



**ENGARUH KOMPETENSI DAN TANGGUNG JAWAB PEGAWAI  
KANTOR REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
MEDAN TERHADAP KINERJA DIMANA MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**AYU NOVIA SARI BR KARO**

NPM 1515310216

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : AYU NOVIA SARI BR KARO  
NPM : 1515310216  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN  
TANGGUNG JAWAB PEGAWAI KANTOR  
REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN  
NEGARA MEDAN TERHADAP KINERJA  
DIMANA MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENINGNYA

MEDAN, JULI 2019

**KETUA PROGRAM STUDI**

  
(Nurafina Sihgar, SE, M.Si)

**PEMBIMBING I**

  
(Nashudin Setiawan, SE, MM)

**DEKAN**

  
(Dr. Surya Nita, SH, M.Hum)

**PEMBIMBING II**

  
(Emi Washyuni, SE, M.Si)





**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN  
SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS UNIVERSITAS  
PEMBANGUNAN PANCA BUDI

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : AYU NOVIA SARI BR KARO  
NPM : 1515310216  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN  
TANGGUNG JAWAB PEGAWAI KANTOR  
REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN  
NEGARA MEDAN TERHADAP KINERJA  
DIMANA MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENINGNYA

MEDAN, JULI 2019

**KETUA**



(NURAFRINA SIREGAR, SE, M.Si)

**ANGGOTA I**

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE., MM)

**ANGGOTA II**

(EMI WAKHYUNI, SE., M.Si)

**ANGGOTA III**

(RIZAL AHMAD, SE., M.Si)

**ANGGOTA IV**

(Dr. KIKI FARIDA FARINE., SE., M.Si)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ayu Novia Sari Br Karo  
Tempat/Tanggal lahir : Jimabun, 05 November 1997  
NPM : 1515310216  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jl. Sunggal No 64

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya

Medan, Juni 2019

Yang membuat pernyataan

  
AYU NOVIA SARI Br KARO



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : AYU NOVIA SARI BR KARO  
NPM : 1515310216  
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS/MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN TANGGUNG JAWAB  
PEGAWAI KANTOR REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN  
NEGARA MEDAN TERHADAP KINERJA DIMANA  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar

Medan, Juni 2019



(AYU NOVIA SARI BR KARO)

Pemohonan Meja Hijau

No. 2.00/2.151/P.1.14/1.000...  
Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan



Medan, 18 Juni 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Bersama hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AYU NOVIA SARI BR KARO  
Tempat/Tgl. Lahir : Jinabun / 05 November 1997  
Nama Orang Tua : DARISMAN SITEPU  
NPM : 1515310216  
Majalah : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Manajemen  
No. HP : 085658265117  
Alamat : JL. Sunggal Gang Rindu No 121



Saya bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan terhadap kinerja Dimana motivasi sebagai variabel interveningnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan Ijazahnya lulus ujian meja hijau.
- Telah tercapai keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan tr sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintast pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk pengi dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangi pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 7 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

|                              |              |                  |
|------------------------------|--------------|------------------|
| 1. [102] Ujian Meja Hijau    | : Rp.        | 500,000          |
| 2. [170] Administrasi Wisuda | : Rp.        | 1,500,000        |
| 3. [202] Bebas Pustaka       | : Rp.        | 100,000          |
| 4. [221] Bebas LAB           | : Rp.        |                  |
| <b>Total Biaya</b>           | <b>: Rp.</b> | <b>2,100,000</b> |
| U.K.T.B-12                   | <b>Rp.</b>   | <b>2.150.000</b> |

Total : Rp. 4.250.000,- 18/06-19

Telah di terima berkas persyaratan dapat di proses Medan, 18-06-2019

an. Ka. BPAA  
Teguh Wahyuni, SE., MM.

Ukuran Toga : S

Hormat saya  
Ayu Novia Sari  
AYU NOVIA SARI BR KARO  
1515310216



- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.





: Universitas Pembangunan Panca Budi  
 : SOSIAL SAINS  
 Pembimbing I : Nashrudin Setiawan SE -MM.  
 Pembimbing II : EMI Wahyuni SE -MM.  
 Mahasiswa : AYU NOVIA SARI BR KARO  
 Program Studi : Manajemen  
 NIM / No. Pokok Mahasiswa : 1515310216  
 Tingkat Pendidikan : S1  
 Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan tanggung jawab pegawai  
 BKN Regional VI Medan terhadap kinerja dimana  
 motivasi sebagai variabel intervensinya.

| NO | WAKTU | PEMBAHASAN MATERI  | PARAF | KETERANGAN   |
|----|-------|--|-------|--------------|
| 1  | 1/9   | Bab I<br>Identifikasi Masalah<br>Rumusan Masalah<br>Tinjauan Masalah | NS    | dipromosikan |
| 2  | 1/9   | Bab II<br>Latar Belakang   | NS    | ---          |
| 3  | 1/9   | Bab III<br>Populasi, Sample<br>Jadwal penelitian<br>Questioner       | NS    | ---          |
| 4  | 1/9   | Assesment proposal   | NS    | ---          |

Dory I  
  
 Nashrudin Setiawan, SE, MM.



Medan, 18 Januari 2019  
 Diketahui/Ditetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Pembimbing I : Nashrudin Setiawan SE-MM  
 Pembimbing II : EMI KLAHYUNI SE-MM  
 Mahasiswa : AYU NOVIA SARI BR KARO  
 Program Studi : Manajemen  
 NIM / NPM : 1515310216  
 Pendidikan : S1  
 Judul Skripsi : pengaruh kompetensi dan tanggung jawab pegawai  
 BKN Regional VI Medan terhadap kinerja  
 dimana motivasi sebagai variabel intervensinya

| NO | PEMBAHASAN MATERI   | PARAF   | KETERANGAN                   |
|----|---|---|------------------------------|
| 19 | BAB I<br>Penulisan teori<br>penelitian terdahulu.<br><br>BAB II<br>Hipotesis.<br><br>Aa Rempu | <br> | Perbaikan<br><br>Perbaikan = |

28/1/2019

  
 EMI N

Medan, 18 Januari 2019  
 Diketahui/Disetujui oleh ;  
 Dekan,

  
 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.





Narasumber : Universitas Pembangunan Panca Budi  
Mata Kuliah : SOSIAL SAINS  
Pembimbing I : Nashrudin Setiawan, SE-MM.  
Pembimbing II : EMI Klahyuni, SE-MM  
Mahasiswa : AYU NOVIA SARI BR KARO  
Program Studi : Manajemen  
NPM / NIK : 1515310216

Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan tanggung jawab pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaran Negara Medan terhadap kinerja dimana motivasi sebagai variabel intervensinya

| WALIDASI | PEMBAHASAN MATERI   | PARAF       | KETERANGAN |
|----------|---|-------------|------------|
| 15/2019  | BAB II<br>Pendahuluan   | [Signature] | diperbaiki |
| 16/15    | BAB III<br>Pendahuluan dibagian spss.<br>BAB V<br>Simpulan dan saran.<br>BAB<br>VI<br>Kerangka Konseptual | [Signature] | diperbaiki |
| 16/15    | BAB<br>VI<br>Kerangka Konseptual  | [Signature] | diperbaiki |
| 16/15    | BAB<br>VI<br>Kerangka Konseptual<br>- Kesimpulan  | [Signature] | diperbaiki |
| 16/15    | Acc Dik   | [Signature] |            |

[Signature]

Medan, 13 Juni 2019  
Diketahui/Disetujui oleh  
Dekan,



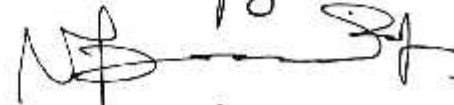
[Signature]  
Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.



Instansi : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Jurusan : SOSIAL SAINS  
 Pembimbing I : Nashrudin Setiawan, SE. MM  
 Pembimbing II : EMI Wahyuni, SE. MM.  
 Mahasiswa : AYU NOVIA SARI BR KARO  
 Program Studi : Manajemen  
 Pokok Mahasiswa : 1515310216  
 Pendidikan :  
 Tugas Akhir/Skripsi :

pengaruh kompetensi dan tanggung jawab  
 pegawai kantor regional VI Badan Kepegawaian  
 negara Medan terhadap kinerja dimana motivasi sebagai variabel intervensi

| WAL    | PEMBAHASAN MATERI                                | PARAF | KETERANGAN  |
|--------|--|-------|-------------|
| 5/5/19 | Bab I<br>Identifikasi Masalah<br>Rumusan Masalah | Nf    | di perbaiki |
|        | Bab II<br>Kerangka konseptual                    | Nf    | di perbaiki |
| 16/5   | Bab II<br>Populasi<br>Sample                     | Nf    | di perbaiki |
| 16/08  | Bab III & IV<br>Kesimpulan<br>saran              | Nf    | di perbaiki |
| 13/19  | ada selang minggu                                | Nf    |             |

Dipij I  
  
 Nashrudin Setiawan, SE. MM.

Medan, 13 Juni 2019  
 Diketahui/Ditetujui oleh :  
 Dekan,

  
 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.





# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : AYU NOVIA SARI BR KARO  
Tgl. Lahir : / 05 November 1997  
Nomor Mahasiswa : 1515310216  
Bidang Studi : Manajemen  
Bidang : Manajemen SDM  
Kredit yang telah dicapai : 123 SKS, IPK 3.59  
Saya mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

| Judul SKRIPSI  | Persetujuan                         |
|--|-------------------------------------|
| Pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja pegawai BKN Regional VI Medan                          | <input type="checkbox"/>            |
| Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab pegawai BKN Regional VI Medan terhadap kinerja Di mana motivasi sebagai variabel intervensing | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan pegawai terhadap kualitas pelayanan publik pada BKN Regional VI Medan                          | <input type="checkbox"/>            |

Yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda



Rektor I.  
*(Signature)*  
( Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 28 September 2018  
Permohonan,

*(Signature)*  
( Ayu Novia Sari Br Karo )

Nomor : .....  
Tanggal : .....  
Disahkan oleh:  
Dekan  
*(Signature)*  
( Dr. Surya Nita, S.Pd., M.Hum )

Tanggal : 5/10/2018  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing I :  
*(Signature)*  
( Nashrudin Sibarani, SE, M.M. )

Tanggal : 10/10/2018  
Disetujui oleh:  
Ka. Prbdi Manajemen  
*(Signature)*  
( NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si. )

Tanggal : .....  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing II:  
*(Signature)*  
( Erni Wahyuni, SE, M.M. )

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01      Revisi: 02      Tgl. Eff: 20 Des 2015



Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 13/06/2019 08:35:10

"AYU NOVIA SARI Br KARO\_1515310216\_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Files: Rewrite. Detected language: Indonesian

# Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 13/06/2019 08:35:10

## "AYU NOVIA SARI Br KARO\_1515310216\_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- % 96 wrds: 20668 <https://id.123dok.com/document/wq2nppjq-analisis-pengaruh-kecerdasan-emosional-dan-motivas...>
- % 58 wrds: 12199 <http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/65457/Chapter%20III-V.pdf?sequence=...>
- % 54 wrds: 11562 <https://id.123dok.com/document/wye096rq-fungsi-anggaran-sebagai-alat-perencanaan-dan-penge...>

Show other Sources:]

Processed resources details:

197 - Ok / 40 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Esa karena berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut : Pengaruh Kompetensi dan Tanggung Jawab Pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan Terhadap Kinerja Dimana Motivasi Sebagai variabel Interveningnya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pembuatan skripsi ini menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan, yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Selama melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. H.Muhammad Isa Indrawan SE, MM Selaku Rektor Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH, M.Hum Selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE, M.Si Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, SE, MM sebagai pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.



5. Ibu Emi Wahyuni, SE, M.M yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarah dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf dan pegawai Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Sains yang telah banyak membantu dan membimbing penulis selama perkuliahan.

Semoga Allah yang Maha Kuasa senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan di atas. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak, dan penulis juga mengharapkan sumbangsih saran kritik yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Terimakasih.

Medan,     Maret 2019

Ayu Novia Sari Br Karo

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tanggung jawab terhadap motivasi pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Sehubungan dengan tujuan penelitian, populasi dari penelitian ini adalah pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, yaitu staf/fungsional umum yang berjumlah 56 orang. Jumlah sampel sebanyak 56 orang. Metode analisis data dengan *path analysis* (analisis jalur). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (2) tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara tanggung jawab dan kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. (3) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,347 atau 34,7%. (4) tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,128 atau 12,8%. (5) kompetensi dan tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Namun berdasarkan analisis jalur tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan tanggung jawab serta kinerja.

Kata kunci: Kompetensi, Tanggung Jawab, Motivasi, Kinerja.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study are: (1) To find out and analyze the influence of competence on employee motivation in Regional VI Offices of Medan State Civil Service Agency. (2) To find out and analyze the influence of responsibility on employee motivation in Regional VI Offices of Medan State Civil Service Agency. (3) To find out and analyze the influence of competencies on the performance of employees in Regional VI Offices of Medan State Civil Service Agency. (4) To find out and analyze the influence of responsibility on employee performance in Regional VI Office of the Medan State Civil Service Agency. (5) To find out and analyze the influence of competencies and responsibilities on employee performance in Regional VI Offices of Medan State Civil Service Agency through motivation as an intervening variable. In connection with the objectives of the study, the population of this study were employees in the Regional VI Office of the Medan State Civil Service Agency, namely staff / general functional totaling 56 people. The number of samples is 56 people. Data analysis method with path analysis. The results showed that: (1) there was no effect of mediation / work motivation interventions between the competencies and performance of employees of the Regional Office VI of the Medan State Civil Service Agency. (2) there is no influence of mediation / work motivation intervention between the responsibilities and performance of employees of Regional VI Office of the Medan State Civil Service Agency. (3) competence has a positive and significant effect on the performance of employees of Regional VI Offices of Medan State Personnel Agency at 0.347 or 34.7%. (4) responsibility has a positive and significant effect on the performance of employees of Regional VI Office of the Medan State Personnel Agency at 0.128 or 12.8%. (5) competencies and responsibilities have a positive and significant effect on the performance of employees of Regional VI Offices of Medan State Civil Service Agency. But based on path analysis there is no influence of mediation / work motivation interventions between competence and responsibility and performance.*

