

**PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PERSONIL DIREKTORAT
POLISI PERAIRAN DAN UDARA POLDA SULAWESI SELATAN**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:
RUSLAN H.M ARSYAD
2017.MM.2.1041

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
2020**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PERSONIL DIREKTORAT POLISI PERAIRAN DAN UDARA POLDA SULAWESI SELATAN

Oleh :


RUSLAN H.M ARSYAD
2017.MM.2.1041

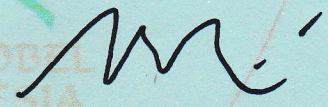
Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 14 Februari 2020
dinyatakan memenuhi syarat

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

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

Makassar, Februari 2020
Mahasiswa Ybs,



RUSLAN H.M ARSYAD
2017.MM.2.1041

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: “ Pengaruh Kompensasi, kompetensi dan Disiplin Terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan”.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setia hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Asri, S.Pd., M.Pd selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Teristimewa untuk kedua orang tua saya H.M.Arsyad dan Hj. Bellu yang telah memberikan doa dan dukungannya selama saya kuliah.
6. Istri tercinta Bripda Afra Burhanuddin atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran menunggu di rumah selama beberapa waktu.
7. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia terkhusus kepada Letting Brigasus I (Gandiva Pratama Cakti) dan rekan kelas IX-N atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Februari 2020

Penulis

ABSTRAK

Ruslan H.M.Arsyad. 2020. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh secara parsial kompensasi, kompetensi dan disiplin terhadap produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan (2) pengaruh secara simultan kompensasi, kompetensi dan disiplin terhadap produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan. 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) secara parsial, kompensasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh terhadap produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan. Ini berarti bahwa pengaruh kompensasi, kompetensi dan disiplin akan mempengaruhi produktivitas kerja personil (2) secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja, hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada personil akan semakin meningkatkan produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

Kata kunci: *Kompensasi, Kompetensi, Disiplin dan Produktivitas Kerja*



ABSTRACT

Ruslan H.M.Arsyad. 2020. *The Effect of Compensation, Competence, and Discipline toward the Work Productivity of Personnel at the Directorate of Water and Air Police of the South Sulawesi Regional Police, supervised by Muhammad Idris and Asri.*

This study aims to analyze (1) the effect of compensation, competence and discipline partially toward the work productivity of the South Sulawesi Police Air and Water Police Directorate (2) the simultaneous effect of compensation, competence and discipline toward the work productivity of the personnel of the Directorate of Air and Air Police of the South Sulawesi Regional Police (3) the most dominant variable affecting the work productivity of the personnel of the Directorate of Water and Air Police of the South Sulawesi Regional Police.

This study was conducted at the Directorate of Water and Air Police of Regional Police of South Sulawesi. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used was a descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study concluded that (1) partially, compensation, competence and discipline have an effect toward the work productivity of the personnel of the Directorate of Air and Water Police of the South Sulawesi Regional Police. This means that the effect of compensation, competence and discipline will partially affect the work productivity of personnel (2) showing that the compensation variable has a dominant effect on work productivity, this indicates that the compensation given to personnel will further increase the work productivity of personnel at the Police Directorate of Water and Air Police. South Sulawesi.

Keywords: *Compensation, Competence, Discipline and Work Productivity*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Kompensasi	8
2.2.1 Pengertian Kompensasi	8
2.2.2 Indikator Kompensasi.....	13
2.3. Kompetensi.....	15
2.3.1 Tingkat Kompetensi SDM	19
2.3.2 Dimensi Kompetensi Individu	20
2.4. Produktivitas.....	21
2.4.1 Pengertian Produktivitas	21
2.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	26
2.4.3 Penilaian Produktivitas	30
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual	46
3.2. Hipotesis.....	48
3.3. Definisi Operasional Variabel	48
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Desain dan Pendekatan Penelitian	50
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
4.3. Populasi dan Sampel	50
4.4. Skala dan Pengukuran Data.....	51
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian.....	52
4.5.1 Uji Validitas Instrumen (<i>test of validity</i>).....	53

4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen (<i>Test Of Reliability</i>).....	53
4.6. Metode Pengumpulan Data	54
4.7. Teknik Analisa Data	54

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden	58
1. Jenis Kelamin	58
2. Usia	59
3. Tingkat Pendidikan	60
4. Masa Kerja.....	62
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	64
1. Kompensasi	65
2. Kompetensi	66
3. Motivasi kerja	67
4. Kinerja Pegawai	68
5.3. Uji Kualitas Data	69
a. Uji Validitas.....	69
b. Uji Realibilitas	71
c. Uji Normalitas	72
d. Uji Multikolinearitas	73
e. Uji Heteroskedastisitas	74
5.4. Pengujian Hipotesis	75
1. Analisis Regresi Berganda	75
2. Uji Statistik.....	76
3. Koefisien Determinasi (R^2)	79
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	80
1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	81
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	82
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	83

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan	86
6.2. Saran	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	60
3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	61
4.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
5.	Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi	65
6.	Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi.....	66
7.	Deskripsi Responden Terhadap Motivasi kerja	67
8.	Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	68
9.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_1).....	69
10.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X_2)	70
11.	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin(X_3).....	70
12.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (X_3).....	71
13.	Hasil Uji Reliabilitas	72
14.	Hasil Uji Multikolinearitas Data	74
15.	Hasil Regresi Berganda	75
16.	Hasil Uji F.....	77
17.	Hasil Uji Parsial	78
18.	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2).....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	47
5.1.	Uji Normalitas Data	73
5.3	Hasil Uji Glejser	74

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penelitian
2. Tabulasi Data
3. Hasil Olah Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Korps Kepolisian Perairan dan Udara atau biasa disingkat Korpolaairud adalah satuan di dalam Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mendukung tugas-tugas kepolisian lewat air (sungai/laut) dan udara. Direktorat Kepolisian Perairan (Ditpolair) adalah bagian integral Polri yang mengemban tugas di wilayah perairan dalam rangka memelihara Kamtibmas, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, sebagai upaya terciptanya keamanan dalam Negeri. Tugas dan tanggung jawab yang bereat tersebut membutuhkan kompensasi, kompetensi dan disiplin yang tinggi.

Salah satu modal utama yang dimiliki organisasi dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif adalah sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, handal dan terampil, pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi memerlukan upaya dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan memanfaatkan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia seperti pemberian kompensasi.

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.

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 produktivitas kerja. Hasibuan (2009:120) juga mendukung pendapat tersebut. Ia menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan Produktivitas pegawai. Dengan adanya balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Kompensasi berperan dalam meningkatkan Produktivitas pegawai. Sistem kompensasi adalah suatu cara penggajian yang penetapannya besarnya jasa yang didasarkan system kompensasi ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan. Jadi dalam system kompensasi pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung kecermatan kalkulasi mereka.

Variabel lain yang mempengaruhi Produktivitas pegawai salah satunya adalah kompetensi. Kompetensi merupakan 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).

Pada manajemen Produktivitas kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi Produktivitas dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki Produktivitas yang sempurna, konsisten dan efektif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki Produktivitas rata-rata

Produktivitas pegawai tidak selalu dalam kondisi yang baik. Produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan dan keterampilan pegawai itu sendiri, ketersediaan fasilitas, motivasi dari pimpinan, sistem kompensasi, volume pekerjaan yang diberikan, dan kerja sama rekan kerja (Hasibuan 2009:35).

