correlations									
		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3
X3_1	Pearson Correlation	1	.732**	.764	.756**	.636**	.600**	.821**	.757**	.794	.870
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_2	Pearson Correlation	.732**	1	.756	.766**	.737**	.793**	.677**	.701**	.780	.873
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_3	Pearson Correlation	.764**	.756**	1	.819**	.774**	.766**	.849**	.697**	.823	.913
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_4	Pearson Correlation	.756**	.766**	.819	1	.787**	.824**	.803**	.714**	.774	.911
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_5	Pearson Correlation	.636**	.737**	.774	.787**	1	.787**	.740**	.654**	.695	.849
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_6	Pearson Correlation	.600**	.793**	.766	.824**	.787**	1	.702**	.686**	.736	.863
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_7	Pearson Correlation	.821**	.677**	.849	.803**	.740**	.702**	1	.830**	.756	.909
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_8	Pearson Correlation	.757**	.701**	.697	.714**	.654**	.686**	.830**	1	.770	.860
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3_9	Pearson Correlation	.794**	.780**	.823	.774**	.695**	.736**	.756**	.770**	1	.893
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	.870**	.873**	.913	.911**	.849**	.863**	.909**	.860**	.893	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4. Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Y_1	Pearson Correlation	1	.783**	.716*	.582*	.845*	.873**	.771**	.647**	.827**	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_2	Pearson Correlation	.783**	1	.802*	.561*	.767*	.796**	.790**	.631**	.795**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_3	Pearson Correlation	.716**	.802**	1	.817*	.780*	.770**	.822**	.782**	.782**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_4	Pearson Correlation	.582**	.561**	.817*	1	.648*	.671**	.665**	.766**	.612**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_5	Pearson Correlation	.845**	.767**	.780*	.648*	1	.897**	.860**	.720**	.750**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_6	Pearson Correlation	.873**	.796**	.770*	.671*	.897*	1	.820**	.674**	.821**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_7	Pearson Correlation	.771**	.790**	.822*	.665*	.860*	.820**	1	.683**	.720**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_8	Pearson Correlation	.647**	.631**	.782*	.766*	.720*	.674**	.683**	1	.747**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y_9	Pearson Correlation	.827**	.795**	.782*	.612*	.750*	.821**	.720**	.747**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y	Pearson Correlation	.871**	.859**	.927*	.818*	.910*	.914**	.897**	.851**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## LAMPIRAN HASIL UJI RELIABILITAS

## UJI RELIABILITAS

### 1. RELIABILITAS KOMPETENSI (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based  
on all variables in the  
procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	9

Nilai Cronbach's Alpha  $0.957 > 0.50$

### 2. RELIABILITAS KOMPENSASI (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based  
on all variables in the  
procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	9

Nilai Cronbach's Alpha  $0.965 > 0.50$

### 3. RELIABILITAS MOTIVASI (X3)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	9

Nilai Cronbach's Alpha 0.962 > 0.50

### 4. RELIABILITAS KINERJA (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	9

Nilai Cronbach's Alpha 0.959 > 0.50

LAMPIRAN UJI STATISTIK DESKRIPTIF  
(RESPONDEN DAN ITEM)

## UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)

### 1. DESKRIPTIF RESPONDEN

#### JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	26	56.5	56.5	56.5
	Perempuan	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

#### UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	1	2.2	2.2	2.2
	29.00	3	6.5	6.5	8.7
	31.00	1	2.2	2.2	10.9
	32.00	1	2.2	2.2	13.0
	33.00	1	2.2	2.2	15.2
	34.00	3	6.5	6.5	21.7
	35.00	3	6.5	6.5	28.3
	36.00	2	4.3	4.3	32.6
	37.00	5	10.9	10.9	43.5
	38.00	3	6.5	6.5	50.0
	39.00	2	4.3	4.3	54.3
	40.00	6	13.0	13.0	67.4
	41.00	1	2.2	2.2	69.6
	42.00	1	2.2	2.2	71.7
	43.00	2	4.3	4.3	76.1
	44.00	1	2.2	2.2	78.3
	45.00	1	2.2	2.2	80.4
	46.00	1	2.2	2.2	82.6
	47.00	2	4.3	4.3	87.0
	48.00	1	2.2	2.2	89.1
49.00	1	2.2	2.2	91.3	
51.00	2	4.3	4.3	95.7	
53.00	1	2.2	2.2	97.8	
55.00	1	2.2	2.2	100.0	
Total		46	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.2	2.2	2.2
	4	1	2.2	2.2	4.3
	5	2	4.3	4.3	8.7
	8	1	2.2	2.2	10.9
	10	2	4.3	4.3	15.2
	11	3	6.5	6.5	21.7
	12	8	17.4	17.4	39.1
	13	2	4.3	4.3	43.5
	14	5	10.9	10.9	54.3
	15	6	13.0	13.0	67.4
	16	1	2.2	2.2	69.6
	18	1	2.2	2.2	71.7
	19	3	6.5	6.5	78.3
	20	4	8.7	8.7	87.0
	21	1	2.2	2.2	89.1
	22	2	4.3	4.3	93.5
	24	1	2.2	2.2	95.7
25	2	4.3	4.3	100.0	
	Total	46	100.0	100.0	

**TINGKAT PENDIDIKAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	6	13.0	13.0	13.0
	S1	26	56.5	56.5	69.6
	SMA	12	26.1	26.1	95.7
	SMP	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM

### PERNYATAAN Variabel KOMPETENSI (X1)

**X1\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.5	6.5	6.5
	3.00	11	23.9	23.9	30.4
	4.00	26	56.5	56.5	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	9	19.6	19.6	32.6
	4.00	15	32.6	32.6	65.2
	5.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	13	28.3	28.3	37.0
	4.00	21	45.7	45.7	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	12	26.1	26.1	30.4
	4.00	24	52.2	52.2	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	7	15.2	15.2	23.9
	4.00	29	63.0	63.0	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.5	6.5	6.5
	3.00	12	26.1	26.1	32.6
	4.00	19	41.3	41.3	73.9
	5.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.5	6.5	6.5
	3.00	12	26.1	26.1	32.6
	4.00	21	45.7	45.7	78.3
	5.00	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	11	23.9	23.9	32.6
	4.00	27	58.7	58.7	91.3
	5.00	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	12	26.1	26.1	30.4
	4.00	24	52.2	52.2	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20.00	1	2.2	2.2	2.2
	22.00	1	2.2	2.2	4.3
	24.00	3	6.5	6.5	10.9
	25.00	2	4.3	4.3	15.2
	26.00	3	6.5	6.5	21.7
	27.00	2	4.3	4.3	26.1
	30.00	1	2.2	2.2	28.3
	31.00	1	2.2	2.2	30.4
	34.00	3	6.5	6.5	37.0
	35.00	4	8.7	8.7	45.7
	36.00	5	10.9	10.9	56.5
	37.00	2	4.3	4.3	60.9
	38.00	5	10.9	10.9	71.7
	39.00	7	15.2	15.2	87.0
	41.00	2	4.3	4.3	91.3
	43.00	2	4.3	4.3	95.7
	44.00	1	2.2	2.2	97.8
	45.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**VARIABEL KOMPENSASI  
(X2)**

**X2\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	9	19.6	19.6	28.3
	4.00	23	50.0	50.0	78.3
	5.00	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	7	15.2	15.2	28.3
	4.00	26	56.5	56.5	84.8
	5.00	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.5	6.5	6.5
	3.00	10	21.7	21.7	28.3
	4.00	24	52.2	52.2	80.4
	5.00	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	14	30.4	30.4	34.8
	4.00	23	50.0	50.0	84.8
	5.00	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	6	13.0	13.0	32.6
	4.00	24	52.2	52.2	84.8
	5.00	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	9	19.6	19.6	30.4
	4.00	26	56.5	56.5	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	9	19.6	19.6	28.3
	4.00	20	43.5	43.5	71.7
	5.00	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	7	15.2	15.2	28.3
	4.00	25	54.3	54.3	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	10	21.7	21.7	30.4
	4.00	26	56.5	56.5	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	20.00	3	6.5	6.5	6.5	
	22.00	1	2.2	2.2	8.7	
	23.00	1	2.2	2.2	10.9	
	24.00	1	2.2	2.2	13.0	
	25.00	4	8.7	8.7	21.7	
	26.00	2	4.3	4.3	26.1	
	31.00	2	4.3	4.3	30.4	
	33.00	2	4.3	4.3	34.8	
	35.00	3	6.5	6.5	41.3	
	36.00	4	8.7	8.7	50.0	
	37.00	4	8.7	8.7	58.7	
	38.00	7	15.2	15.2	73.9	
	39.00	6	13.0	13.0	87.0	
	40.00	4	8.7	8.7	95.7	
	42.00	1	2.2	2.2	97.8	
	44.00	1	2.2	2.2	100.0	
	Total		46	100.0	100.0	