**Keywords: Competence, Responsibility, Motivation, Performance.**



## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL.....                                     | i       |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                               | ii      |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....                               | iii     |
| HALAMAN PERNYATAAN .....                               | iv      |
| ABSTRAK.....   | v       |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                  | vi      |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                              | vii     |
| KATA PENGANTAR .....                                   | viii    |
| DAFTAR ISI.....  | x       |
| DAFTAR TABEL .....                                     | xiii    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                    | xvi     |
| <br>   |         |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                | 1       |
| A. Latar Belakang Masalah.....                         | 1       |
| B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....              | 9       |
| C. Perumusan Masalah .....                             | 11      |
| D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....      | 11      |
| E. Keaslian Penelitian .....                           | 13      |
| <br>   |         |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                          | 15      |
| A. Landasan Teori.....                                 | 15      |
| 1. Kompetensi .....                                    | 15      |
| a. Pengertian Kompetensi.....                          | 15      |
| b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi...       | 16      |
| c. Indikator Kompetensi.....                           | 17      |
| d. Efek Kompetensi.....                                | 18      |
| e. Kategori Kompetensi .....                           | 19      |
| 2. Tanggung Jawab.....                                 | 20      |
| a. Pengertian Tanggung Jawab .....                     | 20      |
| b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tanggung Jawab..... | 21      |
| c. Indikator-Indikator Tanggung Jawab.....             | 24      |
| 3. Motivasi .....                                      | 27      |
| a. Pengertian Motivasi .....                           | 27      |
| b. Bentuk-Bentuk Motivasi .....                        | 28      |
| c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....      | 29      |
| d. Teori Motivasi.....                                 | 34      |
| e. Manfaat Motivasi .....                              | 38      |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
|                | f. Indikator Motivasi kerja .....   | 39        |
|                | 4. Kinerja.....   | 39        |
|                | a. Pengertian Kinerja.....  | 39        |
|                | b. Tujuan Kinerja .....   | 40        |
|                | c. Elemen Kinerja.....  | 41        |
|                | d. Manfaat Penilaian Kinerja.....   | 42        |
|                | e. Indikator Kinerja .....  | 42        |
|                | B. PenelitianTerdahulu .....  | 44        |
|                | C. Kerangka Konseptual .....  | 47        |
|                | D. Hipotesis.....   | 49        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>  | <b>50</b> |
|                | A. Pendekatan Penelitian .....  | 50        |
|                | B. Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 50        |
|                | C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional variabel ...                  | 51        |
|                | D. Populasi dan Sampel .....  | 53        |
|                | E. Teknik Pengumpulan Data.....   | 54        |
|                | F. Teknik Analisis Data.....  | 55        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                  | <b>64</b> |
|                | A. Hasil Penelitian .....   | 64        |
|                | 1. Deskripsi Objek Penelitian .....   | 64        |
|                | a. Sejarah Singkat Kantor Regional VI Badan<br>Kepegawaian Negara Medan ..... | 64        |
|                | b. Visi dan Misi Kantor Regional VI Badan<br>Kepegawaian Negara Medan .....   | 65        |
|                | c. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....                                 | 66        |
|                | d. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Regional<br>Badan Kepegawaian Negara .....   | 69        |
|                | 2. Deskripsi Karakteristik Responden .....                                    | 72        |
|                | a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis<br>Kelamin.....                  | 72        |
|                | b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....                              | 72        |
|                | c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan<br>Terakhir.....            | 73        |
|                | d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .                           | 73        |
|                | 3. Deskripsi Variabel Penelitian .....  | 74        |
|                | a. Variabel X <sub>1</sub> (Kompetensi).....                                  | 75        |
|                | b. Variabel X <sub>2</sub> (Tanggung Jawab).....                              | 79        |
|                | c. Variabel Z (Motivasi).....   | 84        |
|                | d. Variabel Y (kinerja) .....   | 90        |
|                | 4. Uji Kualitas Data .....  | 94        |
|                | a. Uji Validitas .....  | 94        |
|                | b. Uji Reliabilitas .....   | 98        |
|                | 5. Metode Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....                        | 99        |
|                | a. Sub-struktur I .....   | 100       |
|                | b. Sub-struktur II.....   | 101       |

|   |         |
|---|---------|
| 6. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur I.....  | 101     |
| a. Hasil Uji Normalitas .....   | 101     |
| b. Hasil Uji Multikolonieritas .....  | 103     |
| c. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....  | 103     |
| 7. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Sub Struktur I....                     | 104     |
| 8. Pengujian Hipotesis Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )<br>Sub Struktur I.....   | 105     |
| a. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F) .....                                    | 105     |
| b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)<br>Sub Struktur I.....                    | 107     |
| 9. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur II.....   | 108     |
| a. Hasil Uji Normalitas .....   | 108     |
| b. Hasil Uji Multikolonieritas .....  | 109     |
| c. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....  | 110     |
| 10. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Sub Struktur II.                      | 111     |
| 11. Pengujian Hipotesis Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )<br>Sub Struktur II..... | 112     |
| a. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)<br>Sub Struktur II .....                 | 112     |
| b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)<br>Sub Struktur II .....                  | 113     |
| 12. Hasil Pengujian Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )                       | 115     |
| a. Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) .....                                     | 115     |
| b. Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....                             | 115     |
| c. Pengaruh Total ( <i>Total Effect</i> ) .....   | 116     |
| B. Pembahasan Hasil Penelitian .....  | 118     |
| <br>BAB V    SIMPULAN DAN SARAN .....   | <br>121 |
| A. Simpulan .....   | 121     |
| B. Saran.....   | 122     |
| <br>DAFTAR PUSTAKA .....  | <br>124 |
| <br>LAMPIRAN .....  | <br>127 |
| <br>BIODATA .....   | <br>150 |



## DAFTAR TABEL

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Tabel 1.1. Indikator Kinerja Pelayanan Kepegawaian Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan Tahun 2017  | 6              |
| Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu .....  | 44             |
| Tabel 3.1. Skedul Proses Penelitian .....  | 51             |
| Tabel 3.2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian.....   | 52             |
| Tabel 3.3. Jumlah Sampel .....   | 54             |
| Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....   | 72             |
| Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....  | 72             |
| Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .   | 73             |
| Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....  | 73             |
| Tabel 4.5. Kriteria Angket Respon .....  | 74             |
| Tabel 4.6. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja ( $X_{1-1}$ ) .....                           | 75             |
| Tabel 4.7. Penilaian Responden Terhadap Indikator Latar Belakang Pendidikan ( $X_{1-2}$ ) .....                  | 76             |
| Tabel 4.8. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan ( $X_{1-3}$ )                                      | 77             |
| Tabel 4.9. Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan ( $X_{1-4}$ )                                     | 78             |
| Tabel 4.10. Penilaian Responden Terhadap Indikator Penggunaan Waktu Dalam Bekerja ( $X_{2-1}$ ).....             | 80             |
| Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama Dengan Orang Lain Dalam Bekerja ( $X_{2-2}$ ) ..... | 81             |
| Tabel 4.12. Penilaian Responden Terhadap Indikator Integritas ( $X_{2-3}$ )....                                  | 83             |
| Tabel 4.13. Penilaian Responden Terhadap Indikator Target Kerja ( $Z_{1-1}$ ) .....                              | 85             |
| Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja ( $Z_{1-2}$ ) .....                            | 86             |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabel 4.15. | Penilaian Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab ( $Z_{1-3}$ ).....    | 87  |
| Tabel 4.16. | Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi ( $Z_{1-4}$ ) .....       | 88  |
| Tabel 4.17. | Penilaian Responden Terhadap Indikator persahabatan ( $Z_{1-5}$ ).....      | 89  |
| Tabel 4.18. | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja ( $Y_{1-1}$ ) .....  | 90  |
| Tabel 4.19. | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja ( $Y_{1-2}$ ) .....   | 92  |
| Tabel 4.20. | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kehadiran ( $Y_{1-3}$ ) .            | 93  |
| Tabel 4.21. | Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi .....     | 95  |
| Tabel 4.22. | Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Tanggung Jawab ..... | 96  |
| Tabel 4.23. | Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Motivasi .....       | 97  |
| Tabel 4.24. | Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja .....        | 98  |
| Tabel 4.25. | Uji Reliabilitas .....  | 99  |
| Tabel 4.26. | Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur I .....                            | 103 |
| Tabel 4.27. | Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Struktur I.....                               | 105 |
| Tabel 4.28. | Hasil Uji Hipotesis Uji F Sub Struktur I.....                               | 106 |
| Tabel 4.29. | Koefisien Determinasi Sub Struktur I.....                                   | 106 |
| Tabel 4.30. | Hasil Uji t Sub Struktur I .....  | 107 |
| Tabel 4.31. | Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur II .....                           | 110 |
| Tabel 4.32. | Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Struktur II.....                              | 111 |
| Tabel 4.33. | Hasil Uji Hipotesis Uji F Sub Struktur II .....                             | 112 |
| Tabel 4.34. | Koefisien Determinasi Sub Struktur II .....                                 | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.35. Hasil Uji t Sub Struktur II..... | 114 |
| Tabel 4.36. Nilai Pengaruh Total.....        | 116 |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....  | 48      |
| Gambar 3.1. Penggambaran Asumsi Analisis Jalur .....                         | 56      |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kanreg VI BKN Medan .....                    | 68      |
| Gambar 4.2. Hubungan Struktur $X_1$ , $X_2$ dan Z terhadap Y .....           | 100     |
| Gambar 4.3. Hubungan Sub Struktur I variabel $X_1$ dan $X_2$ terhadap Z...   | 100     |
| Gambar 4.4. Hubungan Sub Struktur II variabel $X_1$ , $X_2$ dan Z terhadap Y | 101     |
| Gambar 4.5. Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur I .....                 | 102     |
| Gambar 4.6. Grafik Histogram Sub Struktur I .....                            | 102     |
| Gambar 4.7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur I .....               | 104     |
| Gambar 4.8. Diagram Jalur ( <i>Path Diagram</i> ) Sub Struktur I.....        | 105     |
| Gambar 4.9. Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur II.....                 | 108     |
| Gambar 4.10. Grafik Histogram Sub Struktur II.....                           | 109     |
| Gambar 4.11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur II.....              | 111     |
| Gambar 4.12. Diagram Jalur ( <i>Path Diagram</i> ) Sub Struktur II.....      | 117     |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Karena itu, dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pelaksanaan tugas dengan baik, diperlukan pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Anggraeni (2011:54) mengatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut UU No.43/1999 pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan

pemberhentian. Oleh sebab itu, penting bagi sebuah lembaga pemerintahan untuk memastikan bahwa pegawai yang dimiliki merupakan manusia-manusia unggul yang memiliki kualitas yang baik dan mampu membantu perusahaan mewujudkan visinya. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah peletak dasar pelaksana sistem pemerintahan. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah Pegawai dengan kinerja yang baik yang mampu menjaga kualitas kerja dalam jangka panjang adalah keinginan setiap lembaga atau instansi pemerintahan. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat dengan lebih mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat, ramah, terdapat kepastian, dan kejelasan prosedur serta persyaratan pelayanan yang memenuhi aturan. Rofiatun dan Masluri, (2011:56) mengatakan bahwa pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih dijumpai kelemahan dan kelamaan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah

Achmad, (2013:76) mengatakan bahwa pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk dilakukan secara obyektif, kesulitan ini akibat belum pernah disusunnya secara jelas suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi. Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang

dinginkan oleh organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya.

Mangkunegara (2015:9) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh pegawai maupun organisasi. Organisasi menginginkan kinerja pegawai yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Di sisi lain, menurut Bangun (2012:230) pegawai berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang memadai.

Moeheriono (2014:83) menjelaskan kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Sriwidodo dan Agus Budhi (2010:5) menjelaskan bahwa selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Simanjuntak (2011:113) kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan

tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya. Sudarmanto (2014:32) mengatakan kompetensi sebagai atribut kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Wibowo (2014:90) mengatakan bahwa kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik Kompetensi pegawai dapat tercapai dengan cara memberikan pelatihan kepada pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan tujuan organisasi.

Disamping kompetensi, tanggung jawab juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai Menurut Alex Nitisemito (2014:169), “Tanggung jawab dalam bekerja adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan secara kedinasan dan hukum”. Pendapat di atas menekankan bahwa tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak hanya tergantung pada kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tetapi juga pada motivasi kerja yang ia miliki. Motivasi adalah dorongan yang timbul dari seseorang yang bersifat positif yang merupakan kemauan untuk menjadi lebih baik. Motivasi bisa berasal dari dalam diri seseorang dan ada juga

yang berasal dari luar, motivasi yang berasal dari dalam bisa karena keinginan untuk berubah menjadi lebih baik sedangkan yang berasal dari luar karena pengaruh dari orang yang ada di sekitar. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan bersungguh-sungguh dan bekerja keras dalam bekerja sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai. Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Kinerja yang tinggi akan membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasinya dan semakin termotivasi untuk bekerja dengan rasa senang sehingga akan mencapai produktivitas yang tinggi pula. Menurut Mathis (2015:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi kerja yang makin baik dapat mendorong pegawai bekerja dengan makin produktif.

Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa permasalahan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan diantaranya adalah beberapa pegawai yang tidak disiplin, berkomitmen rendah, kurang memiliki kompetensi, memiliki tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi. Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan perlu mewujudkan peran pelayanan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat pengguna (*user*) atau para konsumen yang berkepentingan dalam menggunakan jasa pelayanan Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara



Medan. Pelayanan yang berkualitas (pelayanan prima) dapat menunjukkan adanya kinerja yang optimal, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasinya.

Terkait dengan pelayanan yang selama ini dilaksanakan, terutama dalam pelayanan administrasi kepegawaian, terdapat beberapa hal yang belum memenuhi target atau terealisasi dengan baik. Secara lebih jelas gambaran belum optimalnya pelayanan kepegawaian di lingkungan Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, antara lain dapat dilihat pada pencapaian program atau kegiatan yang dicantumkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel: 1.1 Indikator Kinerja Pelayanan Kepegawaian Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan Tahun 2017**

| No | Bagian/Bidang                         | Prestasi Pencapaian |
|----|---------------------------------------|---------------------|
| 1  | Bidang Umum                           | 99,56%              |
| 2  | Bidang Mutasi                         | 89,75%              |
| 3  | Bidang Status Kepegawaian dan pensiun | 80,44%              |
| 4  | Bidang Informasi Kepegawaian          | 96,09%              |
| 5  | Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian   | 72,08%              |

Sumber: Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, (data diolah, 2018)

Berdasarkan prestasi pencapaian kegiatan-kegiatan pelayanan kepegawaian di atas, maka dapat digambarkan bahwa kualitas pelayanan di lingkup Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan belum dikatakan optimal. Dengan kata lain, sumber daya manusia (pegawai) belum memiliki kinerja yang baik, sehingga belum dapat mengimplementasikan program-program atau kegiatan-kegiatan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditentukan.

Berkaitan dengan tingkat pelayanan kepegawaian dan kinerja pegawai di atas, Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan dituntut untuk menonjolkan citra yang baik dimata masyarakat, terutama keberadaan atau kondite

yang melekat pada setiap pegawainya. Sebagai pegawai yang menangani administrasi kepegawaian yang menyangkut nasib dan masa depan pegawai lainnya, pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan harus mampu menjalankan peran dan fungsinya secara profesional. Profesionalitas pegawai dalam menjalankan peran dan fungsinya menuntut adanya kompetensi dan tanggung jawab dalam segala hal sebagai prasyarat tercapainya tujuan organisasi.

Pada kenyataan di lapangan, berdasarkan penelitian awal penulis memperlihatkan bahwa pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan memiliki tingkat disiplin yang kelihatan semakin menurun sehingga mengundang keprihatinan semua pihak. Menurunnya atau bahkan rendahnya disiplin pegawai terlihat secara kasat mata di lapangan, yakni dari semakin meningkatnya tingkat kemangkiran, keterlambatan masuk kantor dan pulang kerja lebih awal dari jam kerja yang ditentukan, kurang memiliki kompetensi. Sedangkan tanggung jawab pegawai belum tinggi, hal ini terlihat dari banyaknya pekerjaan yang tertunda, yang tidak selesai tepat pada waktunya. Hal ini merupakan salah satu sikap yang tidak bertanggung jawab dari pegawai yang bersangkutan.