Pegawai yang memiliki Produktivitas yang tinggi akan memiliki tanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisasikan rencana tersebut. Manfaat penilaian Produktivitas bagi organisasi adalah meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi, harapan jangka panjang dapat dikembangkan, budaya organisasi menjadi mapan, mendapatkan karyawan yang memiliki potensi menjadi pimpinan organisasi, dan keuntungan organisasi semakin meningkat.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap Produktivitas pegawai adalah kedisiplinan. Disiplin menurut Sinungan (2010), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan

sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan aturan dan norma yang ada.

Disiplin menurut Hurlock (2010), bahwa disiplin adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Disiplin kerja yang demikian merupakan disiplin yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Kompensasi, kompetensi dan Disiplin Terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah Kompensasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan?
2. Apakah Kompensasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara Simultan terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan?
3. Variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompensasi, kompetensi dan disiplin secara parsial terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, kompetensi dan disiplin secara simultan terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
3. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Peneliti
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan kompensasi, kompetensi, dan disiplin terhadap peningkatan Produktivitas 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. Aswar (2010), dengan judul “ Pengaruh Faktor kompensasi dan Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kompensasi yaitu gaji, bonus dan insentif mampu meningkatkan Produktivitas pegawai secara signifikan. Selanjutnya Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Produktivitas pegawai.
2. bahrianto (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kedisiplina kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai.
3. Nuharty (Juni, 2011), dengan judul “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia.
4. Asniwati (2011) dengan judul penelitian” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa

kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap Produktivitas pegawai, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.

5. Abdul Hamid (Juni, 2011), dengan judul penelitian “Analisis Kompetensi Instruktur terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan kompetensi instruktur yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia.

2.2. Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Desler (2010: 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 (2010: 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 (2010: 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 berbagai 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 (2010: 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 Produktivitas; (3) perbedaan dalam kualitas atau kuantitas; (4) keahlian lain seperti (keahlian, usaha, dan kondisi kerja).

Beberapa terminologi yang berkaitan dengan program kompensasi oleh Syaifullah (2009) 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.

2.2.2. Indikator Kompensasi

Menurut Mondy (2010) 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 (2010: 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.

2.3. Kompetensi

Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2011:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan Produktivitas 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 berProduktivitas 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 Produktivitas yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2011:11) 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 programer 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 Produktivitas individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar

individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berproduktivitas 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 Produktivitas seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai Produktivitas yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criterion 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 Produktivitas yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2010:28) 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

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.

2.3.1. Tingkat Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2010:96) 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 sosial 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.

2.3.2 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.

2.4. Produktivitas

2.4.1 Pengertian Produktivitas

Menurut Dessler (1992:24) Produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian Produktivitas memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan menurut Winardi (1992:46) Produktivitas 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 Produktivitas 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 Produktivitas (*performance*) sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi.

Menurut Mangkunegoro (2010:22), pengertian Produktivitas dimulai dari kata *job performance* atau *actual job*. Pengertian lain dari Gomes dalam Kohli (1999:23), menyatakan Produktivitas sebagai catatan terhadap hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Rambat Lupiyoadi (2011:37) mendefinisikan Produktivitas sebagai

suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Produktivitas pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Produktivitas karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan Produktivitas baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan Produktivitas organisasi (Jackson dalam As'ad, 2002:78).

Produktivitas atau Produktivitas 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 Produktivitas adalah memberikan umpan balik kepada personil dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan Produktivitas atau berProduktivitas 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 Produktivitas berarti membandingkan Produktivitas aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti Produktivitas dan kemajuan atasan dibahas rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berdasarkan pengertian Produktivitas dari beberapa pendapat di atas, Produktivitas merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil

dengan standar yang telah ditentukan. Produktivitas 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. Produktivitas diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi Produktivitasnya, 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 Produktivitasnya.

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 Produktivitas yang baik.

Istilah Produktivitas berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian Produktivitas (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009 : 67).

Produktivitas adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2010). 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 Produktivitas 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 Produktivitas organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2010: 214).

Mathis dan Jackson (2010), mendefinisikan bahwa Produktivitas pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. Produktivitas 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 berProduktivitas dengan baik. Produktivitas perorangan (*individual performance*) dengan Produktivitas lembaga (*institutional performance*) atau Produktivitas organisasi (*corporate performance*) terdapat

hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila Produktivitas pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar Produktivitas organisasi (*corporate performance*) juga baik. Produktivitas 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, Produktivitas individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2010).

Dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Produktivitas Instansi Pemerintah (LAN RI, 2009) dikatakan bahwa Produktivitas 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.

Produktivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk *profit* atukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Produktivitas 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 (2010), Produktivitas pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Produktivitas 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.

2.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

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

Produktivitas 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 : 2010), lebih lanjut dikemukakan bahwa Produktivitas 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, Produktivitas pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2010 :14), dikemukakan bahwa Produktivitas (*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) Attiude
 - 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 Tittle (dalam Mangkunegara, 2010 : 15), faktor - faktor Produktivitas terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat - sifat seseorang. Misalnya, Produktivitas seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu ripe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai Produktivitas jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya -upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas 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 Produktivitas menurut Mangkunegara (2009 : 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi(*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara,2009 : 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 Produktivitas 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 Produktivitas). 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 Produktivitas yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2010 : 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.

Produktivitas organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen Produktivitas adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan Produktivitas perusahaan atau organisasi, termasuk Produktivitas masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Produktivitas individu, Produktivitas kelompok dan Produktivitas organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2010 : 1).

2.4.3 Penilaian Produktivitas

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

Penilaian Produktivitas 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 Produktivitas guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana - sarana formal dan informal untuk menilai Produktivitas personilnya. Penilaian Produktivitas dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian

Produktivitas 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 Produktivitas sehingga Produktivitas personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2010; 2).

Penilaian Produktivitas adalah tentang Produktivitas pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi - organisasi menuntut Produktivitas yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai - pegawai membutuhkan umpan balik atas Produktivitas mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian Produktivitas pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian Produktivitas merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang - kadang disebut juga dengan teknik Produktivitas, penilaian pegawai, evaluasi Produktivitas, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai Produktivitas 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 Produktivitas sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2010 ; 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 (2010: 103) Evaluasi Produktivitas 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 Produktivitas atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian Produktivitas (*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 (2010: 106), Evaluasi Produktivitas 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 Produktivitas organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2009 : 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 Produktivitas 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, 2010 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian Produktivitas 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, 2010 ; 245-246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan Produktivitas 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 Produktivitas formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik Produktivitas yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi Produktivitas formal. Penilaian Produktivitas formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi Produktivitas pegawai (Simamora, 2010 ;417).

2) Penilaian Produktivitas Secara Informal

Penilaian Produktivitas dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian Produktivitas informal

mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang Produktivitas dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2010 ; 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 objektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2010; 225).

Penilaian diri pegawai atas Produktivitas, 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, 2010; 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, 2010; 225).

3) Program Penilaian Produktivitas

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, 2010 ; 257-259).

Metode penilaian Produktivitas menurut Jackson (2009 ; 92 - 101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan Produktivitas pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai Produktivitas 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 Produktivitas yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

4) 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, 2010 ; 229-230).