**VARIABEL MOTIVASI (X3)**

**X3\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	1	2.2	2.2	6.5
	3.00	10	21.7	21.7	28.3
	4.00	21	45.7	45.7	73.9
	5.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_2**

			Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	5	10.9	10.9	13.0
	3.00	6	13.0	13.0	26.1
	4.00	26	56.5	56.5	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	5	10.9	10.9	28.3
	4.00	25	54.3	54.3	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	3	6.5	6.5	8.7
	3.00	12	26.1	26.1	34.8
	4.00	24	52.2	52.2	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	15	32.6	32.6	37.0
	4.00	26	56.5	56.5	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	3	6.5	6.5	8.7
	3.00	12	26.1	26.1	34.8
	4.00	24	52.2	52.2	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	10	21.7	21.7	32.6
	4.00	15	32.6	32.6	65.2
	5.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	5	10.9	10.9	13.0
	3.00	12	26.1	26.1	39.1
	4.00	23	50.0	50.0	89.1
	5.00	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	11	23.9	23.9	28.3
	4.00	29	63.0	63.0	91.3
	5.00	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	1	2.2	2.2	2.2
	20.00	1	2.2	2.2	4.3
	22.00	1	2.2	2.2	6.5
	23.00	2	4.3	4.3	10.9
	24.00	2	4.3	4.3	15.2
	25.00	2	4.3	4.3	19.6
	26.00	3	6.5	6.5	26.1
	31.00	2	4.3	4.3	30.4
	32.00	1	2.2	2.2	32.6
	33.00	1	2.2	2.2	34.8
	35.00	6	13.0	13.0	47.8
	36.00	4	8.7	8.7	56.5
	38.00	9	19.6	19.6	76.1
	39.00	4	8.7	8.7	84.8
	40.00	3	6.5	6.5	91.3
	41.00	2	4.3	4.3	95.7
	42.00	1	2.2	2.2	97.8
	44.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**VARIABEL KINERJA (Y)****Y\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	11	23.9	23.9	26.1
	4.00	31	67.4	67.4	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	12	26.1	26.1	28.3
	4.00	30	65.2	65.2	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	6	13.0	13.0	30.4
	4.00	18	39.1	39.1	69.6
	5.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	15	32.6	32.6	43.5
	4.00	15	32.6	32.6	76.1
	5.00	11	23.9	23.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	9	19.6	19.6	32.6
	4.00	28	60.9	60.9	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	7	15.2	15.2	28.3
	4.00	30	65.2	65.2	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	9	19.6	19.6	30.4
	4.00	26	56.5	56.5	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	10	21.7	21.7	30.4
	4.00	20	43.5	43.5	73.9
	5.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## Y\_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.2	15.2	15.2
	3.00	5	10.9	10.9	26.1
	4.00	33	71.7	71.7	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20.00	2	4.3	4.3	4.3
	22.00	3	6.5	6.5	10.9
	24.00	2	4.3	4.3	15.2
	25.00	3	6.5	6.5	21.7
	26.00	2	4.3	4.3	26.1
	31.00	2	4.3	4.3	30.4
	34.00	1	2.2	2.2	32.6
	35.00	6	13.0	13.0	45.7
	36.00	4	8.7	8.7	54.3
	37.00	2	4.3	4.3	58.7
	38.00	4	8.7	8.7	67.4
	39.00	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## LAMPIRAN UJI ASUMSI KLASIK DAN HIPOTESIS

## UJI ASUMSI KLASIK

### 1. UJI NORMALITAS

Nilai Sig 0,200<sup>c,d</sup> > 0.05 □ Data terdistribusi normal

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.96609178
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.082
	Negative	-.070
Test Statistic		.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