Beberapa pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sudah memasuki usia tidak produktif dan hampir memasuki masa pensiun. Untuk beberapa pegawai yang seharusnya pensiun tahun 2018 di usia 56, harus memperpanjang masa kerjanya hingga dua tahun ke depan. Hal tersebut sesuai dengan kebijakan baru dari pemerintah yang terdapat dalam PP No. 19 Tahun 2013 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini pemberhentian PNS diperpanjang menjadi dua tahun lebih lama. Beberapa pegawai pada usia tidak produktif bahkan menjelang masa pensiun ini salah satunya mengalami

kesulitan dalam menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet tentu saja pegawai yang bersangkutan akan memiliki kompetensi yang rendah.

Sebagian pegawai yang usianya menjelang masa pensiun mempelajari IT tidak mudah dan cukup membingungkan dalam penggunaannya. Ketika ada yang ingin melatih mereka menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet, yang terjadi adalah mereka merasa enggan dan malas untuk mengikuti instruksi yang diberikan karena dirasa cukup sulit. Penyediaan fasilitas yang kurang memadai seperti seperangkat komputer yang disediakan kurang ter-update menjadi pemicu rasa malas pegawai dalam mempelajarinya. Sedangkan, saat ini sebagian besar pekerjaan menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet. Hal tersebut menjadi permasalahan yang dapat dijadikan perhatian tersendiri bagi Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

Selain itu permasalahan lain yang muncul berhubungan dengan pengisian laporan harian. Laporan harian ditujukan sebagai sistem kontrol bagi pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, dalam pengisian laporan harian ini sudah menggunakan sistem komputer dan internet. Menjelang waktu pulang kerja, setiap pegawai mengisikan jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan pada hari itu ke dalam akun yang mereka miliki. Apabila volume pekerjaan meninggi maka mereka dapat mengisikan laporan sesuai dengan apa yang dikerjakan tanpa adanya rekayasa. Sedangkan pada saat volume pekerjaan rendah, terdapat beberapa pegawai yang pada hari itu hampir tidak melakukan pekerjaan apapun. Di sisi lain mereka tetap harus mengisikan laporan harian, pada akhirnya yang terjadi adalah sebagian dari mereka merekayasa jenis pekerjaan yang telah dilakukan untuk diisikan ke dalam laporan hariannya. Laporan harian yang

mereka isikan sebagian besar merupakan target awal yang telah ditetapkan bukan target akhir yang mereka kerjakan pada hari itu.

Jika dilihat dari sisi tanggung jawab, maka pengisian laporan harian oleh pegawai yang tidak sesuai memiliki nilai tanggungjawab yang rendah karena mereka tidak jujur terhadap yang mereka kerjakan dan tidak berusaha untuk bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugas mereka. Permasalahan lain yang timbul mengenai keterlambatan penerbitan SK bagi sejumlah pegawai negeri sipil. Hal ini terlihat pada kurangnya integrasi beberapa bagian dalam menangani hal tersebut dikarenakan volume pekerjaan yang meningkat di waktu tertentu sehingga beberapa bagian mengalami *miss-communication*. *Miss-communication* antara satu bagian dengan bagian yang lain atas informasi yang akan diolah menyebabkan pengerjaan tugas seperti penerbitan SK bagi pegawai negeri sipil yang membutuhkan menjadi tidak tepat waktu.

Berdasarkan latar belakang maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompetensi dan Tanggung Jawab Pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan Terhadap Kinerja Dimana Motivasi Sebagai variabel Interveningnya**”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka dirumuskan identifikasi masalah guna memudahkan pembahasan penelitian tersebut. Identifikasi masalah antara lain:

- a. Terkait dengan pelayanan yang selama ini dilaksanakan, terutama dalam pelayanan administrasi kepegawaian, terdapat beberapa hal yang belum memenuhi target atau terealisasi dengan baik.
- b. sering terlambat masuk kantor dan pulang kerja lebih awal dari jam kerja yang ditentukan, belum memiliki kompetensi.
- c. Beberapa pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sudah memasuki usia tidak produktif dan hampir memasuki masa pensiun.
- d. dari sisi tanggung jawab, maka pengisian laporan harian oleh pegawai yang tidak sesuai memiliki nilai tanggungjawab yang rendah karena mereka tidak jujur terhadap yang mereka kerjakan dan tidak berusaha untuk bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugas mereka.

## **2. Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun, menyadari adanya keterbatasan dana, waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya salah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada masalah kompetensi dan tanggung jawab pegawai terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening.



### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang ditetapkan di atas, selanjutnya perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan?
2. Apakah tanggung jawab berpengaruh terhadap motivasi di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan?
4. Apakah tanggung jawab berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan?
5. Apakah kompetensi dan tanggung jawab berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening?

### **D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tanggung jawab terhadap motivasi pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### **1. Manfaat bagi penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dalam memberikan informasi mengenai kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai Variabel Intervening, Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya sumber kepustakaan penelitian mengenai psikologi industri dan organisasi, sehingga hasil penelitian nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai penunjang untuk bahan penelitian lebih lanjut.

## 2. Manfaat bagi organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran pada organisasi, untuk mengetahui kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai Variabel Intervening,

### **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2018) dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo”. Sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Tanggung Jawab Pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan Terhadap Kinerja Dimana Motivasi Sebagai variabel Interveningnya”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Lokasi penelitian: pada penelitian terdahulu di Universitas Gorontalo, sedangkan penelitian ini di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Medan
2. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2018 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
3. Variabel Penelitian: pada penelitian terdahulu variabel penelitiannya adalah kepemimpinan, tanggung jawab, kedisiplinan, kerjasama, dan kinerja, Sedangkan pada penelitian ini variabel penelitiannya kompetensi, tanggung jawab, motivasi dan kinerja.

4. Metode Analisis: pada penelitian terdahulu metode analisisnya adalah metode analisis regresi berganda, Sedangkan pada penelitian ini metode analisisnya analisis jalur (*path analysis*).

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kompetensi**

###### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Sudarmanto (2014:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang PNS yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, efisien.

Secara terminologi kompetensi merupakan atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul. Atribut mengacu pada karakteristik tertentu untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karena atribut terdiri atas persyaratan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian atau karakteristik tertentu. Ada yang mengintegrasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan dan kecakapan. Adalagi yang mengintegrasikan sepadan dengan ketrampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi.



## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (dalam Wibowo, 2014:89) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

### 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

### 2) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

### 3) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

#### 4) Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan *performance*/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

#### 5) Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

#### 6) Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

### c. Indikator Kompetensi

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romber (dalam Gatot, 2014:89) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

- 1) Pengalaman kerja suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2014:158).
- 2) Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2014:62).
- 3) Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2014:53)
- 4) Keterampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu Sudarmanto, (2014:53).

#### **d. Efek Kompetensi**

Manfaat kompetensi juga dapat dilihat dari beberapa sisi berikut.

- 1) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan berdasarkan standar yang ada.
- 2) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- 3) Meningkatnya keterampilan dan marketability sebagai karyawan.

- 4) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karier.
- 5) Pilihan perubahan karier yang lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru.
- 6) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- 7) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.

**e. Kategori Kompetensi**

Zwell (dalam Wibowo, 2014:80) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari :

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan

- berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi :integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa : memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

## **2. Tanggung Jawab**

### **a. Pengertian Tanggung Jawab**

Seorang karyawan dalam sebuah perusahaan mempunyai hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan yang keduanya merupakan mata rantai yang saling berkaitan. Hak merupakan berkaitan dengan apa yang menjadi miliknya setelah mereka melaksanakan kewajiban, sedangkan kewajiban bersifat apa yang harus dikerjakan. Dengan demikian seorang karyawan mempunyai hak untuk mendapatkan penghasilan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dalam perusahaan tersebut, sedangkan kewajibannya adalah melaksanakan pekerjaan sesuai jenis pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab.



Dengan demikian, tanggungjawab yang dimaksudkan disini menurut Edwin B. Flippo (2013:105) adalah berkaitan erat dengan kewajiban seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh secara konsekuen yang diberikan oleh seseorang atau perusahaan. Menurut Wahyudi (2010:3) Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.

Menurut Nitisemito (2014:169), “Tanggung jawab dalam bekerja adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan secara kedinasan dan hukum”. Pendapat di atas menekankan bahwa tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas bahwa tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Usaha meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan diperlukan tanggungjawab yang tinggi seluruh personalia dalam suatu organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tanggung Jawab**

Sutermeister (dalam Muttaqin, 2014:2) mengatakan bahwa tanggung jawab dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

### 1) Motivasi

Menurut Luthans (dalam Deewar Mahesa, 2010:13) motivasi adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. (Panji Anoraga, 2009:37) Keberhasilan suatu usaha dalam mencapai tujuan, sangatlah ditentukan oleh kuat lemahnya motivasi. Prestasi yang baik akan sulit didapat tanpa adanya usaha mengatasinya. Proses usaha dalam menyelesaikan kesulitan tersebut memberikan dorongan yang sangat kuat.

### 2) Kemampuan

Menurut Sudarmanto (2014:55) Kemampuan adalah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

### 3) Pengetahuan

Pengetahuan (*knowledge*) adalah sesuatu yang hadir dan terwujud dalam jiwa dan pikiran seseorang dikarenakan adanya reaksi, persentuhan dan hubungan dengan lingkungan dan alam sekitarnya. Pengetahuan ini meliputi emosi, tradisi, keterampilan, informasi, akidah, dan pikiran-pikiran.

#### 4) Keahlian (*Skill*)

Keahlian adalah kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang bersifat spesifik, fokus namun dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dan dapat dibuktikan.

#### 5) Pendidikan

Pendidikan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan memiliki pengaruh terhadap tanggung jawab karyawan, tinggi rendahnya tingkat pendidikan seseorang karyawan maka akan berpengaruh terhadap tanggungjawab karyawan. Agar karyawan dapat bertanggungjawab dengan baik atas pekerjaannya maka diperlukan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

#### 6) Masa Kerja

Masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja karyawan juga berpengaruh terhadap tanggungjawab atas pekerjaannya. Masa kerja juga dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Karyawan yang belum memiliki masa kerja akan berbeda dengan karyawan yang sudah memiliki masa kerja cukup banyak.

#### 7) Pelatihan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

#### 8) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesungguhan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

### c. **Indikator-Indikator Tanggung Jawab**

Tanggung jawab adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut John Miner (dalam Sudarmanto, 2014:12);, mengemukakan 4 dimensi dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam tanggung jawab yaitu:

#### a) Penggunaan waktu dalam kerja

Penggunaan waktu dalam kerja merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditanyakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Penggunaan waktu dalam kerja ini meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.

b) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Organisasi merupakan kumpulan orang yang terikat oleh aturan main dan etika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi biasanya terdiri pengelompokan tugas dan fungsi yang masing-masing membentuk satuan tugas/kerja tertentu seperti: divisi, bagian, atau seksi. Setiap kelompok tugas dan fungsi memiliki kepala satuan kerja seperti: kepala seksi, kepala bagian atau direktur produksi, dan sebagainya. Dalam organisasi modern, kerja sama antar satuan kerja atau antar orang-perorangan mutlak diperlukan. Kerja sama berbeda dengan dengan bekerja bersama- sama. Kerja sama lebih merujuk pada upaya menyelesaikan tugas dalam kerangka mencapai tujuan antar orangperorangan atau antar satuan kerja di mana masing-masing memiliki ketugasan yang dilakukan secara sinergis. Kalau bekerja bersama-sama lebih merujuk bekerja antar orang-perorangan atau antar satuan kerja yang dilakukan dalam waktu yang sama yang belum tentu disertai pengerjaan tugas secara sinergis. Orang yang memiliki kompetensi kerja sama tim akan cenderung berpikir positif kepada orang lain, tidak memaksakan pendapat, memberikan harapan positif, empati atas hasil kerja orang lain, dan saling memberikan dukungan dan saling memberikan motivasi dalam bekerja. Dengan memiliki, akan terbangun rasa saling percaya, saling membantu, dan dapat melahirkan kerja sama yang tangguh dan sinergis.

c) Integritas

Menurut David Kolb, ketua jurusan perilaku organisasi di Case Western University, mengemukakan bahwa integritas adalah suatu kesadaran terpadu dan penghayatan mendalam atas suatu proses yang pernah dialami dengan suatu cara yang melampaui kreativitas, nilai-nilai, keterampilan-keterampilan dan emosi, serta daya analitis rasional. Sedangkan menurut Robert K. Cooper seorang konsultan kepemimpinan dan organisasi menyatakan bahwa integritas dapat dipandang sebagai kedalaman dan perluasan kejujuran emosi. Integritas mengungkapkan suatu proses penyatuan, sehingga bukan sekedar gagasan yang baik, tetapi dorongan perasaan yang kuat yang mendasarkan pada prinsip kerja. Menurut Stephen R. Covey seorang penulis buku *best seller the 7 habit on highly effective people*, integritas mencakup lebih dari kejujuran. Kejujuran adalah mengatakan kebenaran dengan kata lain, menyesuaikan kata-kata kita dengan realitas, sedangkan integritas adalah menyesuaikan realitas dengan kata-kata kita dengan kata lain memenuhi janji dan memenuhi harapan. Di tempat kerja kompetensi integritas dan keyakinan ditunjukkan oleh sejumlah perilaku yang menghasilkan aktivitas kerja sama dan tingkat prestasi yang tinggi. Orang yang memiliki integritas dan keyakinan tinggi cenderung mengakui kesalahan dan mengambil tanggungjawab untuk tindakannya.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut Fahmi (2014:107) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Robbins (2015:222) motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Menurut Danim (2014:63) motivasi adalah sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.

Menurut Rivai (2010:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Mathis (2015:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan.

Pengertian tentang motivasi yang dikutip oleh wibowo (2011:378) yaitu: “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan,



mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.”

Berdasarkan beberapa pendapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

#### **b. Bentuk-Bentuk Motivasi**

Menurut Fahmi (2014:107) bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu :

##### 1) Motivasi ekstrinsik (dari luar)

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

##### 2) Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok).

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian

mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Danim (2014:64) menyatakan bahwa, “Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia, yaitu:

- 1) Motivasi positif, merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, di mana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.
- 2) Motivasi negatif, sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya, jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan.
- 3) Motivasi dari dalam, timbul pada diri pekerja pada waktu dia menjalankan tugas tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.
- 4) Motivasi dari luar, adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi ini biasanya dikaitkan dengan imbalan.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor motivasi dibedakan menjadi dua, yang pertama dinamakan situasi motivasi yang "*subjective*" atau faktor intrinsik dan yang kedua adalah faktor "*objective*" atau faktor ekstrinsik.

Menurut Herzberg dalam Luthans (2015:157), menyatakan bahwa faktor-faktor yang bersifat internal (motivasi intrinsik), antara lain :

1) Tanggung jawab (*Responsibility*).

Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang berpotensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2) Prestasi yang diraih (*Achievement*)

Setiap orang menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan. Pencapaian prestasi dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

3) Pengakuan orang lain (*Recognition*)

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari kompensasi.

4) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi.

5) Kemungkinan Pengembangan (*The possibility of Growth*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan

juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya yang akan mendorongnya lebih giat dalam bekerja.

#### 6) Kemajuan (*Advancement*)

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena setiap pegawai menginginkan adanya promosi kejenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalaman dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan yang berhubungan dengan faktor eksternal (motivasi ekstrinsik) antara lain :

##### 1) Gaji

Tidak ada satu organisasipun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai.

##### 2) Keamanan dan keselamatan kerja.

Kebutuhan akan keamanan dapat diperoleh melalui kelangsungan kerja.

##### 3) Kondisi kerja

Dengan kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai, karyawan akan merasa betah dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

#### 4) Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana atau hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai maupun atasan dan bawahan.