5) Langkah-Langkah Penilaian Produktivitas

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, 2010; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian Produktivitas adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian Produktivitas dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi Produktivitas yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai Produktivitas 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, 2010; 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, 2009 ; 400 dan 403).

6) Tujuan Penilaian Produktivitas

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian Produktivitas yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian Produktivitas adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan Produktivitas anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian Produktivitas, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian Produktivitas 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 Produktivitas yang berkelanjutan (Simamora, 2010 ; 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian Produktivitas 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, 2010 ; 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, 2010; 2-3).

Penilaian Produktivitas merupakan suatu proses organisasi untuk menilai Produktivitas pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian Produktivitas secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki Produktivitasnya 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 Produktivitas merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria Produktivitas secara objektif adalah evaluasi Produktivitas terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian Produktivitas (*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, 2010).

Penilaian Produktivitas disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan Produktivitas, evaluasi Produktivitas dan penilaian hasil pedoman. Penilaian Produktivitas menurut; Armstrong (2010) 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 Produktivitas merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian Produktivitas sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang Produktivitas pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2010)

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 apa 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 (2010) mengemukakan bahwa sistem penilaian Produktivitas mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana Produktivitas 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 Produktivitas (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian Produktivitas dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2010). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi Produktivitas 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 Produktivitas pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian Produktivitas merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran Produktivitas yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing

dapat menetapkan sasaran dan standar Produktivitas yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan Produktivitas pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong Produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

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 lain yang mempengaruhi Produktivitas pegawai salah satunya adalah kompetensi. Kompetensi merupakan 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).

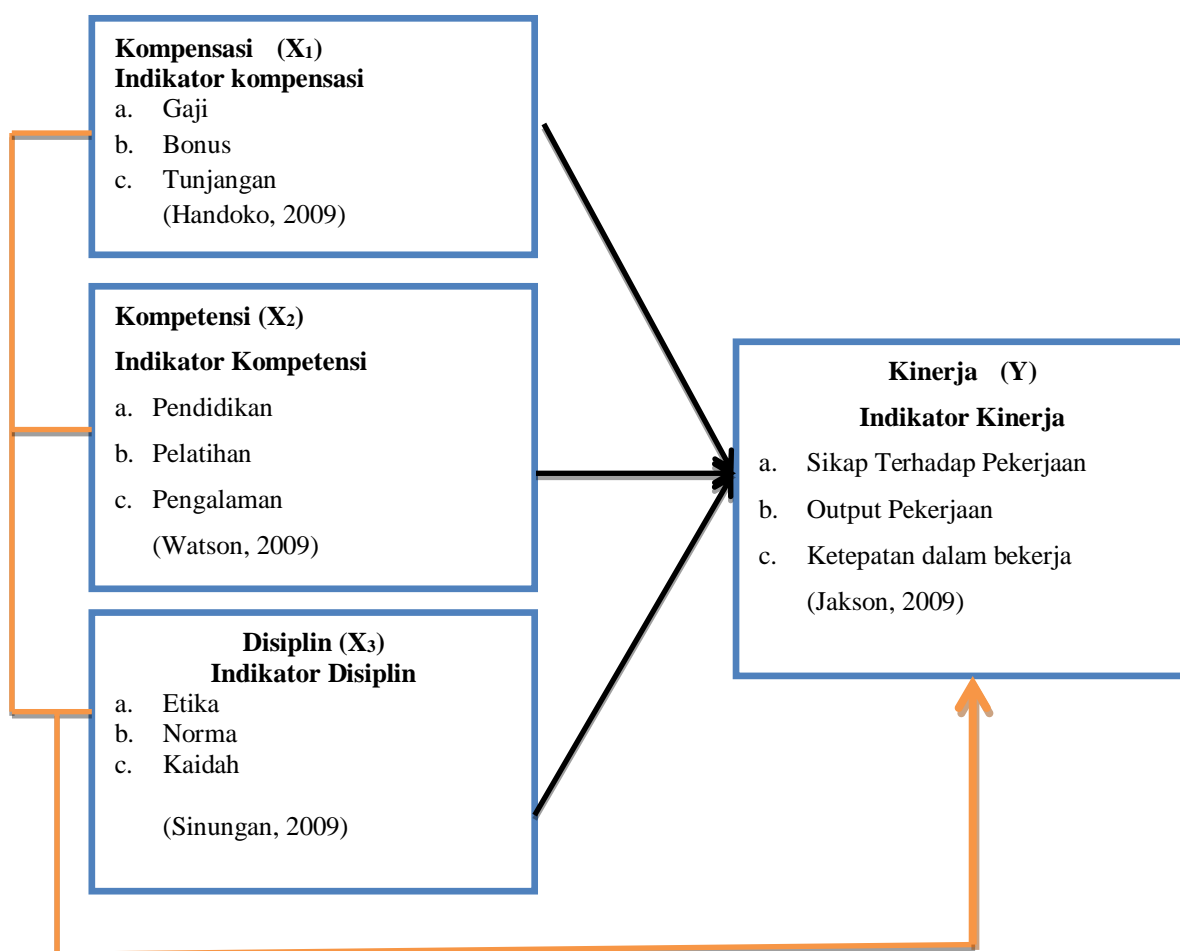
Kompetensi Produktivitas dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki Produktivitas yang sempurna, konsisten dan efektif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki Produktivitas rata-rata

Faktor lain yang berpengaruh terhadap Produktivitas pegawai adalah kedisiplinan. Disiplin menurut Sinungan (2010), adalah sebagai sikap mental

yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan aturan dan norma yang ada.

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. Kompensasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
2. Kompensasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
3. Kompetensi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap Produktivitas Kompetensi, kompensasi dan Produktivitas berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

3.3. Definisi Operasional Variabel

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

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompensasi adalah Penghargaan yang di berikan organisasi kepada pegawai atas hasil kerjanya baik berupa materi maupun non materi. Variabel kompensasi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : Gaji, bonus dan tunjangan

2. Kompetensi adalah kapasitas dan keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jobdescripsinya. Variabel kompetensi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
3. Disiplin adalah ketatatan pegawai pada peraturan yang telah di tetapkan dan di sepakati bersama antara pegawai dengan organisasi. variabel disiplin di ukur dengan tiga indikator yaitu etika, norma dan kaidah.
4. Produktivitas, yaitu kemampuan pegawai mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang di berikan tepat waktu. Variabel Produktivitas di ukur dengan tiga Indikator yaitu: bertanggung jawab terhadap pekerjaanya, berani mengambil resiko dan memiliki rencana kerja.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

Dalam penelitian ini, variabel yang mempunyai keterhubungan adalah kompensasi, kompetensi dan disiplin terhadap Produktivitas pegawai. Variabel yang mempunyai keterhubungan inilah menjadi model survey yang didesain membahas tentang hal yang mempengaruhi Produktivitas pegawai.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini dilakukan di Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan. Waktu penelitian di rencanakan selama satu bulan yaitu pada bulan November sampai dengan Desember 2019.

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 Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan, sebanyak 200 orang pegawai.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *proportional simple random sampling*. Teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah total sampel dari populasi berdasarkan formulasi Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{200}{1 + 200(0,01)^2} = 71,67 = 72$$

Keterangan:

n : jumlah sampel yang dicari
 N : jumlah populasi
 e : nilai presisi

Jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 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, 2011).