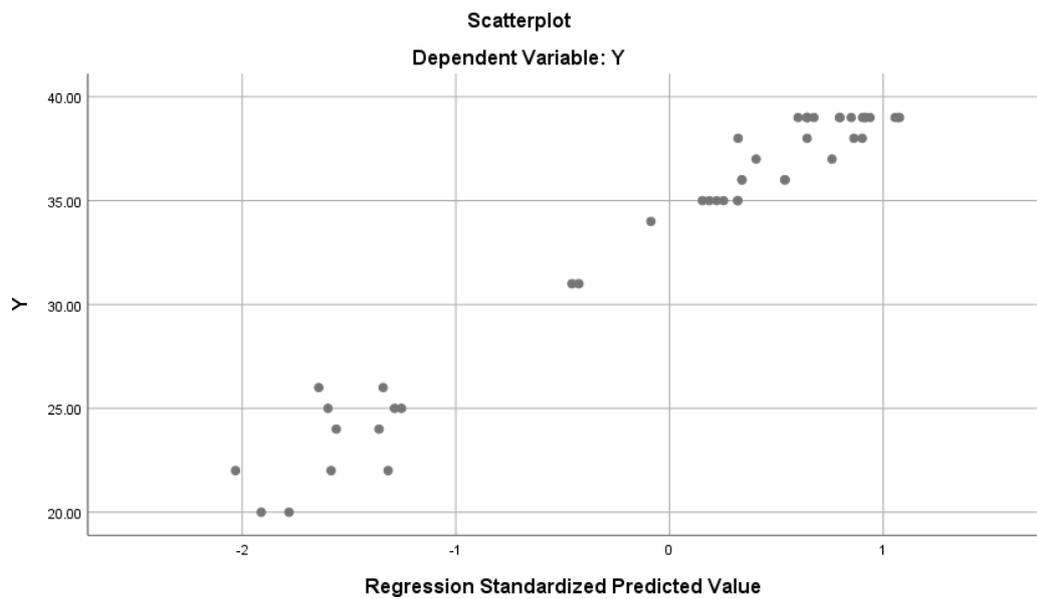
### 2. UJI MULTIKOLINEARITAS □ NILAI VIF < 10.00

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Zero- order	Partia l	Part	Toler ance	VIF
1	(Constant)	.767	1.002		.766	.448					
	X1	.204	.090	.205	2.277	.028	.948	.331	.066	.103	9.725
	X2	.424	.084	.442	5.057	.000	.960	.615	.146	.109	9.174
	X3	.342	.062	.369	5.527	.000	.942	.649	.159	.187	5.346

a. Dependent Variable: Y

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



### UJI HIPOTESIS

#### 1. UJI T $\alpha$ TABEL = 2.018

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung > t table = TIDAK ADA PENGARUH

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Zero-order	Partia I	Part	Tolera nce	VIF
		B	Std. Error								
1	(Constant)	.767	1.002		.766	.448					
	X1	.204	.090	.205	2.277	.028	.948	.331	.066	.103	9.725
	X2	.424	.084	.442	5.057	.000	.960	.615	.146	.109	9.174
	X3	.342	.062	.369	5.527	.000	.942	.649	.159	.187	5.346

a. Dependent Variable: Y

## 2. UJI F □ F TABEL = 2.81

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1815.744	3	605.248	386.714	.000 <sup>b</sup>
	Residual	65.734	42	1.565		
	Total	1881.478	45			

## 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

Kompetensi, Kompensasi, Motivasi □ Kinerja

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin - Watson
						F Change	df1	df2		
1	.982 <sup>a</sup>	.965	.963	1.25104	.965	386.714	3	42	.000	2.317

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y



**Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)**

**NOBEL INDONESIA INSTITUTE**

**Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018**

## **SURAT KETERANGAN**

No.339/DBK/S.KET/NII/II/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : AKRAM REZKI NASROBI  
NIM : 2018MM11218  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN SDM  
Alamat/No.Hp : 082316531612

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 5 MARET 2021

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,



Mutiarini Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.



**Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)**

**NOBEL INDONESIA INSTITUTE**

**Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018**

## **SURAT KETERANGAN**

No.339/DBK/S.KET/NII/II/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : AKRAM REZKI NASROBI  
NIM : 2018MM11218  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN SDM  
Alamat/No.Hp : 082316531612

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 5 MARET 2021

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,



Mutiarini Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.