#### 5) Prosedur perusahaan

Keadilan dan kebijaksanaan dalam menghadapi pekerja, serta pemberian evaluasi dan informasi secara tepat kepada pekerja juga merupakan pengaruh terhadap motivasi pekerja.

#### 6) Status

Merupakan posisi atau peringkat yang ditentukan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok dari orang lain Status pekerja memengaruhi motivasinya dalam bekerja. Status pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya antara lain ditunjukkan oleh klasifikasi jabatan, hak-hak istimewa yang diberikan serta peralatan dan lokasi kerja yang dapat menunjukkan statusnya.

Rendahnya motivasi kerja, menurut Nitisemito (2014:161) dapat dilihat dengan indikasi sebagai berikut:

- 1) Turun atau rendahnya produktivitas kerja.
- 2) Tingkat absensi yang naik dan tinggi.
- 3) Tingkat kerusakan yang tinggi.
- 4) Tingkat *turn over* yang tinggi
- 5) Kegelisahan.
- 6) Pemogokan dan tuntutan kerja.

Danim (2014:66) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan administrator. Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh tak acuh dalam bekerja.
- 2) Sikap individu. Ada individu yang statis dan ada pula yang dinamis. Demikian juga ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada pula yang bermotivasi kerja rendah. Situasi dan kondisi di luar dari individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri.
- 3) Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi frustrasi jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia.

Sedangkan Porter & Miles dalam Danim (2014:67) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu :

- 1) Sifat-sifat individual.

Ini meliputi kepentingan setiap individu, sikap, kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri pekerja menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi kerja yang tinggi, misalnya cenderung akan

terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.

#### 2) Sifat-sifat pekerjaan

Ini meliputi tugas-tugas yang harus dilaksanakan, termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggungjawab, misalnya akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.

#### 3) Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan.

Seorang individu betah pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Disini, seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan sekerjanya atau oleh atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **d. Teori Motivasi**

1) Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan :

a) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan.

b) Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual.



- c) Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya.
- d) Kebutuhan *prestise*, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
- e) Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

## 2) Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri.

Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa:

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.

c) Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

### 3) Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

### 4) Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

### 5) Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*". Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

### 6) Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga

faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

#### 7) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

#### 8) Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*). *Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga. *Need for Power*

memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan *nPo* yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain. *Need for Affiliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik. (Thoha, 2012:235).

**e. Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang ditetapkan dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan dengan adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang melakukannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena

pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan.

#### **f. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut wibowo (2011:162), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Target kerja
2. Kualitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Komunikasi
5. Persahabatan

### **4. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Rivai (2010:532) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mondy (2010:256) kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses

keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

#### **b. Tujuan Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:131) tujuan kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

Menurut Rivai (2010:549) adapun tujuan kinerja pegawai :

- 1) Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.

- 2) Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- 3) Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

**c. Elemen Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:131) bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- 1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

#### **d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:137) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **e. Indikator Kinerja**

Menurut Mathis (2015:378) berbagai indikasi atau kriteria kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah :

##### 1) Kuantitas pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah



karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

## 2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

## 3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada suatu bagian akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

## 4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.\

## 5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus

diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu**

| No | Judul   | Variabel X  | Variabel Y | Model Analisis                   | Hasil Penelitian   |
|----|---|---|------------|----------------------------------|--|
| 1. | Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo (Nurdin, Yusuf, 2018) | 1. Kepemimpinan<br>2. Tanggung jawab<br>3. Kedisiplinan<br>4. Kerjasama | 1. kinerja | analisis regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1), tanggung jawab (X2), disiplin (X3) dan kerjasama (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial menunjukkan bahwa variabel memiliki kepemimpinan yang positif dan dominan terhadap kinerja karyawan, Secara parsial menunjukkan bahwa variabel memiliki kepemimpinan yang positif dan dominan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa variabel tanggung jawab mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Pengaruh Konflik kerja dan Tanggung jawab kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Papua Pusat Jayapura Kota Provinsi Papua          | 1. Konflik kerja<br>2. Tanggung jawab kerja                             | 1. kinerja | Analisis regresi linier Berganda | Penelitian Ini, Menunjukkan Pengaruh Konflik Kerja Dan tanggungjawab Kerja Berpengaruh Negative Dan Signifikan Secara Simultan Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan  |

|    |   |  |                     |                                  |  |
|----|---|--|---------------------|----------------------------------|--|
|    | (Proy Lokbere, 2017)  |  |                     |                                  | Pada PT. Bank Papua Pusat Jayapura Kota. Mengingat Tanggungjawab memiliki pengaruh yang signifikan serta memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Papua. Maka PT Bank Papua harus memperhatikan faktor Tanggungjawab.   |
| 3. | Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan. dan Tanggung jawab Terhadap Kinerja Pegawai di UPT. Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo (Amin Wahyudi, 2010)              | 1. Komunikasi<br>2. Kedisiplinan<br>3. Tanggung Jawab                | 1. Kinerja          | Analisis regresi linier Berganda | Hasil penelitian adalah: (1) komunikasi memiliki nilai positif dan dampak signifikan terhadap Unit Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo, (2) disiplin tidak memiliki hal yang positif dan signifikan berdampak pada Kinerja Karyawan (3) tidak memiliki tanggung jawab untuk positif dan dampak signifikan terhadap Unit Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo, |
| 4  | Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT. Haluan Star Logistic (Yuliana, 2017)                                     | 1. Kompetensi<br>2. Motivasi kerja                                   | 1. Kinerja Karyawan | Analisis regresi linier Berganda | Hasil penelitian ini menunjukkan, kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 5. | Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan | 1. Kompetensi<br>2. Kompensasi<br>3. Lingkungan kerja<br>4. motivasi | 1. Kinerja          | path analysis                    | kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja Kemudian dalam analisis jalur, ada pengaruh mediasi / intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.   |

|    |  |  |  |   |  |
|----|--|--|--|---|--|
|    | bagian produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang (Mudayana, Suryoko, 2016)  |  |  |   | Namun, tidak ada pengaruh mediasi / intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sehingga menghasilkan proses pemangkasan.   |
| 6. | <i>The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia (Ana Sriekaningsih, Djoko Setyadi, 2015)</i> | 1. Competence<br>2. Motivation<br>3. Cultural Organization | 1. Organization Commitment<br>2. Performance | <i>analysis of SEM (Structural Equation Modeling)</i> | <i>The results of the analysis found that lecturers competence, motivation and organizational culture partially does not have a significant impact on organizational commitment. Found that competence of lecturers, motivation and organizational culture partially have a significant effect on the performance. While the organizational commitment does not have a significant effect on the performance of the lecturers at the University of East Kalimantan with <math>p &gt; 0.05</math>. Competence, motivation and organizational culture indirectly does not have a significant effect on the performance of lecturers through organizational commitment, it indicates that the organizational commitment variable does not become a mediating variable between competence, working motivation and organizational culture on performance at the Public University of East Kalimantan.</i> |
| 7. | <i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational</i>   | 4.   | 3.   |   |  |

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <i>Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment</i> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

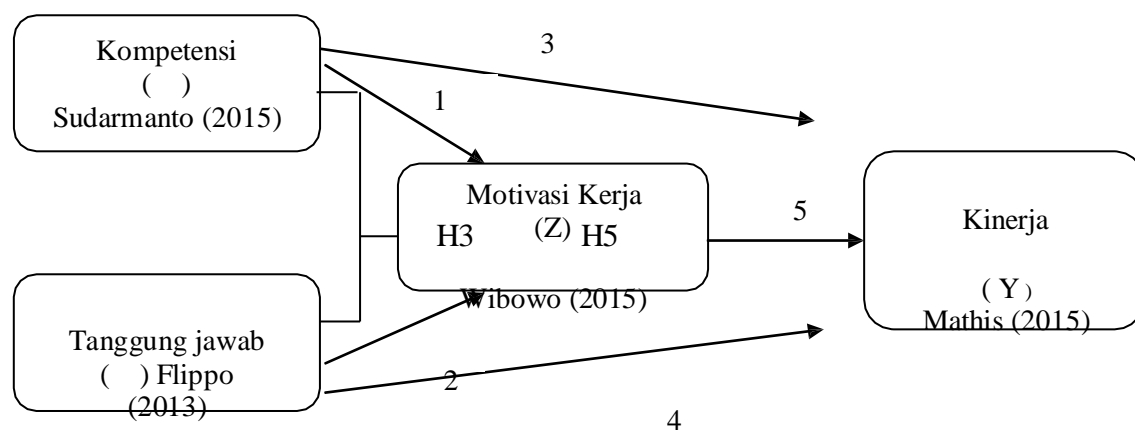
Sumber: Data diolah (2019)

### C. Kerangka Konseptual

- 1) **Pengaruh kompetensi terhadap kinerja terhadap kinerja pegawai di kantor regional VI badan kepegawaian negara medan,** hal ini senada dengan pendapat Moeheriono (2014:153) bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- 2) **Pengaruh tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di kantor regional VI badan kepegawaian negara medan,** hal ini senada dengan pendapat Alex Nitisemito (2014:169), “Tanggung jawab dalam bekerja adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan secara kedinasan dan hukum”. Pendapat di atas menekankan bahwa tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) **Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai di kantor regional VI badan kepegawaian negara medan,** senada dengan pendapat Mangkunegara, (2012:9). Peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh pegawai maupun organisasi. Organisasi menginginkan kinerja pegawai yang optimal untuk

kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (Moehariono, 2009).

Berbagai pengertian yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti membuat suatu hubungan dari variabel-variabel di atas yang bentuknya berasal dari perumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian yang digambarkan menjadi sebuah kerangka konseptual penelitian yaitu :



Sumber : Sudarmanto (2015), Flippo (2013), Wibowo (2015), Mathis (2015)

### Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

#### D. Hipotesis

Berdasarkan analisis antara landasan teori, kerangka konseptual terhadap perumusan masalah maka hipotesis atau jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini yang diajukan yaitu :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan analisis antara landasan teori, kerangka konseptual terhadap perumusan masalah maka hipotesis atau jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini yang diajukan yaitu :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
2. Tanggung jawab berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
4. Tanggung jawab berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
5. Kompetensi dan tanggung jawab berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan melalui motivasi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar didapat hasil yang akurat. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:8) bahwa penelitian deskriptif kuantitatif merupakan sebagai metode penelitian berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang pengaruh kompetensi dan tanggung jawab pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan terhadap kinerja dimana motivasi sebagai variabel interveningnya yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis kuantitatif (kuesioner) serta pengujian dengan menggunakan analisis jalur.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan yang beralamat di Jl. TB. Simatupang No. 124 Pinang Baris Medan, Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Desember 2018 sampai dengan Mei 2019.



Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian

| Keterangan                       | 2019 |   |   |   |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
|----------------------------------|------|---|---|---|-----|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|
|                                  | Jan  |   |   |   | Feb |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   | Mei |   |   |   | Juni |   |   |   |
|                                  | 1    | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| Penyusunan proposal              | ■    | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| Bimbingan dan Perbaikan Proposal |      |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| Seminar Proposal                 |      |   |   |   |     |   |   |   | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| Pengumpulan Data                 |      |   |   |   |     |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■     | ■ |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| Pengelolaan dan Analisis Data    |      |   |   |   |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■   | ■ |   |   |      |   |   |   |
| Bimbingan Skripsi                |      |   |   |   |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   | ■    | ■ |   |   |
| Penyelesaian Skripsi             |      |   |   |   |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   | ■ | ■ |
| Sidang Meja Hijau                |      |   |   |   |     |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   | ■ | ■ |

Sumber: diolah penulis (2019)

### C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2012:60). Dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Variabel Bebas (Independen)

Menurut Sugiyono (2012:65), variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah kompetensi ( $X_1$ ) dan tanggung jawab ( $X_2$ ).

#### 2. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2012:65), variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas

(independen) dan variabel terikat (dependen) menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) sehingga variabel bebas (independen) tidak langsung mempengaruhi berubahnya/timbulnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel interveningnya adalah motivasi.

3. Menurut Sugiyono (2012:66), variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja.

Untuk lebih jelasnya mengenai operasional variable pada penelitian ini dapat dilihat pada table 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel Penelitian**

| <b>VARIABEL</b>                   | <b>DEFINISI VARIABEL</b>  | <b>INDIKATOR VARIABEL</b>  | <b>SKALA UKUR</b> |
|-----------------------------------|---|--|-------------------|
| Kompetensi ( $X_1$ )              | kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. (Sudarmanto:2015)                              | 1. Pengalaman kerja<br>2. latar belakang pendidikan<br>3. Pengetahuan<br>4. Keterampilan<br><br>(Sudarmanto:2015)          | <i>Likert</i>     |
| Tanggung jawab karyawan ( $X_2$ ) | berkaitan erat dengan kewajiban seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh secara konsekuen yang diberikan oleh seseorang atau perusahaan (Edwin B. Flippo, 2013) | 1. Penggunaan waktu dalam bekerja<br>2. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja<br>3. Integritas (Edwin B. Flippo, 2013) | <i>Likert</i>     |

|                    |  |   |               |
|--------------------|--|---|---------------|
| Motivasi Kerja (Z) | Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. (Wibowo, 2011) | 1. Target kerja<br>2. Kualitas kerja<br>3. Tanggung jawab<br>4. Komunikasi<br>5. Persahabatan<br><br>(Wibowo, 2011) | <i>Likert</i> |
| Kinerja (Y)        | Sesuatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Mathis, 2015)   | 1. Kuantitas<br>2. Kualitas<br>3. Kehadiran<br><br>(Mathis, 2015)   | <i>Likert</i> |

Sumber: diolah penulis (2019)

#### D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, yaitu staf/fungsional umum yang berjumlah 56 orang.

Menurut Sugiyono (2012:87) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan yaitu sebanyak 56 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan mempunyai 5 bagian/bidang, kemudian untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik sampel jenuh, teknik sampling jenuh menurut Sugiyono (2012:126) menyatakan bahwa: “Sampling jenuh adalah teknik-teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel”. Dapat dilihat pada Tabel 3.3

**Tabel 3.3 Jumlah Sampel**

| <b>No</b>     | <b>Bagian/Bidang</b>                  | <b>Populasi</b> |
|---------------|---------------------------------------|-----------------|
| 1             | Bidang Umum                           | 20              |
| 2             | Bidang Mutasi                         | 10              |
| 3             | Bidang Status Kepegawaian dan pensiun | 8               |
| 4             | Bidang Informasi Kepegawaian          | 12              |
| 5             | Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian   | 6               |
| <b>Jumlah</b> |                                       | <b>56</b>       |

Sumber : Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, data diolah,2019

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2012:87), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan yang dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi, yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah. data kuantitatif, sedangkan sumber data berasal dari data primer dan data sekunder.
  - a. Data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari responden yang terpilih di lokasi penelitian. Data primer didapatkan secara langsung melalui wawancara langsung dan penyebaran angket.
  - b. Data sekunder, yakni data yang diperoleh melalui studi dokumentasi, baik dari buku, jurnal-jurnal penelitian, majalah, dan situs internet untuk mendukung penelitian ini.

## **F. Teknik Analisis Data.**

### **1. Uji Kualitas data**

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

Uji validitas berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Uji validitas dihitung dengan menggunakan korelasi product moment.