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., 2011). 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 lapangan 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 diukur 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 kompensasi, kompetensi dan disiplin terhadap kepuasan kerja. 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 kompensasi, kompetensi dan disiplin terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh Produktivitas 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 = Produktivitas pegawai

a = konstanta

X₁ = Kompensasi

X₂ = Kompetensi

X₃ = Disiplin

b₁, b₂, b₃, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kompensasi (X₁), Kompetensi (X₂), dan disiplin (X₃), terhadap variabel terkait yaitu Produktivitas pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui kompensasi (X₁), Kompetensi (X₂), dan disiplin (X₃), terhadap variabel terkait yaitu Produktivitas 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) Ho 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 independen. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n - 1)$, sehingga (Ghozali, 2009)

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 α sebesar 5% dan $df = (n - 1)$, sehingga (Ghozali, 2009)

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig. F > 5\%$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Jumlah personil atau sumber daya manusia yang bertugas pada Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 200 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

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.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 191 (95,5) laki-laki dan 9 (4,5%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	191	95,5
2	Perempuan	9	4,5
Jumlah		200	100

Sumber : Hasil olah data primer 2020

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa dari 200responden dalam penelitian ini, terdapat 191(95,5%) responden laki-laki sedangkan sisanya 9 (4,5%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

2. U s i a

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam 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	47	23,50
2	31 – 40 Tahun	64	32,00
3	41 – 50 Tahun	74	37,00
4	>50 Tahun	15	7,50
Jumlah		200	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2020

Dari Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa dari 200responden,47(23.50%) responden yang berusia antara 21 – 30 tahun, 64(32.00%) responden yang berusia antara 31 – 40 tahun, 74(27,00%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan 15(7,50%) 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 aktifitas kepegawaiannya.

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 kerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan 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	S2	9	4,50
2	S1	29	14.50
3	SLTA	162	81.00
Jumlah		200	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa 9 orang (4,50 %) adalah lulusan Magister (S2), 29(14.50%) lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 162(81,00%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan SLTA Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sangat mendukung kinerja pegawai.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatanpada 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 kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data pendidikan formal Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatansekarang ini sangat mendukung kompetensi dan motivasi kerja pegawai menuju peningkatan kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori mendukung.

4. Masa Kerja

Kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatandapat 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	10	5.00
2	5 - 10 Tahun	49	24.50
3	10 - 20 Tahun	99	49.50
4	> 20 Tahun	42	21.00
Jumlah		200	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020

Data Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 200responden terdapat 10orang (5,00%) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 49orang (24,50%) responden yang memiliki masa kerja antara 5 – 10 tahun, 99(49,50%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun dan 42 orang (21,00%) responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja respondenterkonsentrasi di 10-20

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 10-20 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 10-20 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 kinerja pegawai. 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. Kompensasi

Deskripsi kompensasi didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5
Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Gaji (X1_1)	X1_11	14	97	67	22	0	200	3.72
	X1_12	36	78	58	28	0	200	3.78
	X1_13	14	90	92	4	0	200	3.72
Rata-rata								3.74
Bonus (X1_2)	X1_21	16	134	39	11	0	200	3.83
	X1_22	8	144	40	8	0	200	3.72
	X1_23	42	78	61	20	0	200	3.78
Rata-rata								3.78
Tunjangan (X1_3)	X1_31	36	103	58	3	0	200	3.88
	X1_32	16	122	42	20	0	200	3.74
	X1_33	30	114	47	9	0	200	3.85
Rata-rata								3.82
Rata-rata Kompensasi								3.78

Berdasarkan tabel di atas, kompensasi dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.78. Hal ini didukung oleh indikator gaji dengan rata-rata 3,74, bonus dengan rata-rata 3,78 serta tunjangan dengan rata-rata 3,82.

2. Kompetensi

Deskripsi kompetensi didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6

Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Pendidikan (X2_1)	X2_11	20	92	70	18	0	200	3.82
	X2_12	22	97	34	47	0	200	3.65
	X2_13	20	100	70	10	0	200	3.8
Rata-rata								3.77
Pelatihan (X2_2)	X2_21	16	128	56	0	0	200	3.56
	X2_22	16	125	47	12	0	200	3.43
	X2_23	208	125	47	0	0	200	3.69
Rata-rata								3.56
Pengalaman (X2_3)	X2_31	47	120	33	0	0	200	3.88
	X2_32	33	125	42	0	0	200	3.83
	X2_33	36	130	34	0	0	200	3.82
Rata-rata								3.84
Rata-rata Kompetensi								3.72

Berdasarkan tabel di atas, kompetensi dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.72. Hal ini didukung oleh indikator kompetensi berupa pendidikan dengan rata-rata 3,77, pelatihan dengan rata-rata 3,56 serta pengalaman dengan rata-rata 3,84.

3. Motivasi kerja

Deskripsi motivasi kerja didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang disiplin dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7
Deskripsi Responden Terhadap Motivasi kerja

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat rendah		
Etika (X3_1)	X3_11	22	94	84	0	0	200	3.86
	X3_12	17	103	66	14	0	200	3.78
	X3_13	22	97	47	33	0	200	3.76
Rata-rata								3.8
Norma (X3_2)	X3_21	25	119	56	0	0	200	3.69
	X3_22	28	125	44	3	0	200	3.69
	X3_23	28	120	52	0	0	200	3.65
Rata-rata								3.68
Kaidah (X3_3)	X3_31	44	125	20	11	0	200	3.53
	X3_32	30	142	28	0	0	200	3.78
	X3_33	30	140	30	0	0	200	3.82
Rata-rata								3.71
Rata-rata Motivasi kerja								3.73

Berdasarkan tabel di atas, disiplin dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.73. Hal ini didukung oleh indikator etika dengan rata-rata 3,8, norma dengan rata-rata 3,68 serta kaidah dengan rata-rata 3,71.

4. Kinerja Pegawai

Deskripsi kinerja pegawai didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Sikap terhadap pekerjaan (Y_1)	Y_11	22	100	75	3	0	200	3.85
	Y_12	11	117	72	0	0	200	3.85
	Y_13	36	75	50	39	0	200	3.79
Rata-rata								3.83
Output pekerjaan (Y_2)	Y_21	28	78	83	11	0	200	3.67
	Y_22	17	108	64	11	0	200	3.64
	Y_23	19	120	50	11	0	200	3.78
Rata-rata								3.69
Ketepatan dalam bekerja (Y_3)	Y_31	36	106	44	14	0	200	3.85
	Y_32	39	86	56	19	0	200	3.76
	Y_33	17	128	41	14	0	200	3.71
Rata-rata								3.77
Rata-rata Kinerja Pegawai								3.77

Berdasarkan tabel di atas, kinerja pegawai dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.77. Hal ini didukung oleh indikator kinerja pegawai yaitu sikap terhadap pekerjaan dengan rata-rata 3,83, output pekerjaan dengan rata-rata 3,69 serta ketepatan dalam bekerja dengan rata-rata 3,77.

5.3 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompensasi (X_1)

Dari 9 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$ 0.05) atau r hitung $> 0,30$, dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 9
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_1)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.811	0.000	0.30	Valid
2	0.764	0.000	0.30	Valid
3	0.688	0.000	0.30	Valid
4	0.844	0.000	0.30	Valid
5	0.736	0.000	0.30	Valid
6	0.828	0.000	0.30	Valid
7	0.842	0.000	0.30	Valid
8	0.834	0.000	0.30	Valid
9	0.850	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi (X_2)

Dari 9 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$ 0.05) atau r hitung $> 0,30$, dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 10
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X₂)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.865	0.000	0.30	Valid
2	0.868	0.000	0.30	Valid
3	0.835	0.000	0.30	Valid
4	0.838	0.000	0.30	Valid
5	0.855	0.000	0.30	Valid
6	0.832	0.000	0.30	Valid
7	0.907	0.000	0.30	Valid
8	0.886	0.000	0.30	Valid
9	0.832	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Disiplin(X₃)

Dari 9 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$ 0.05) atau r hitung $> 0,30$, dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 11
Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin(X₃)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.817	0.000	0.30	Valid
2	0.845	0.000	0.30	Valid
3	0.862	0.000	0.30	Valid
4	0.828	0.000	0.30	Valid
5	0.761	0.000	0.30	Valid
6	0.778	0.000	0.30	Valid
7	0.622	0.000	0.30	Valid
8	0.785	0.000	0.30	Valid
9	0.833	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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

Dari 9 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$) atau $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} (0,30)$, dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (X_3)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.832	0.000	0.30	Valid
2	0.786	0.000	0.30	Valid
3	0.882	0.000	0.30	Valid
4	0.785	0.000	0.30	Valid
5	0.833	0.000	0.30	Valid
6	0.880	0.000	0.30	Valid
7	0.820	0.000	0.30	Valid
8	0.847	0.000	0.30	Valid
9	0.806	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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 Alfha Crombach's	Ket
1	Kompensasi (X_1)	0.787	Realibel
2	Kompetensi (X_2)	0.793	Realibel
3	Disiplin (X_3)	0.785	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.790	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

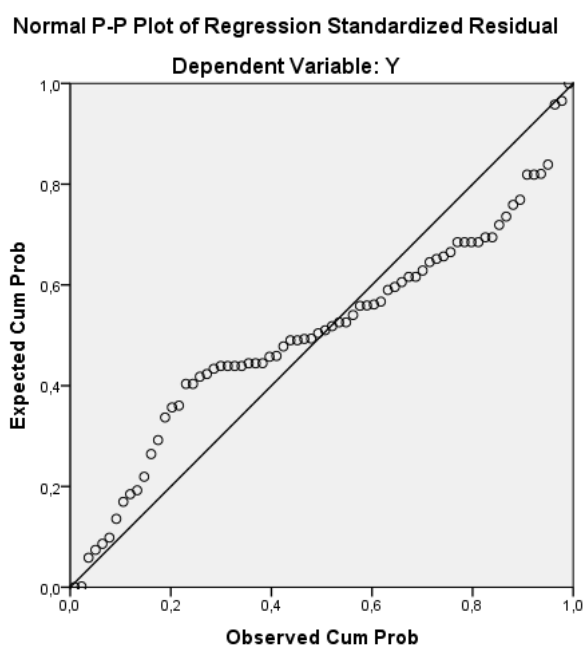
Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 22 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfha crombachtnya melebihi dari 0,50.

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 5.1.

Gambar 5.1
Uji Normalitas Data



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 dapat dilihat pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14
Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	X1	0.195	5.124
	X2	0.065	5.317
	X3	0.088	1.359

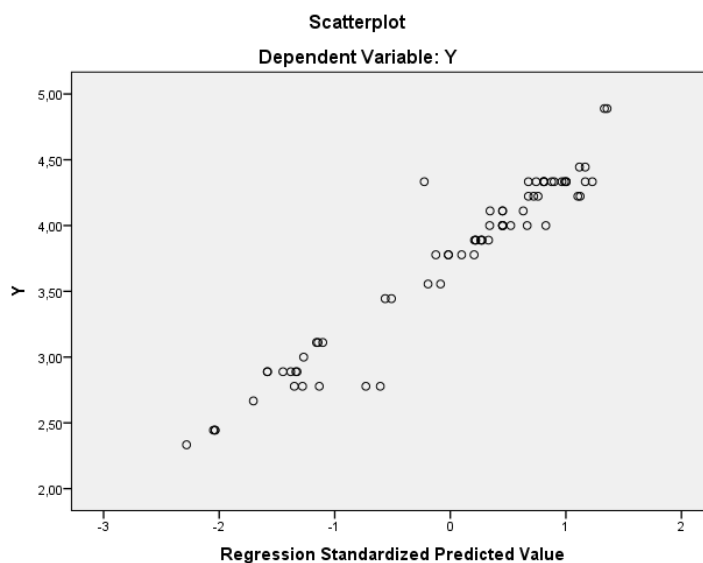
Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hal ini menunjukkan dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini.

Gambar 5.2.

Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh hasil nilai Sig > 0,05. Karena nilai Sig > 0,05 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		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,216	,144		,904	,424
	X1	,511	,078	,378	5,241	,000
	X2	,410	,120	,323	2,588	,012
	X3	,415	,114	,297	2,767	,007

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,216 + 0,511 X_1 + 0,410 X_2 + 0,415 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 0,216 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja nilainya tetap/konstan, maka kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan mempunyai nilai sebesar 0,216.
2. Nilai koefisien regresi kompensasi (X_1) sebesar 0,511 berarti ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,511 sehingga apabila skor kompensasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,511 poin.
3. Nilai koefisien regresi kompetensi (X_2) sebesar 0,410 berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,410 sehingga apabila skor kompetensi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,410 poin.
4. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,415 berarti ada pengaruh positif terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda

Sulawesi Selatan sebesar 0,415 sehingga apabila skor motivasi kerja naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,415 poin.

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 atau 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 (kompensasi, kompetensi, dan disiplin) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen.

a. Uji F (Uji Simultan)

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

Tabel 16
Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,653	3	8,218	405,418	,000 ^b
	Residual	1,830	196	,027		
	Total	26,483	199			

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 16, didapatkan nilai F statistik sebesar 405,418 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kompensasi, kompetensi, dan disiplin terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (kompensasi, kompetensi, dan disiplin) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan pada tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 17
Hasil Uji Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,216	,144		,904	,424
	X1	,511	,078	,378	5,241	,000
	X2	,410	,120	,323	2,588	,012
	X3	,415	,114	,297	2,767	,007

Berdasarkan tabel 17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kompensasi* terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompensasi* berpengaruh positif terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
- 2) Pengaruh *kompetensi* terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,012 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompetensi* berpengaruh positif terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.
- 3) Pengaruh *disiplin* terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *disiplin* berpengaruh positif terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

3. Koefisien Determinasi (R^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 R² dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted (R²)* pada Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Tabel 18 berikut:

Tabel 18
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,965 ^a	,931	,928	,16403	,931	305,418

Berdasarkan output SPSS pada tabel 18 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada sebesar 0,931, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kompensasi (X_1), kompetensi (X_2), dan disiplin (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,931 atau 93,1% variansi kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh kompensasi (X_1), kompetensi (X_2), dan disiplin (X_3). Sedangkan 6,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menunjukkan profesionalismenya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan atau pimpinan mereka.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kompensasi (X_1), kompetensi (X_2), dan disiplin (X_3) terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh t hitung 5.241 dengan signifikansi 0,000 menandakan bahwa kompensasi (X_1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai diterima.

Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa jika Pemberian gaji upah sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan jabatan maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Handoko (2001), bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompensasi pegawai karena besarnya kompensasi yang diberikan merupakan cerminan ukuran nilai pekerjaan pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi. Kompensasi pegawai merupakan

tolak ukur kinerja pegawai. Kompensasi diberikan setelah pegawai menghasilkan kinerja tertentu atau pegawai berhasil melebihi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini pimpinan harus bertindak adil dan tegas dalam pemberian kompensasi apabila pegawai berprestasi.

Menurut Sanjaya dan Lasmini (2007), tanpa adanya kompensasi berupa insentif, bonus, dan tunjangan maka kinerja pegawai akan rendah atau menurun sehingga menimbulkan masalah yang akan mengganggu jalannya perusahaan. Pemberian kompensasi dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja pegawai dan perusahaan.

Kompensasi juga sebagai factor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai perangsang dalam mendorong pegawai agar tujuan perusahaan tercapai. Temuan penelitian ini didukung hasil penelitian dari Mawar (2007) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masih perlu ditingkatkan. Kompetensi pegawai diperoleh melalui pendidikan, keterampilan dan pengalaman. Hasil penelitian yang diperoleh sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuharty (2004) yang menemukan bahwa faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia. Hal sama dilakukan oleh Asniwati (2004) yang menemukan bahwa

kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.

Pendidikan Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan rata-rata sarjana (S1) yang menunjukkan bahwa kemampuan dari segi ilmu pengetahuan tergolong tinggi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nasution (1996 ; 10) bahwa pendidikan berkenaan dengan perkembangan dan perubahan kelakuan yang dididik. Pendidikan bertalian dengan transmisi pengetahuan, sikap, kepercayaan, keterampilan dan aspek-aspek kelakuan lainnya kepada generasi muda. Dikemukakan pula bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan semakin tinggi pula tingkat pengetahuan seseorang.

Sedangkan keterampilan pegawai juga termasuk dalam kategori tinggi, hal ini disebabkan seringnya pegawai diikutkan dalam pelatihan-pelatihan baik secara lokal maupun di tingkat nasional. Kebijakan pimpinan untuk memberikan/mendorong pegawainya untuk mengikuti pelatihan merupakan langkah yang sangat tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sedangkan pengalaman pegawai pada umumnya cukup berpengalaman dalam bidang tugasnya sehingga mereka sudah paham betul mengenai pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari analisis data dengan menggunakan program SPSS 22 mengindikasikan bahwa variabel motivasi dengan t hitung sebesar 2,767 dengan signifikansi 0.000 yang berarti bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang

yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Okky Setiawan (2009) dengan judul penelitian “pengaruh pelatihan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai bagian industry pemasaran di perum unit I Jawa Tengah”, hasil analisis berganda menyimpulkan bahwa pelatihan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja secara bersama.

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan. Pemimpin memberikan dukungan, membantu dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya, dan lebih jauh diupayakan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, dalam *Goal Theory* (Suprihanto, 1987) dinyatakan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil

motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau Prestasi Kerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Tujuan utama motivasi adalah menciptakan semangat kerja, keyakinan yang kuat atas pekerjaan. Sesuatu yang dikerjakan Karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakan, merasa dihargai atau diakui, dan bekerja keras. Orang yang termotivasi diukur melalui bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa bahagia, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi.

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 kompensasi, kompetensi, dan disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan. Ini berarti bahwa peningkatan kompensasi, kompetensi, dan disiplin mampu meningkatkan kinerja pegawai
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_1), kompetensi (X_2), dan disiplin (X_3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) yang berarti bahwa peningkatan kompensasi, kompetensi, dan disiplin akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sebesar.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima akan semakin meningkatkan kinerja Personil Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan.

B. Saran

1. Pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan perlu di perhatikan dan di tingkatkan agar kinerjanya bisa lebih meningkat.
2. Kompetensi pegawai pada Direktorat Polisi Perairan dan Udara Polda Sulawesi Selatan lebih maksimal melalui pelatihan, pendidikan, dan kegiatan-kegiatan lainya yang berkaitan dengan Tupoksinya.
3. Peningkatan kedisiplinan di pertahankan dan lebih di tingkatkan dalam menjalangkan tugas dan tanggungjawab.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris Chris, 2012. *Single-Loop And Double-Loop Models in Research And Decision Making*, San Francisco.
- As'ad. Moh. 2010. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty
- Byant, and White. 2011. *Human Resource Management*. Illinois. Irwin.
- Cushway, & Lodge, 2010., *Human Resources Management (Manajemen Sumber Saya Manusia)*, PT. Ilex Media Komputindo, Jakarta.
- Gomes Cardose Faustino, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi : Yogyakarta, Yogyakarta.
- Gomes R, Luis et-al, 2011. *Managing Human Resouces*, Edisi 3, New Jersey
- Gibson, dkk, 2013. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan dan Blanchard Ken, 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga Jakarta
- Handoko, 2013. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Bandung.
- Jamaluddin. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pemda Kabupaten Sidenreng Rappang*. Skripsi . Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Tidak dipublikasikan.
- MangkuPrawiraSyafri, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi I, Program Pasca Sarjana, IB, Bogor.
- Muh. Anwar. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo*. Skripsi . Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Tidak dipublikasikan.
- Robbins, Stephen P., 2010. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Third edition. Prentice Hall Internasional Edition. New Jersey, USA.
- _____, 2010. *Organization Behavior*. 6th edition. Prentice Hall Internasional Edition. New Jersey, USA.
- Ruky, 2013. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Siagian, S.P, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sinungan,2011. *Perspektif Prilaku Organisasi*. Rajawali Pres; Jakarta.

Watson, 2013. *The Essence Of Business Process Re-Engineering Terjemahan*, Andi, Yogyakarta.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3,7654	,61074	200
X1	3,7793	,56209	200
X2	3,20038	,63569	200
X3	3,20099	,57715	200

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,923	,946	,930
	X1	,923	1,000	,897	,858
	X2	,946	,897	1,000	,955
	X3	,930	,858	,955	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,000
	X3	,000	,000	,000	.
N	Y	200	200	200	200
	X1	200	200	200	200
	X2	200	200	200	200
	X3	200	200	200	200

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,965 ^a	,931	,928	,16403	,931	305,418

Model Summary^b

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	
1	3	196	,000	2,154

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,653	3	8,218	405,418	,000 ^b
	Residual	1,830	196	,027		
	Total	26,483	199			

a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,216	,144		,904	,424
	X1	,511	,078	,378	5,241	,000
	X2	,410	,120	,323	2,588	,012
	X3	,415	,114	,297	2,767	,007

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	,923	,536	,167	,195	5,124
	X2	,946	,299	,083	,065	5,317
	X3	,930	,318	,088	,088	1,359