Sugiyono (2012:15) mensyaratkan nilai  $r$  yang diperoleh dikonsultasikan dengan nilai  $r$  kritis = 0,30 Pada taraf signifikan 5% , jika  $r$  hitung  $\geq r$  kritis maka data valid jika  $r$  hitung  $\leq r$  kritis maka data tidak valid.

**b. Uji Reliabilitas.**

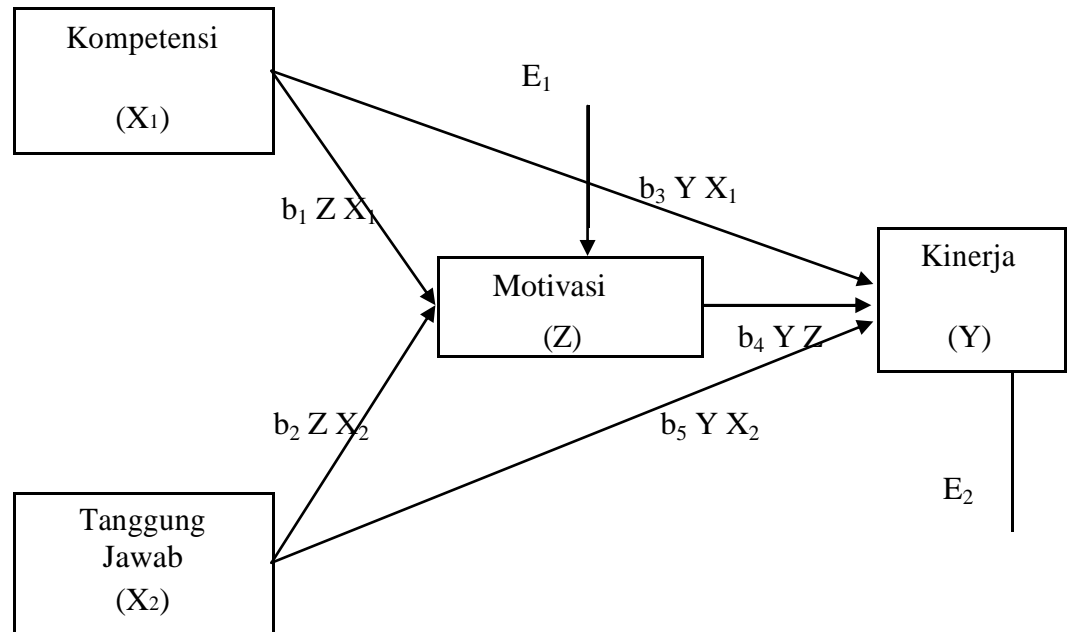
Uji reliabilitas berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama sehingga instrumen penelitian tersebut telah dianggap benar. Pengujian ini menentukan konsistensi atas suatu instrumen penelitian. Uji reliabilitas menggunakan Alpa Cronbach. Syarat minimum untuk nilai Cronbach Alpa adalah 0,6 jika nilai Cronbach Alpa diatas 0,6 maka pertanyaan dinyatakan Reliabel.

**2. Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Metode analisis yang digunakan pada hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat, Sunyoto (2011:134). Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jalur adalah sebagai berikut, menjelaskan:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori, (model tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persamaan). Dalam penelitian ini mengacu padakajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut : analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan

motivasi sebagai variabel intervening, jika dirumuskan ke dalam persamaan *structural* serta gambar model *path analysis*.



**Gambar 3.1 Penggambaran Asumsi Analisis Jalur**

2. Berdasarkan gambar model analisis jalur diatas dapat diketahui hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran kesatu arah tidak terjadi pemutaran kembali (*looping*) dapat dibuat persamaan struktural analisis jalur yang meliputi X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> sebagai variabel bebas (variabel eksogen), Z sebagai variabel intervening, Y sebagai variabel terikat (variabel endogen) dan E= Error sebagai berikut :

Persamaan substruktur pertama:

$$Z = b_1 Z X_1 + b_2 Z X_2 + E_1$$

Persamaan substruktur kedua:

$$Y = b_3 Y X_1 + b_4 Y Z + b_5 Y X_2 + E_2$$

Dimana :

Z = Motivasi  
 Y = Kinerja  
 X<sub>1</sub> = Kompetensi

$X_2$  = Tanggung jawab

E = Error

3. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu (1) hubungan antar variabel adalah linear dan aditif, (2) model yang digunakan adalah *recursive*, yaitu aliran kausal satu arah. Dan *recursive* model dipergunakan, apabila memenuhi asumsi-asumsi yaitu, (1) antar variabel eksogenus saling bebas, (2) pengaruh kausalitas dari variabel endogenus adalah searah, (3) didasarkan dari data yang valid dan reliabel.
4. Penghitungan koefisien jalur dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 22.0 melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.
5. Interpretasi nalisis kesimpulan menggunakan analisis jalur dalam kajian ini adalah karena ada kesesuaian model baik secara teoritik maupun empirik, sehingga model teoritik akan teruji kebenarannya. Tetapi bila tidak sesuai dengan model teoritik maka menjadi alternatif yang dapat merevisi model teoritik.

### 3. Pengujian Hipotesis

Model analisis data yang dipergunakan untuk menjawab hipotesis pertama adalah analisis regresi berganda, dengan rumus sebagai berikut :



Metode analisis regresi linier berfungsi untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab), variabel *inteverning* (motivasi) dan variabel *dependent* (kinerja) akan digunakan analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). Peneliti menggunakan bantuan program *software* SPSS versi 22,0 untuk memperoleh hasil yang lebih terarah. Rumus perhitungan persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$\text{Sub - Model 1 : } Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$\text{Sub - Model 2 : } Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e_2$$

Dimana :

Y = Kinerja  
 Z = Motivasi  
 $X_1$  = Kompetensi  
 $X_2$  = Tanggung jawab  
 $b_{1,2,3}$  = Koefisien Regresi  
 $e_1$  dan  $e_2$  = standar error

#### **a. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)**

a. Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab terhadap motivasi.

Uji F (uji serentak) adalah untuk melihat apakah variabel *independent* secara bersama-sama (serentak) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *dependent*. Melalui uji statistik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya secara bersama-sama (serentak) tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab) terhadap variabel *dependent* (motivasi).

$$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama (serentak) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab) terhadap variabel *dependent* (motivasi).

Nilai  $F_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ . Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

$$H_0 \text{ diterima jika } F_{hitung} < F_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

$$H_0 \text{ ditolak jika } F_{hitung} \geq F_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

b. Pengaruh kompetensi, tanggung jawab dan motivasi terhadap kinerja.

Uji F (uji serentak) adalah untuk melihat apakah variabel *independent* secara bersama-sama (serentak) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *dependent*. Melalui uji statistik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

Artinya secara bersama-sama (serentak) tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (kompetensi, tanggung jawab dan motivasi) terhadap variabel *dependent* (kinerja).

$$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama (serentak) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (kompetensi, tanggung jawab dan motivasi) terhadap variabel *dependent* (kinerja).

Nilai  $F_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ . Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

$$H_0 \text{ diterima jika } F_{hitung} < F_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

### b. Pengujian Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui signifikansi variabel. koefisien determinasi melihat seberapa besar pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Koefisien determinan ( $R^2$ ) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ).

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Sumber: Sugiono, 2012:231

Keterangan:

$K_d$  = nilai koefisien determinasi  
 $r$  = nilai koefisien korelasi

Apabila determinasi ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel *independent* terhadap pengaruh variabel *dependent* semakin kecil. Hal ini berarti, model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, dan bila  $R^2$  mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel *independent* adalah besar terhadap variabel *dependent*.

### c. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pada pembahasan ini mengenai pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) antara variabel bebas dengan variabel terikat.

#### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung variabel (X), variabel intervening (Z) dan variabel terikat (Y):

1. Pengaruh langsung variabel kompetensi dan motivasi ( $X_{1 \rightarrow Z}$ )
2. Pengaruh langsung variabel tanggung jawab dan motivasi ( $X_{2 \rightarrow Z}$ )
3. Pengaruh langsung variabel kompetensi dan kinerja ( $X_{1 \rightarrow Y}$ )
4. Pengaruh langsung variabel tanggung jawab dan kinerja ( $X_{2 \rightarrow Y}$ )
5. Pengaruh langsung variabel motivasi dan kinerja ( $Z \rightarrow Y$ )

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung antara variabel (X), dengan variabel intervening (Z) dan dengan variabel terikat (Y) :

1. Pengaruh tidak langsung kompetensi dan kinerja melalui motivasi ( $X_{1 \rightarrow Z \rightarrow Y}$ )
2. Pengaruh tidak langsung tanggung jawab dan kinerja melalui motivasi ( $X_{2 \rightarrow Z \rightarrow Y}$ )

**d. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

a. Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab terhadap motivasi.

Uji t dimaksudkan untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab) terhadap variabel *dependent* (motivasi). Bentuk pengujiannya yaitu:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab) secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent* (motivasi).

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya variabel (kompetensi dan tanggung jawab) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent* (motivasi).

Nilai  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

$H_0$  diterima bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  ditolak bila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

b. Pengaruh kompetensi dan tanggung jawab dan motivasi terhadap kinerja.

Uji t dimaksudkan untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab dan motivasi) terhadap variabel *dependent* (kinerja). Bentuk pengujiannya yaitu :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , artinya variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab dan motivasi) secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent* (kinerja).

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , artinya variabel *independent* (kompetensi dan tanggung jawab dan motivasi) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent* (kinerja).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan**

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) merupakan Lembaga Pemerintah Pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. BKN yang dahulu mempunyai nama Kantor Urusan Pegawai (KUP), dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 1948 tanggal 30 Mei 1948, yang merupakan titik awal perjalanan pengabdian Badan Kepegawaian Negara. Seiring perjalanan waktu dan tuntutan perubahan KUP berubah menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) dan ditetapkan hari jadinya pada tanggal 30 Mei 1948 sesuai dengan Keputusan Kepala BAKN Nomor 27/KEP/1994.

Pada tahun 1999 BAKN berubah nama lagi menjadi Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kantor Wilayah VI BKN yang merupakan kepanjangan tangan dari BKN Pusat dibentuk berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 54/KEP/1997

tanggal 9 Desember 1997 berganti nama menjadi Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (Kanreg VI BKN) Medan.

**b. Visi dan Misi Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan**

**Visi Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan**

Mewujudkan Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebagai unit terunggul dalam pelayanan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil.

**Misi Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan**

- 1) Memberikan pelayanan mutasi kepegawaian yang tepat, cepat dan cermat.
- 2) Memberikan pelayanan pension yang tepat waktu, tepat orang dan benar.
- 3) Menetapkan NIP bagi Calon Pegawai Negeri Sipil.
- 4) Memberikan pelayanan Kartu Pegawai (Karpeg), Kartu Isteri (Karis), Kartu Suami (Karsu).
- 5) Melaksanakan pemeliharaan dokumen dan arsip kepegawaian dan menyajikan info kepegawaian yang rapi, akurat, mudah disimpan, dan cepat ditemukan.
- 6) Melakukan koordinasi pelaksanaan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK).
- 7) Melaksanakan koordinasi rencana program pengelolaan personil, kerjasama di bidang pengawasan kepegawaian.

- 8) Melaksanakan kegiatan penguatan kelembagaan dan meningkatkan kapasitas SDM berbasis kompetensi.
- 9) Memberikan informasi publik.
- 10) Melakukan koordinasi antar lembaga.

### **c. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 59/KEP/2001 tanggal 27 Agustus 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan kepegawaian Negara, disebutkan bahwa Kantor Regional VI BKN Medan adalah instansi di daerah, yang berada di bawah dan langsung bertanggung jawab kepada Kepala BKN.

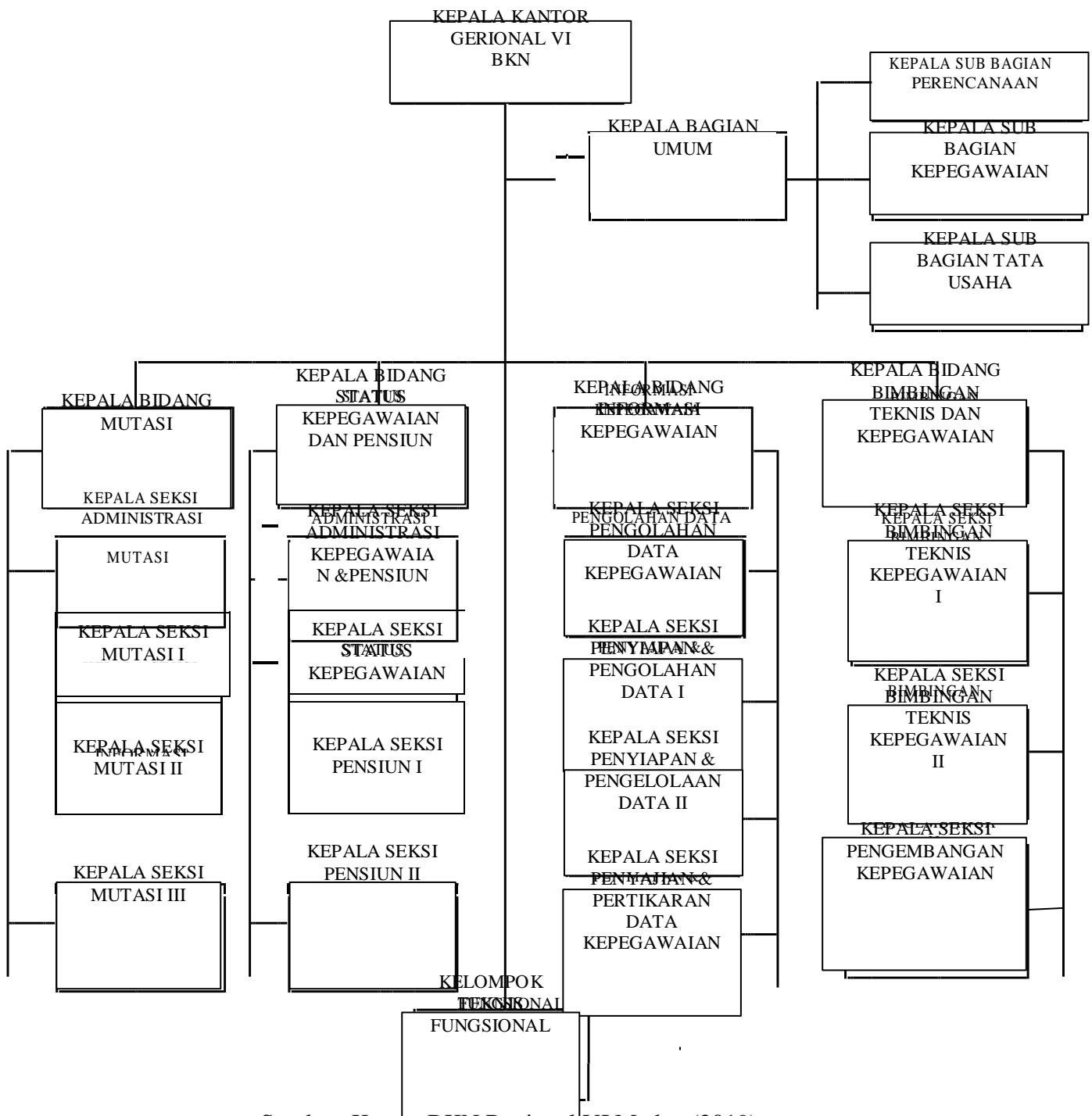
Dengan demikian Kanreg VI BKN secara struktur berada langsung dan bertanggung jawab kepada Kepala BKN. Pucuk pimpinan Kanreg VI BKN Medan dipegang oleh seorang Kepala. Tugas pokok Kepala Kanreg VI BKN adalah membantu Kepala BKN Pusat dalam menyelenggarakan administrasi dan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah di wilayah kerjanya, melaksanakan koordinasi dan kerjasama di bidang kepegawaian dengan Pemerintah Daerah, instansi vertikal dan instansi pusat yang berada di dalam wilayah kerja, serta memberikan laporan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada Kepala BKN.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Kepala Kanreg VI BKN Medan dibantu oleh para pejabat eselon III yang terurut sebagai berikut:



- 1) Kepala Bagian Umum
- 2) Kepala Bidang Mutasi
- 3) Kepala Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun
- 4) Kepala Bidang Informasi dan Kepegawaian
- 5) Kepala Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian

Bagan struktur organisasi sebagai berikut:



Sumber: Kantor BKN Regional VI Medan (2019)

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kanreg VI BKN Medan**

#### **d. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara**

Sebagai pengelola Manajemen Kepegawaian Kanreg VI BKN Medan mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi BKN di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara di wilayah kerjanya yaitu Provinsi Aceh dan Provinsi Sumatera Utara, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka mewujudkan sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, berkualitas dan bermoral tinggi, Kanreg VI BKN Medan senantiasa melakukan pembinaan secara terus menerus terhadap sumber daya manusia yang ada guna meningkatkan pelayanan prima di bidang kepegawaian kepada masyarakat.