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,978	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,017	15,123	,76	,01	,02	,01
	3	,003	34,481	,05	,85	,03	,16
	4	,001	62,428	,19	,14	,96	,84

a. Dependent Variable: Y

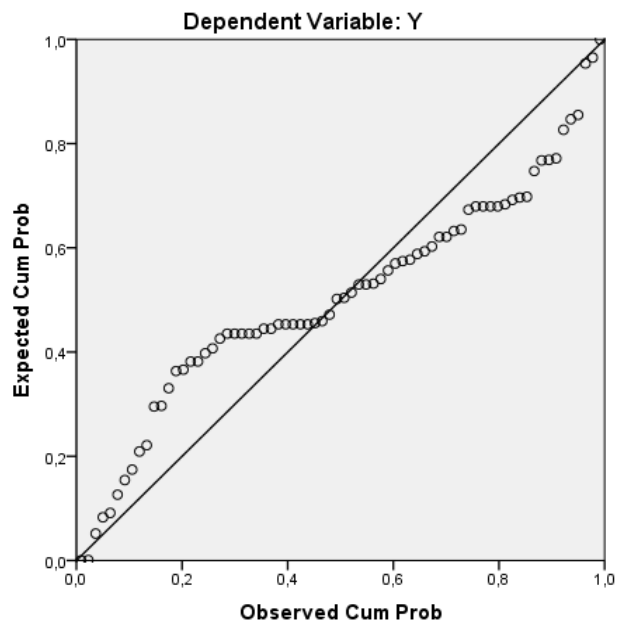
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2779	4,6133	3,7654	,58926	200
Residual	-,58928	,71425	,00000	,16053	200
Std. Predicted Value	-2,524	1,439	,000	1,000	200
Std. Residual	-3,592	4,354	,000	,979	200

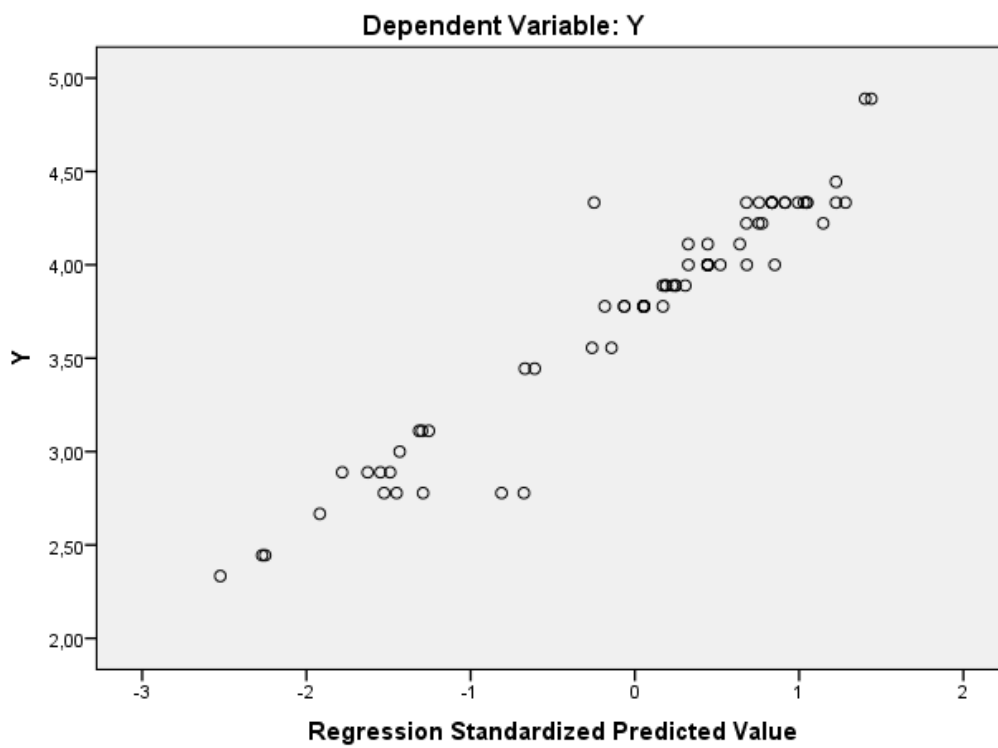
a. Dependent Variable: Y

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Correlations

		X1_11	X1_12	X1_13	X1_21	X1_22	X1_23
X1_11	Pearson Correlation	1	,607**	,477**	,780**	,732**	,681**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_12	Pearson Correlation	,607**	1	,402**	,585**	,587**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_13	Pearson Correlation	,477**	,402**	1	,661**	,411**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_21	Pearson Correlation	,780**	,585**	,661**	1	,674**	,6200**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_22	Pearson Correlation	,732**	,587**	,411**	,674**	1	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_23	Pearson Correlation	,681**	,629**	,557**	,6200**	,645**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200
X1_31	Pearson Correlation	,669**	,676**	,555**	,712**	,603**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_32	Pearson Correlation	,654**	,624**	,684**	,667**	,524**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_33	Pearson Correlation	,582**	,693**	,670**	,694**	,501**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X1_tot	Pearson Correlation	,833**	,796**	,718**	,861**	,763**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

Correlations

		X1_31	X1_32	X1_33	X1_tot
X1_11	Pearson Correlation	,669**	,654**	,582**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_12	Pearson Correlation	,676**	,624**	,693**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_13	Pearson Correlation	,555**	,684**	,670**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_21	Pearson Correlation	,712**	,667**	,694**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_22	Pearson Correlation	,603**	,524**	,501**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_23	Pearson Correlation	,648**	,647**	,769**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_31	Pearson Correlation	1	,779**	,740**	,861**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_32	Pearson Correlation	,779**	1	,763**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200
X1_33	Pearson Correlation	,740**	,763**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200
X1_tot	Pearson Correlation	,861**	,854**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200

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

Correlations

		X2_11	X2_12	X2_13	X2_21	X2_22	X2_23
X2_11	Pearson Correlation	1	,752**	,765**	,700**	,2003**	,651**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_12	Pearson Correlation	,752**	1	,733**	,716**	,852**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_13	Pearson Correlation	,765**	,733**	1	,659**	,714**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_21	Pearson Correlation	,700**	,716**	,659**	1	,735**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_22	Pearson Correlation	,2003**	,852**	,714**	,735**	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_23	Pearson Correlation	,651**	,680**	,673**	,771**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200
X2_31	Pearson Correlation	,876**	,717**	,803**	,795**	,707**	,2001**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_32	Pearson Correlation	,767**	,751**	,705**	,710**	,703**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_33	Pearson Correlation	,695**	,719**	,677**	,648**	,643**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X2_tot	Pearson Correlation	,880**	,884**	,851**	,855**	,875**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

Correlations

		X2_31	X2_32	X2_33	X2_tot
X2_11	Pearson Correlation	,876**	,767**	,695**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_12	Pearson Correlation	,717**	,751**	,719**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_13	Pearson Correlation	,803**	,705**	,677**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_21	Pearson Correlation	,795**	,710**	,648**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_22	Pearson Correlation	,707**	,703**	,643**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_23	Pearson Correlation	,2001**	,759**	,692**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_31	Pearson Correlation	1	,840**	,792**	,919**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_32	Pearson Correlation	,840**	1	,845**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200
X2_33	Pearson Correlation	,792**	,845**	1	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200
X2_tot	Pearson Correlation	,919**	,899**	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200