Untuk dapat melaksanakan tugas seperti yang tersebut di atas, maka Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1) Koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- 2) Pemberian pertimbangan dan atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah di wilayah kerjanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Penetapan Pensiun Pegawai Negeri Sipil Pusat dan daerah, dan penetapan status kepegawaian di wilayah kerjanya;

- 4) Pemberian pertimbangan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah dan penetapan status kepegawaian di wilayah kerjanya;
- 5) Penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah di wilayah kerjanya;
- 6) Penetapan pemindahan Pegawai Negeri Sipil antar Daerah Provinsi atau antara Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota lain Provinsi;
- 7) Tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Secara keseluruhan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian dan bidang teknis di Kanreg VI BKN Medan adalah sebagai berikut:

- 1) Bagian Umum, mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi seluruh satuan organisasi Kanreg BKN, dan menyelenggarakan fungsi (a) penyusunan rencana dan program, (b) pengelolaan administrasi keuangan, (c) pengelolaan administrasi kepegawaian, (d) pengelolaan tata usaha kantor, dokumentasi dan kehumasan, serta perlengkapan dan rumah tangga.
- 2) Bidang Mutasi, mempunyai tugas (a) melaksanakan pemberian teknis mutasi kepegawaian kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dan Pejabat Instansi Pusat yang berwenang di daerah, (b) menetapkan kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian, (c) memberikan pertimbangan peninjauan masa kerja, (d) penetapan pindah wilayah kerja.

- 3) Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil, Kartu Pegawai, Kartu Isteri/Suami, pemberhentian dan pemberian pensiun bagi PNS Pusat dan janda/dudanya dan penyiapan pertimbangan teknis bagi PNS daerah dan janda/dudanya yang telah mencapai Batas Usia Pensiun, dan penyiapan pertimbangan status kepegawaian lainnya.
- 4) Bidang Informasi Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan sistem informasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah dan memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian pada instansi daerah di wilayah kerjanya, penyediaan informasi data base kepegawaian baik Pusat maupun Daerah, pengelolaan tata naskah pegawai sesuai dengan wilayah kerja, menjaga dan mengelola sistem jaringan informasi kepegawaian.
- 5) Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis kepegawaian dan diklat kepegawaian, melakukan pengawasan kompetensi jabatan, dan pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Daerah, dan mengadakan sosialisasi peraturan-peraturan tentang kepegawaian.

## 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | %     |
|---------------|-----------|-------|
| Laki-laki     | 27        | 48,2  |
| Perempuan     | 29        | 51,8  |
| Total         | 56        | 100,0 |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki berjumlah 27 orang, dan responden perempuan berjumlah 29 orang maka total responden keseluruhan berjumlah 56 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara kebanyakan berjenis kelamin perempuan.

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia    | Frekuensi | %     |
|---------|-----------|-------|
| 25 – 30 | 8         | 14,3  |
| 31 – 35 | 12        | 21,4  |
| 36 – 40 | 11        | 19,6  |
| 41 – 45 | 5         | 8,9   |
| 46 – 50 | 7         | 12,5  |
| > 51    | 13        | 23,2  |
| Total   | 56        | 100,0 |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara yang berusia di atas 51 tahun adalah responden

terbanyak yaitu sebesar 13 orang atau 23,2%, kemudian usia antara 31-35 tahun sebanyak 12 orang atau 21,4%, kemudian usia antara 36–40 tahun sebanyak 11 orang atau 19,6%, selanjutnya usia antara 25-30 orang sebanyak 8 orang atau 14,3% dan sisanya berusia antara 46-50 tahun dan antara 41-45 tahun sebanyak 7 orang dan 5 orang.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Tingkat Pendidikan | Frekuensi | %     |
|--------------------|-----------|-------|
| SMA                | 17        | 30,4  |
| Diploma            | 5         | 8,9   |
| S1                 | 25        | 44,6  |
| S2                 | 9         | 16,1  |
| Total              | 56        | 100.0 |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah tingkat S1 yaitu sebesar 25 orang atau 44,6% kemudian SMA sebanyak 17 orang atau 30,4%, kemudian S2 sebanyak 9 orang atau 16,1% dan sisanya tingkat diploma yaitu sebanyak 5 orang atau 8,9%.

### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Masa Kerja       | Frekuensi | %     |
|------------------|-----------|-------|
| di bawah 5 tahun | 7         | 12,5  |
| 6 – 10 tahun     | 27        | 48,2  |
| 11 – 15 tahun    | 1         | 1,8   |
| 16 - 20 tahun    | 5         | 8,9   |
| di atas 21 tahun | 16        | 28,6  |
| Total            | 56        | 100.0 |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak adalah antara 6 – 10 tahun sebanyak 27 orang atau 48,2% kemudian di atas 21 tahun sebanyak 16 orang atau 28,6%, kemudian di bawah 5 sebanyak 7 orang atau 12,5%, kemudian 16 – 20 tahun sebanyak 5 orang atau 8,9% dan sisanya antara 11 – 15 tahun sebanyak 1 orang atau 1,8%.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 2 (dua) variabel bebas yaitu kompetensi dan tanggung jawab, 1 (satu) variabel intervening yaitu motivasi serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja. Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pertanyaan dari setiap variabel harus di isi oleh responden. Responden yang mengisi kuesioner penelitian adalah sebanyak 56 orang. Tabel yang menunjukkan interval untuk kriteria angket respon dinyatakan sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Kriteria Angket Respon**

| No. | Interval Skor      | Kategori      |
|-----|--------------------|---------------|
| 1   | $X \leq 1,6$       | Sangat Kurang |
| 2   | $1,6 < X \leq 2,2$ | Kurang        |
| 3   | $2,2 < X \leq 2,8$ | Cukup         |
| 4   | $2,8 < X \leq 3,4$ | Baik          |
| 5   | $X > 3,4$          | Sangat Baik   |

*Sumber : (S. Eko Putro Widoyoko, 2009:238)*

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:



### a. Variabel $X_1$ (Kompetensi)

Variabel kompetensi ( $X_1$ ) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari [engalaman kerja ( $X_{1-1}$ ), latar belakang pendidikan ( $X_{1-2}$ ), pengetahuan ( $X_{1-3}$ ), dan keterampilan ( $X_{1-4}$ ) serta ada 10 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 sampai dengan tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.6. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja ( $X_{1-1}$ )**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan  |       |
|---------------------|---|-------|--|-------|
|                     | Lama kerja/masa kerja saya memudahkan saya mengerjakan tugas saya |       | Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja |       |
|                     | Frekuensi   | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -   | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -   | -     | -  | -     |
| Kurang Setuju       | -   | -     | -  | -     |
| Setuju              | 21  | 37,5  | 27   | 37,5  |
| Sangat Setuju       | 35  | 62,5  | 35   | 62,5  |
| Total               | 56  | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,36  |       | 4,52   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 indikator pengalaman kerja direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Lama kerja/masa kerja saya memudahkan saya mengerjakan tugas saya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 35 orang, dengan nilai rata-rata 4,36. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa lama kerja/masa kerja memudahkan mengerjakan tugas mereka.
- 2) Untuk item Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu

mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 35 orang, dengan nilai rata-rata 4,52. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa pengalaman kerja yang mereka miliki, membantu mengurangi kesalahan yang mereka lakukan pada saat bekerja.

**Tabel 4.7. Penilaian Responden Terhadap Indikator Latar Belakang Pendidikan (X<sub>1.2</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan   |       |
|---------------------|---|-------|---|-------|
|                     | Saya paham dengan pekerjaan yang saya jalani karena sesuai pendidikan yang pernah saya pelajari |       | Latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan saya sekarang |       |
|                     | Frekuensi   | %     | Frekuensi   | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -   | -     | -   | -     |
| Tidak Setuju        | 1   | 1,8   | 5   | 8,9   |
| Kurang Setuju       | 6   | 10,7  | 15  | 26,8  |
| Setuju              | 30  | 53,6  | 24  | 42,9  |
| Sangat Setuju       | 19  | 33,9  | 12  | 21,4  |
| Total               | 56  | 100,0 | 56  | 100,0 |
| Mean                | 4,20  |       | 3,77  |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 indikator latar belakang pendidikan direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya paham dengan pekerjaan yang saya jalani karena sesuai pendidikan yang pernah saya pelajari, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 30 orang, dengan nilai rata-rata 4,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa paham dengan pekerjaan yang dijalani karena sesuai pendidikannya.
- 2) Untuk item Latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan saya sekarang, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak

sebesar 24 orang, dengan nilai rata-rata 3,77. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa atar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan mereka sekarang.

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (X<sub>1-3</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan  |       |
|---------------------|--|-------|--|-------|--|-------|
|                     | Saya selalu berusaha untuk berpikir strategis, demi kemajuan diri saya |       | Saya berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi |       | Saya memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | 1  | 1,8   | -  | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -  | -     | -  | -     |
| Kurang Setuju       | 3  | 5,4   | 2  | 3,6   | 8  | 14,3  |
| Setuju              | 35   | 62,5  | 38   | 67,9  | 22   | 39,3  |
| Sangat Setuju       | 17   | 30,4  | 16   | 28,6  | 26   | 46,4  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,20   |       | 4,25   |       | 4,32   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 indikator pengetahuan direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya selalu berusaha untuk berpikir strategis, demi kemajuan diri saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 35 orang, dengan nilai rata-rata 4,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai selalu berusaha untuk berpikir strategis, demi kemajuan diri.
- 2) Untuk item Saya berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 38 orang, dengan nilai rata-rata 4,25. Jawaban ini menggambarkan

bahwa pegawai berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi.

- 3) Untuk item Saya memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 26 orang, dengan nilai rata-rata 4,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan.

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X<sub>1-4</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan  |       |
|---------------------|--|-------|---|-------|--|-------|
|                     | Saya memiliki keterampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan saya |       | Saya mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendukung pekerjaan saya |       | Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi   | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | 2   | 3,6   | 4  | 7,1   |
| Tidak Setuju        | -  | -     | 2   | 3,6   | 2  | 3,6   |
| Kurang Setuju       | 11   | 19,6  | 6   | 10,7  | 7  | 12,5  |
| Setuju              | 29   | 51,8  | 40  | 71,4  | 37   | 66,1  |
| Sangat Setuju       | 16   | 28,6  | 6   | 10,7  | 6  | 10,7  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56  | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,09   |       | 3,82  |       | 3,70   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 indikator keterampilan direpresentasikan oleh

3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya memiliki keterampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,09. Jawaban

ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaannya.

- 2) Untuk item Saya mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendukung pekerjaan saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 40 orang, dengan nilai rata-rata 3,82. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendukung pekerjaannya.
- 3) Untuk item Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 37 orang, dengan nilai rata-rata 3,70. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.

#### **b. Variabel X<sub>2</sub> (Tanggung Jawab)**

Variabel tanggung jawab (X<sub>2</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari penggunaan waktu dalam bekerja (X<sub>2-1</sub>), kerjasama dengan orang lain dalam bekerja (X<sub>2-2</sub>), integritas (X<sub>2-3</sub>), serta ada 10 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.10 sampai dengan tabel 4.12 berikut :

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Penggunaan Waktu Dalam Bekerja ( $X_{2.1}$ )**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan   |       |
|---------------------|--|-------|---|-------|---|-------|
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi   | %     | Frekuensi   | %     |
|                     | Bagi saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah hal yang utama guna mencapai target perusahaan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain |       | Saya sadar bahwa kehadiran adalah kewajiban para pegawai, oleh karena itu pimpinan serta pegawai tidak boleh datang terlambat |       | Bagi saya waktu kerja sangat penting demi keberhasilan perusahaan |       |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -   | -     | -   | -     |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -   | -     | -   | -     |
| Kurang Setuju       | -  | -     | -   | -     | 3   | 5,4   |
| Setuju              | 18   | 32,1  | 18  | 32,1  | 22  | 39,3  |
| Sangat Setuju       | 38   | 67,9  | 38  | 67,9  | 31  | 55,4  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56  | 100.0 | 56  | 100.0 |
| Mean                | 4,68   |       | 4,68  |       | 4,50  |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 indikator keterampilan direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Bagi saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah hal yang utama guna mencapai target perusahaan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 38 orang, dengan nilai rata-rata 4,68. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah hal yang utama guna mencapai target perusahaan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- 2) Untuk item Saya sadar bahwa kehadiran adalah kewajiban para pegawai, oleh karena itu pimpinan serta pegawai tidak boleh datang terlambat, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 38 orang, dengan nilai rata-rata 4,68. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai sadar bahwa kehadiran adalah kewajiban para pegawai.
- 3) Untuk item Bagi saya waktu kerja sangat penting demi keberhasilan perusahaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 31 orang, dengan nilai rata-rata 4,50. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap waktu kerja sangat penting demi keberhasilan perusahaan.

**Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama Dengan Orang Lain Dalam Bekerja (X<sub>2-2</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |      | Item Pertanyaan  |      | Item Pertanyaan   |      | Item Pertanyaan   |      |
|---------------------|--|------|--|------|---|------|---|------|
|                     | F  | %    | F  | %    | F   | %    | F   | %    |
|                     | Bagi saya bekerja dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja atau tim akan cenderung berpikir positif kepada orang lain |      | Bagi saya mampu bersikap loyal dan disiplin dalam bekerja baik secara tim maupun kelompok itu merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pegawai |      | Hubungan saya dengan rekan-rekan kerja dalam erusahaan ini dapat dikatakan baik |      | Di antara sesama pegawai di perusahaan ini ada saling keterbukaan |      |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -    | -  | -    | -   | -    | -   | -    |
| Tidak Setuju        | 2  | 3,6  | 1  | 1,8  | -   | -    | -   | -    |
| Kurang Setuju       | -  | -    | 2  | 3,6  | 3   | 5,4  | 1   | 1,8  |
| Setuju              | 26   | 46,4 | 30   | 53,6 | 24  | 42,9 | 33  | 58,9 |

|               |      |       |      |       |      |       |      |      |
|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------|
| Sangat Setuju | 28   | 50,0  | 23   | 41,1  | 29   | 51,8  | 22   | 39,3 |
| Total         | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 | 56   | 100  |
| Mean          | 4,43 |       | 4,34 |       | 4,48 |       | 4,38 |      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 indikator kerja sama dengan orang lain dalam bekerja direpresentasikan oleh 4 (empat) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Bagi saya bekerja dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja atau tim akan cenderung berpikir positif kepada orang lain, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 28 orang, dengan nilai rata-rata 4,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai bekerja dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja atau tim akan cenderung berpikir positif kepada orang lain.
- 2) Untuk item Bagi saya mampu bersikap loyal dan disiplin dalam bekerja baik secara tim maupun kelompok itu merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pegawai, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 30 orang, dengan nilai rata-rata 4,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai mampu bersikap loyal dan disiplin dalam bekerja baik secara tim maupun kelompok itu merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pegawai.
- 3) Untuk item Hubungan saya dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki



hubungan dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik.

- 4) Untuk item Di antara sesama pegawai di perusahaan ini ada saling keterbukaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 33 orang, dengan nilai rata-rata 4,38. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap di antara sesama pegawai di perusahaan ini ada saling keterbukaan.

**Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Integritas (X<sub>2.3</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan   |       |
|---------------------|--|-------|--|-------|---|-------|
|                     | Bagi saya kejujuran dalam bekerja dapat menghasilkan aktivitas kerja sama dan tingkat prestasi yang tinggi |       | Bagi saya mematuhi kode etik perusahaan untuk semua jenis pekerjaan yang dilakukan merupakan kewajiban bagi setiap pegawai |       | Menurut saya, saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ini |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     | Frekuensi   | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -  | -     | -   | -     |
| Tidak Setuju        | 1  | 1,8   | 1  | 1,8   | -   | -     |
| Kurang Setuju       | -  | -     | 2  | 3,6   | 11  | 19,6  |
| Setuju              | 28   | 50,0  | 31   | 55,4  | 28  | 50,0  |
| Sangat Setuju       | 27   | 48,2  | 22   | 39,3  | 17  | 30,4  |
| Total               | 56   | 100,0 | 56   | 100,0 | 56  | 100,0 |
| Mean                | 4,45   |       | 4,32   |       | 4,11  |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 indikator integritas direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Bagi saya kejujuran dalam bekerja dapat menghasilkan aktivitas kerja sama dan tingkat prestasi yang tinggi, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 28 orang, dengan nilai rata-rata 4,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai

menganggap kejujuran dalam bekerja dapat menghasilkan aktivitas kerja sama dan tingkat prestasi yang tinggi.

- 2) Untuk item Bagi saya mematuhi kode etik perusahaan untuk semua jenis pekerjaan yang dilakukan merupakan kewajiban bagi setiap pegawai, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 31 orang, dengan nilai rata-rata 4,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai mematuhi kode etik perusahaan untuk semua jenis pekerjaan yang dilakukan merupakan kewajiban bagi setiap pegawai.
- 3) Untuk item Menurut saya, saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ini, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 28 orang, dengan nilai rata-rata 4,11. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ini.

### **c. Variabel Z (Motivasi)**

Variabel motivasi (Z) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari Target kerja ( $Z_{1-1}$ ), kualitas kerja ( $Z_{1-2}$ ), tanggung jawab ( $Z_{1-3}$ ), komunikasi ( $Z_{1-4}$ ), persahabatan ( $Z_{1-5}$ ) serta ada 13 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.13 sampai dengan tabel 4.17 berikut :

**Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Target Kerja (Z<sub>1-1</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan                                     |       | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan  |       |
|---------------------|---|-------|---|-------|--|-------|
|                     | Saya bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan |       | Saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang saya kerjakan |       | Saya bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik |       |
|                     | Frekuensi   | %     | Frekuensi   | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -   | -     | -   | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -   | -     | 2   | 3,6   | -  | -     |
| Kurang Setuju       | 5   | 8,9   | 2   | 3,6   | 1  | 1,8   |
| Setuju              | 33  | 58,9  | 28  | 50,0  | 29   | 51,8  |
| Sangat Setuju       | 18  | 32,1  | 24  | 42,9  | 26   | 46,4  |
| Total               | 56  | 100.0 | 56  | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,23  |       | 4,32  |       | 4,45   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 indikator target kerja direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 33 orang, dengan nilai rata-rata 4,23. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Untuk item Saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang saya kerjakan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 28 orang, dengan nilai rata-rata 4,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai bertanggungjawab atas pekerjaan yang saya kerjakan.
- 3) Untuk item Saya bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik, responden menyatakan setuju yang paling

banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik.

**Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Z<sub>1-2</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan                                      |       | Item Pertanyaan                        |       |
|---------------------|--|-------|--|-------|
|                     | Saya diberikan penghargaan atas prestasi yang diraih |       | Pekerjaan saya menantang secara mental |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi                              | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -                                      | -     |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -                                      | -     |
| Kurang Setuju       | 2  | 3,6   | 2                                      | 3,6   |
| Setuju              | 25   | 44,6  | 27                                     | 48,2  |
| Sangat Setuju       | 29   | 51,8  | 27                                     | 48,2  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56                                     | 100.0 |
| Mean                | 4,48   |       | 4,45                                   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

- Berdasarkan tabel 4.14 indikator kualitas kerja direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:
- 1) Untuk item Saya diberikan penghargaan atas prestasi yang diraih, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai diberikan penghargaan atas prestasi yang diraih.
  - 2) Untuk item Pekerjaan saya menantang secara mental, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 27 orang, dengan nilai rata-rata 4,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa pekerjaannya menantang secara mental.

**Tabel 4.15. Penilaian Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab ( $Z_{1-3}$ )**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan                                     |       |
|---------------------|--|-------|---|-------|
|                     | Saya berusaha meningkatkan kemampuan saya sesuai dengan uraian tugas |       | Saya berusaha meningkatkan skill saya dalam bekerja |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi   | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -   | -     |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -   | -     |
| Kurang Setuju       | -  | -     | 1   | 1,8   |
| Setuju              | 22   | 39,3  | 23  | 41,1  |
| Sangat Setuju       | 34   | 60,7  | 32  | 57,1  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56  | 100.0 |
| Mean                | 4,61   |       | 4,55  |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 indikator tanggung jawab direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya berusaha meningkatkan kemampuan saya sesuai dengan uraian tugas, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 34 orang, dengan nilai rata-rata 4,61. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai berusaha meningkatkan kemampuannya sesuai dengan uraian tugas.
- 2) Untuk item Saya berusaha meningkatkan skill saya dalam bekerja, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32 orang, dengan nilai rata-rata 4,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai berusaha meningkatkan skillnya dalam bekerja.

**Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi (Z<sub>1.4</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan                                |       |
|---------------------|---|-------|---|-------|--|-------|
|                     | Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini |       | Gaji diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan pihak perusahaan |       | Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan kerja |       |
|                     | Frekuensi   | %     | Frekuensi   | %     | Frekuensi                                      | %     |
| Sangat Tidak Setuju | 1   | 1,8   | -   | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -   | -     | 1   | 1,8   | -  | -     |
| Kurang Setuju       | 13  | 23,2  | 4   | 7,1   | 1  | 1,8   |
| Setuju              | 28  | 50,0  | 26  | 46,4  | 29   | 51,8  |
| Sangat Setuju       | 14  | 25,0  | 25  | 44,6  | 26   | 46,4  |
| Total               | 56  | 100.0 | 56  | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 3,96  |       | 4,34  |       | 4,45   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 indikator komunikasi direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 28 orang, dengan nilai rata-rata 3,96. Jawaban ini menggambarkan bahwa gaji pegawai diberikan sesuai dengan jabatannya saat ini.
- 2) Untuk item Gaji diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan pihak perusahaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 26 orang, dengan nilai rata-rata 4,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa gaji pegawai diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan pihak perusahaan.
- 3) Untuk item Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan kerja, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 29 orang,

dengan nilai rata-rata 4,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap perusahaan menyediakan jaminan kesehatan kerja.

**Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator persahabatan (Z<sub>1.5</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan                                 |       | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan                                  |       |
|---------------------|---|-------|--|-------|--|-------|
|                     | Kondisi kerja pada saat ini sangat menyenangkan |       | Kondisi kerja mempengaruhi saya dalam melaksanakan pekerjaan |       | Saya mendapatkan status yang jelas di perusahaan |       |
|                     | Frekuensi                                       | %     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -   | -     | -  | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -   | -     | 1  | 1,8   | -  | -     |
| Kurang Setuju       | 1   | 1,8   | 1  | 1,8   | 1  | 1,8   |
| Setuju              | 24  | 42,9  | 29   | 51,8  | 23   | 41,1  |
| Sangat Setuju       | 31  | 55,4  | 25   | 44,6  | 32   | 57,1  |
| Total               | 56  | 100.0 | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,54  |       | 4,39   |       | 4,55   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 indikator persahabatan direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Kondisi kerja pada saat ini sangat menyenangkan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 31 orang, dengan nilai rata-rata 4,54. Jawaban ini menggambarkan bahwa kondisi kerja pada saat ini sangat menyenangkan.
- 2) Untuk item Kondisi kerja mempengaruhi saya dalam melaksanakan pekerjaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,39. Jawaban ini menggambarkan

bahwa pegawai menganggap kondisi kerja mempengaruhinya dalam melaksanakan pekerjaan.

- 3) Untuk item Saya mendapatkan status yang jelas di perusahaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32 orang, dengan nilai rata-rata 4,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap mendapatkan status yang jelas di perusahaan.

#### d. Variabel Y (kinerja)

Variabel kinerja (Y) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kuantitas kerja ( $Y_{1-1}$ ), kualitas kerja ( $Y_{1-2}$ ), kehadiran ( $Y_{1-3}$ ), serta ada 10 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.18 sampai dengan tabel 4.20 berikut :

**Tabel 4.18 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja ( $Y_{1-1}$ )**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan  |       |
|---------------------|--|-------|--|-------|--|-------|
|                     | Saya selalu berusaha untuk meningkatkan Kinerja kerja saya |       | Pekerjaan yang saya tekuni dapat meningkatkan Kinerja kerja saya |       | Saya mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode |       |
|                     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     | Frekuensi  | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -  | -     | -  | -     |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -  | -     | -  | -     |
| Kurang Setuju       | -  | -     | -  | -     | 4  | 7,1   |
| Setuju              | 19   | 33,9  | 18   | 32,1  | 34   | 60,7  |
| Sangat Setuju       | 37   | 66,1  | 38   | 67,9  | 18   | 32,1  |
| Total               | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 | 56   | 100.0 |
| Mean                | 4,66   |       | 4,68   |       | 4,25   |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)



Berdasarkan tabel 4.18 indikator kuantitas kerja direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya selalu berusaha untuk meningkatkan Kinerja kerja saya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 37 orang, dengan nilai rata-rata 4,66. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan Kinerja kerjanya.
- 2) Untuk item Pekerjaan yang saya tekuni dapat meningkatkan Kinerja kerja saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 38 orang, dengan nilai rata-rata 4,68. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap pekerjaannya dapat meningkatkan Kinerja kerjanya.
- 3) Untuk item Saya mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 34 orang, dengan nilai rata-rata 4,25. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode.

**Tabel 4.19. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y<sub>1-2</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan  |       | Item Pertanyaan                       |       | Item Pertanyaan   |       | Item Pertanyaan   |      |
|---------------------|--|-------|---------------------------------------|-------|---|-------|---|------|
|                     | F  | %     | F                                     | %     | F   | %     | F   | %    |
|                     | Saya melakukan pelayanan dengan tepat waktu sesuai yang diberikan perusahaan |       | Saya sangat puas dalam pekerjaan saya |       | Saya merasa puas atas penilaian kinerja yang diberikan perusahaan |       | Tingkat keterampilan membantu saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan |      |
| Sangat Tidak Setuju | -  | -     | -                                     | -     | -   | -     | -   | -    |
| Tidak Setuju        | -  | -     | -                                     | -     | 9   | 16,1  | 3   | 5,4  |
| Kurang Setuju       | 1  | 1,8   | 2                                     | 3,6   | 10  | 17,9  | 3   | 5,4  |
| Setuju              | 31   | 55,4  | 33                                    | 58,9  | 25  | 44,6  | 29  | 51,8 |
| Sangat Setuju       | 24   | 42,9  | 21                                    | 37,5  | 12  | 21,4  | 21  | 37,5 |
| Total               | 56   | 100.0 | 56                                    | 100.0 | 56  | 100.0 | 56  | 100  |
| Mean                | 4,41   |       | 4,34                                  |       | 3,71  |       | 4,21  |      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.19 indikator kualitas kerja direpresentasikan oleh 4 (empat) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya melakukan pelayanan dengan tepat waktu sesuai yang diberikan perusahaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 31 orang, dengan nilai rata-rata 4,41. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai melakukan pelayanan dengan tepat waktu sesuai yang diberikan perusahaan.
- 2) Untuk item Saya sangat puas dalam pekerjaan saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 33 orang, dengan nilai rata-rata 4,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai sangat puas dalam pekerjaannya.

- 3) Untuk item Saya merasa puas atas penilaian kinerja yang diberikan perusahaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 25 orang, dengan nilai rata-rata 3,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai merasa puas atas penilaian kinerja yang diberikan perusahaan dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik.
- 4) Untuk item Tingkat keterampilan membantu saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,21. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap tingkat keterampilan membantunya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

**Tabel 4.20 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kehadiran (Y<sub>1-3</sub>)**

| Jawaban Responden   | Item Pertanyaan               |       | Item Pertanyaan                          |       | Item Pertanyaan                |       |
|---------------------|-------------------------------|-------|--|-------|--------------------------------|-------|
|                     | Saya selalu hadir tepat waktu |       | Saya selalu datang ke kantor tepat waktu |       | Saya selalu pulang tepat waktu |       |
|                     | Frekuensi                     | %     | Frekuensi                                | %     | Frekuensi                      | %     |
| Sangat Tidak Setuju | -                             | -     | -  | -     | -                              | -     |
| Tidak Setuju        | -                             | -     | -  | -     | -                              | -     |
| Kurang Setuju       | -                             | -     | -  | -     | 4                              | 7,1   |
| Setuju              | 29                            | 51,8  | 25                                       | 44,6  | 26                             | 46,4  |
| Sangat Setuju       | 27                            | 48,2  | 31                                       | 55,4  | 26                             | 46,4  |
| Total               | 56                            | 100.0 | 56                                       | 100.0 | 56                             | 100.0 |
| Mean                | 4,48                          |       | 4,55                                     |       | 4,39                           |       |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.20 indikator kehadiran direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya selalu hadir tepat waktu, responden menyatakan

setuju yang paling banyak sebesar 29 orang, dengan nilai rata-rata 4,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai selalu hadir tepat waktu.

- 2) Untuk item Saya selalu datang ke kantor tepat waktu, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 31 orang, dengan nilai rata-rata 4,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai menganggap pegawai selalu datang ke kantor tepat waktu.
- 3) Untuk item Saya selalu pulang tepat waktu, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 26 orang, dengan nilai rata-rata 4,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai selalu pulang tepat waktu.