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

Correlations

		X3_11	X3_12	X3_13	X3_21	X3_22	X3_23
X3_11	Pearson Correlation	1	,755**	,788**	,657**	,592**	,532**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_12	Pearson Correlation	,755**	1	,807**	,674**	,686**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_13	Pearson Correlation	,788**	,807**	1	,704**	,666**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_21	Pearson Correlation	,657**	,674**	,704**	1	,694**	,2003**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_22	Pearson Correlation	,592**	,686**	,666**	,694**	1	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_23	Pearson Correlation	,532**	,698**	,660**	,2003**	,647**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200
X3_31	Pearson Correlation	,540**	,436**	,474**	,526**	,380**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_32	Pearson Correlation	,633**	,632**	,653**	,650**	,575**	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_33	Pearson Correlation	,695**	,739**	,767**	,636**	,645**	,635**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
X3_tot	Pearson Correlation	,836**	,862**	,881**	,848**	,785**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

Correlations

		X3_31	X3_32	X3_33	X3_tot
X3_11	Pearson Correlation	,540**	,633**	,695**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_12	Pearson Correlation	,436**	,632**	,739**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_13	Pearson Correlation	,474**	,653**	,767**	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_21	Pearson Correlation	,526**	,650**	,636**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_22	Pearson Correlation	,380**	,575**	,645**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_23	Pearson Correlation	,440**	,612**	,635**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_31	Pearson Correlation	1	,478**	,466**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_32	Pearson Correlation	,478**	1	,738**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200
X3_33	Pearson Correlation	,466**	,738**	1	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200
X3_tot	Pearson Correlation	,678**	,812**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200

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

Correlations

		Y_11	Y_12	Y_13	Y_21	Y_22	Y_23
Y_11	Pearson Correlation	1	,732**	,683**	,593**	,677**	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_12	Pearson Correlation	,732**	1	,762**	,531**	,573**	,2001**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_13	Pearson Correlation	,683**	,762**	1	,764**	,718**	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_21	Pearson Correlation	,593**	,531**	,764**	1	,612**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_22	Pearson Correlation	,677**	,573**	,718**	,612**	1	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_23	Pearson Correlation	,812**	,2001**	,744**	,690**	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200
Y_31	Pearson Correlation	,739**	,664**	,762**	,673**	,787**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_32	Pearson Correlation	,679**	,619**	,702**	,764**	,711**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_33	Pearson Correlation	,713**	,704**	,741**	,508**	,683**	,2006**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Y_tot	Pearson Correlation	,849**	,803**	,899**	,811**	,852**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

Correlations

		Y_31	Y_32	Y_33	Y_tot
Y_11	Pearson Correlation	,739**	,679**	,713**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_12	Pearson Correlation	,664**	,619**	,704**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_13	Pearson Correlation	,762**	,702**	,741**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_21	Pearson Correlation	,673**	,764**	,508**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_22	Pearson Correlation	,787**	,711**	,683**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_23	Pearson Correlation	,739**	,716**	,2006**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_31	Pearson Correlation	1	,768**	,677**	,888**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_32	Pearson Correlation	,768**	1	,647**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200
Y_33	Pearson Correlation	,677**	,647**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200
Y_tot	Pearson Correlation	,888**	,868**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200

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

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1_11	3,20022	,67599	200
X1_12	3,7778	,80879	200
X1_13	3,20022	,58676	200
X1_21	3,8333	,60514	200
X1_22	3,20022	,61029	200
X1_23	3,7778	,84290	200
X1_31	3,8750	,67003	200
X1_32	3,7361	,69187	200
X1_33	3,84200	,64261	200
X1_tot	34,0139	5,05879	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_11	64,3056	91,426	,811	,763
X1_12	64,2500	89,993	,764	,760
X1_13	64,3056	94,187	,688	,773
X1_21	64,1944	92,187	,844	,765
X1_22	64,3056	93,314	,736	,770
X1_23	64,2500	88,528	,828	,755
X1_31	64,1528	91,145	,842	,762
X1_32	64,2917	90,886	,834	,762
X1_33	64,1806	91,502	,850	,763
X1_tot	34,0139	25,591	1,000	,938

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
68,0278	102,365	10,11758	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_11	3,8194	,69862	200
X2_12	3,6528	,79007	200
X2_13	3,8333	,62799	200
X2_21	3,5556	,66901	200
X2_22	3,4306	,85294	200
X2_23	3,6944	,74378	200
X2_31	3,8750	,76798	200
X2_32	3,8333	,73158	200
X2_33	3,8194	,65706	200
X2_tot	33,5139	5,200121	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_11	63,2083	117,350	,865	,770
X2_12	63,3750	115,562	,868	,766
X2_13	63,1944	119,088	,835	,774
X2_21	63,42002	118,281	,838	,7200
X2_22	63,59200	114,582	,855	,764
X2_23	63,3333	116,986	,832	,769
X2_31	63,1528	115,371	,907	,765
X2_32	63,1944	116,412	,886	,768
X2_33	63,2083	118,590	,832	,773
X2_tot	33,5139	32,732	1,000	,960

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67,0278	130,929	11,44241	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3_11	3,8611	,61221	200
X3_12	3,7778	,63295	200
X3_13	3,7639	,77810	200
X3_21	3,6944	,66373	200
X3_22	3,6944	,61983	200
X3_23	3,6528	,71522	200
X3_31	3,5278	,99254	200
X3_32	3,7778	,75475	200
X3_33	3,8194	,63526	200
X3_tot	33,5694	5,19433	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_11	63,2778	97,668	,817	,765
X3_12	63,3611	96,995	,845	,762
X3_13	63,3750	94,294	,862	,755
X3_21	63,4444	96,673	,828	,762
X3_22	63,4444	98,194	,761	,767
X3_23	63,4861	96,479	,778	,762
X3_31	63,6111	94,917	,622	,761
X3_32	63,3611	95,755	,785	,760
X3_33	63,3194	97,094	,833	,763
X3_tot	33,5694	26,981	1,000	,930

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67,1389	107,924	10,38865	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y_11	3,84200	,59717	200
Y_12	3,84200	,49390	200
Y_13	3,7917	,88711	200
Y_21	3,6667	,76912	200
Y_22	3,6389	,69820	200
Y_23	3,7778	,65482	200
Y_31	3,84200	,74417	200
Y_32	3,7639	,84742	200
Y_33	3,7083	,200067	200
Y_tot	33,8889	5,49662	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_11	63,9306	110,066	,832	,7200
Y_12	63,9306	112,375	,786	,778
Y_13	63,9861	104,098	,882	,756
Y_21	64,1111	107,734	,785	,767
Y_22	64,1389	108,262	,833	,767
Y_23	64,0000	108,423	,880	,767
Y_31	63,9306	106,882	,8200	,763
Y_32	64,0139	105,394	,847	,760
Y_33	64,0694	108,263	,805	,768
Y_tot	33,8889	30,213	1,000	,950

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67,7778	120,851	10,99324	10

Statistics

		X1_11	X1_12	X1_13	X1_1	X1_21	X1_22	X1_23
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X1_2	X1_31	X1_32	X1_33	X1_3	X1_tot	X1
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X2_11	X2_12	X2_13	X2_1	X2_21	X2_22	X2_23
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X2_2	X2_31	X2_32	X2_33	X2_3	X2_tot	X2
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X3_11	X3_12	X3_13	X3_1	X3_21	X3_22	X3_23
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X3_2	X3_31	X3_32	X3_33	X3_3	X3_tot	X3
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Y_11	Y_12	Y_13	Y_1	Y_21	Y_22	Y_23
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Y_2	Y_31	Y_32	Y_33	Y_3	Y_tot	Y
N	Valid	200	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0	0