#### **4. Uji Kualitas Data**

Kualitas hasil penelitian yang baik sudah semestinya diperoleh jika rangkaian penelitian dilakukan dengan baik. Perencanaan yang matang, dengan alat penelitian seperti daftar pertanyaan yang digunakan harus dalam kondisi baik. Valid artinya data-data yang diperoleh dengan penggunaan instrumen penelitian dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh konsisten atau stabil. Agar data yang diperoleh valid dan reliabel maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS 22.0 for *windows*.

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.0 dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid.
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.
- 3)  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item – total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus = 56 dan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka angka *degree of freedom* (df) yang diperoleh =  $N - 2 = 56 - 2 = 54 = 0,263$ .

**Tabel 4.21 Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi**

| Pertanyaan Butir ke- | R hitung | r Tabel | Keterangan |
|----------------------|----------|---------|------------|
| 1                    | 0,435    | 0,263   | Valid      |
| 2                    | 0,572    | 0,263   | Valid      |
| 3                    | 0,348    | 0,263   | Valid      |
| 4                    | 0,394    | 0,263   | Valid      |
| 5                    | 0,529    | 0,263   | Valid      |
| 6                    | 0,558    | 0,263   | Valid      |
| 7                    | 0,475    | 0,263   | Valid      |
| 8                    | 0,419    | 0,263   | Valid      |
| 9                    | 0,279    | 0,263   | Valid      |
| 10                   | 0,329    | 0,263   | Valid      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Dari tabel 4.21 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel kompetensi sebanyak 10 pertanyaan. Suatu pertanyaan

dikatakan valid apabila nilai  $R \text{ Hitung} > R \text{ Tabel } 0.263$ . Diketahui seluruh pertanyaan kompetensi dengan nilai  $R \text{ Hitung} > R \text{ Tabel } 0.263$ , yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.22. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Tanggung Jawab**

| Pertanyaan butir ke- | R hitung | r Tabel | Keterangan |
|----------------------|----------|---------|------------|
| 1                    | 0,430    | 0,263   | Valid      |
| 2                    | 0,430    | 0,263   | Valid      |
| 3                    | 0,364    | 0,263   | Valid      |
| 4                    | 0,528    | 0,263   | Valid      |
| 5                    | 0,541    | 0,263   | Valid      |
| 6                    | 0,382    | 0,263   | Valid      |
| 7                    | 0,476    | 0,263   | Valid      |
| 8                    | 0,625    | 0,263   | Valid      |
| 9                    | 0,592    | 0,263   | Valid      |
| 10                   | 0,322    | 0,263   | Valid      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Dari tabel 4.22 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel tanggung jawab sebanyak 10 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $R \text{ Hitung} > R \text{ Tabel } 0.263$ . Diketahui seluruh pertanyaan tanggung jawab dengan nilai  $R \text{ Hitung} > R \text{ Tabel } 0.263$ , yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.23. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Motivasi**

| Pertanyaan butir ke- | R hitung | r Tabel | Keterangan |
|----------------------|----------|---------|------------|
| 1                    | 0,287    | 0,263   | Valid      |
| 2                    | 0,627    | 0,263   | Valid      |
| 3                    | 0,536    | 0,263   | Valid      |
| 4                    | 0,506    | 0,263   | Valid      |
| 5                    | 0,546    | 0,263   | Valid      |
| 6                    | 0,672    | 0,263   | Valid      |
| 7                    | 0,656    | 0,263   | Valid      |
| 8                    | 0,484    | 0,263   | Valid      |
| 9                    | 0,531    | 0,263   | Valid      |
| 10                   | 0,486    | 0,263   | Valid      |
| 11                   | 0,571    | 0,263   | Valid      |
| 12                   | 0,273    | 0,263   | Valid      |
| 13                   | 0,429    | 0,263   | Valid      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Dari tabel 4.23 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel motivasi sebanyak 13 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R Hitung > R Tabel 0.263. Diketahui seluruh pertanyaan motivasi dengan nilai R Hitung > R Tabel 0.263, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.24. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja**

| Pertanyaan butir ke- | R hitung | r Tabel | Keterangan |
|----------------------|----------|---------|------------|
| 1                    | 0,414    | 0,263   | Valid      |
| 2                    | 0,362    | 0,263   | Valid      |
| 3                    | 0,368    | 0,263   | Valid      |
| 4                    | 0,370    | 0,263   | Valid      |
| 5                    | 0,566    | 0,263   | Valid      |
| 6                    | 0,318    | 0,263   | Valid      |
| 7                    | 0,437    | 0,263   | Valid      |
| 8                    | 0,442    | 0,263   | Valid      |
| 9                    | 0,421    | 0,263   | Valid      |
| 10                   | 0,321    | 0,263   | Valid      |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

Dari tabel 4.24 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel kinerja sebanyak 10 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R Hitung > R Tabel 0.263. Diketahui seluruh pertanyaan kinerja dengan nilai R Hitung > R Tabel 0.263, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60. Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden



dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

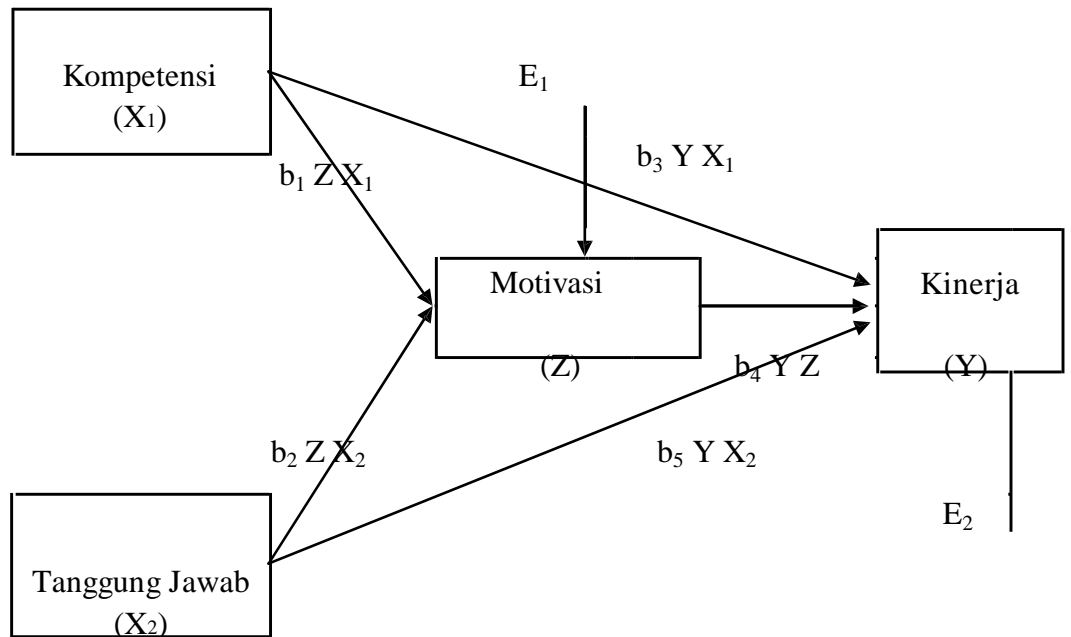
**Tabel 4.25. Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b> | <b>Nilai Cronbach's Alpha</b> | <b>Keterangan</b>                 |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Kompetensi      | 0,685                         | Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6) |
| Tanggung Jawab  | 0,793                         | Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6) |
| Motivasi        | 0,842                         | Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6) |
| Kinerja         | 0,652                         | Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6) |

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2019)

## 5. Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan pada hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat, Sunyoto (2011:134). Kerangka hubungan kausal empiris antara jalur dapat dibuat melalui persamaan struktur pada Gambar 4.2 berikut:



Sumber: diolah oleh peneliti, (2019)

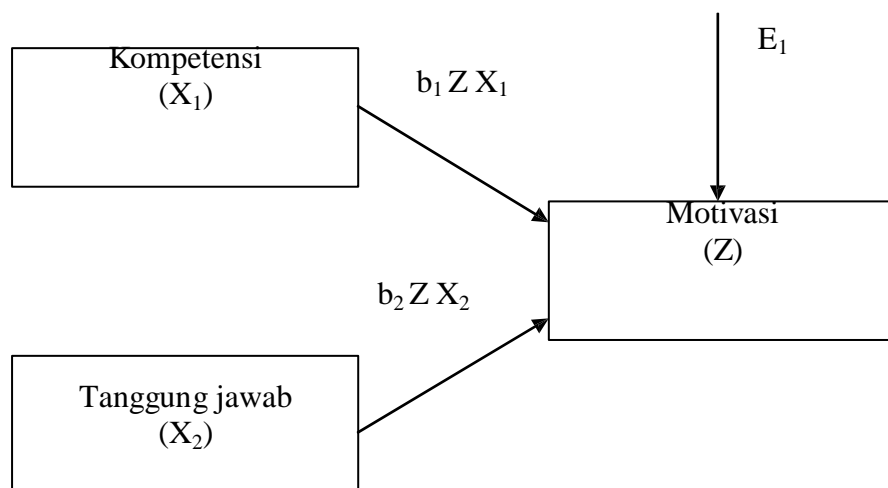
**Gambar 4.2. Hubungan Struktur X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Z terhadap Y**

Diagram jalur ini terdiri atas dua sub-struktur, persamaan strukturalnya dapat dilihat sebagai berikut:

**a. Sub-struktur Pertama**

Persamaan substruktur pertama:

$$Z = b_{11} Z X_1 + b_{21} Z X_2 + E_1$$



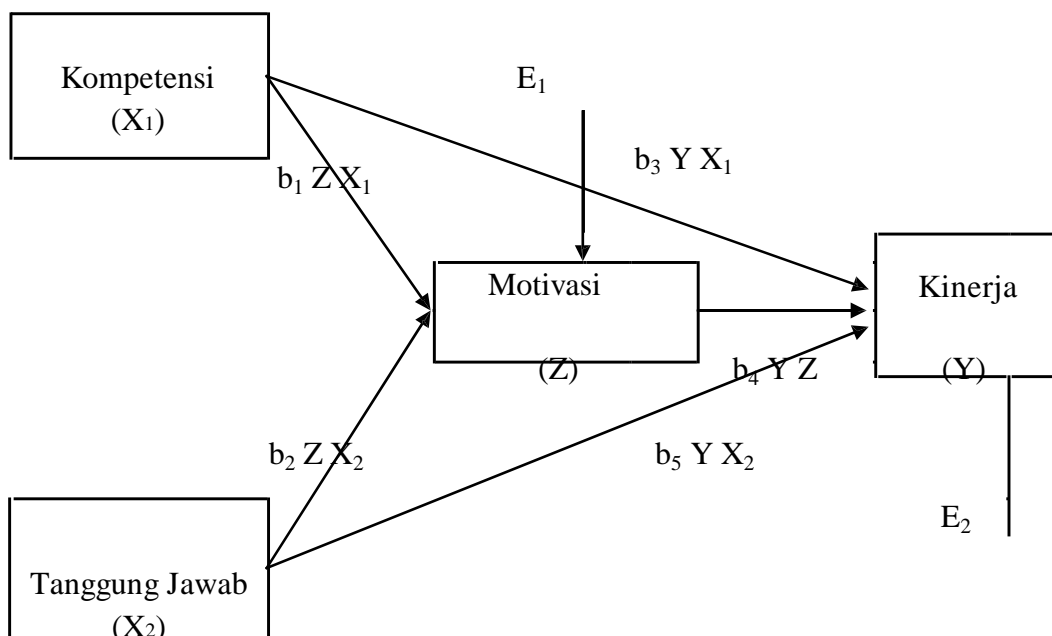
Sumber: diolah oleh peneliti, (2019).

**Gambar 4.3. Hubungan Sub Struktur 1 variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Z**

## b. Sub-struktur II

Persamaan substruktur kedua:

$$Y = b_3 Y X_1 + b_4 Y Z + b_5 Y X_2 + E_2$$



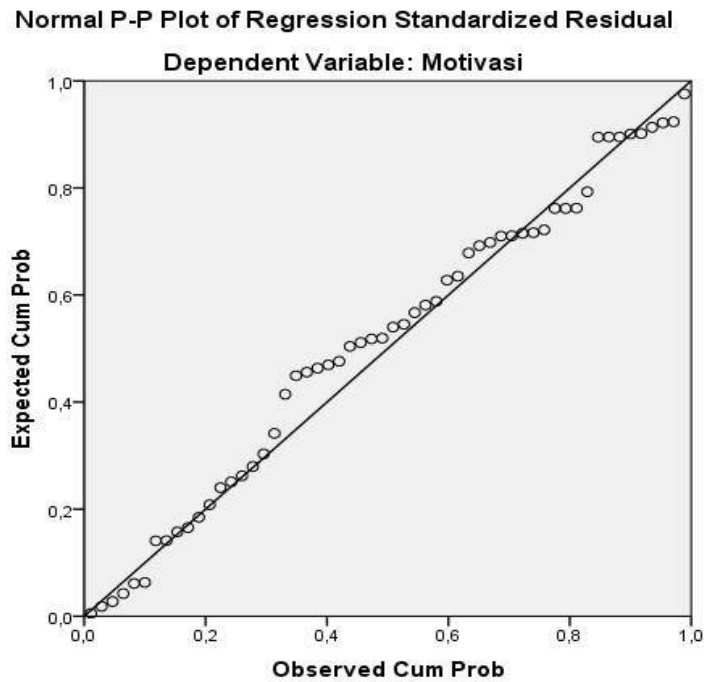
Sumber: diolah oleh peneliti, (2019)

**Gambar 4.4. Hubungan Sub Struktur II variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Z terhadap Y**

## 6. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur I

### a. Hasil Uji Normalitas

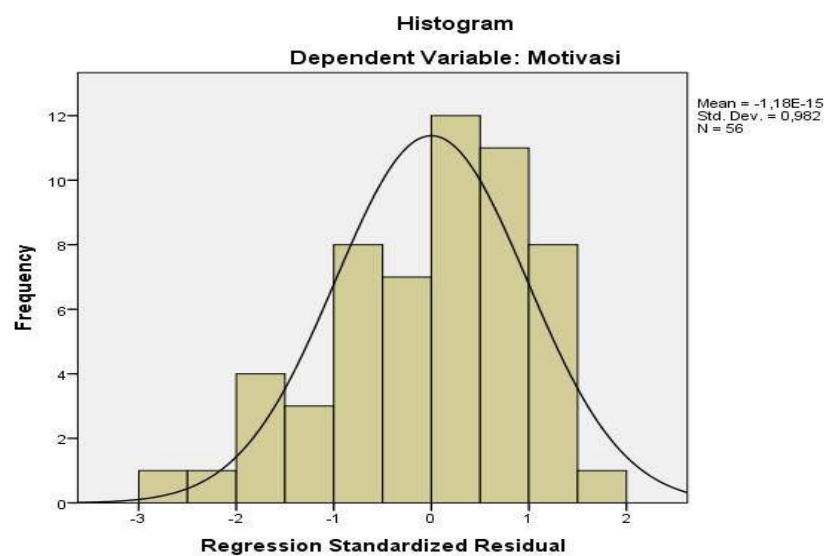
Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *normality plot* dengan melihat grafik P-Plot. Dasar pengambilan keputusan yakni jika data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model jalur memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, tampilan grafik Histogram juga memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan. Hasil uji normalitas yang dilakukan ditunjukkan oleh gambar berikut:



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

#### **Gambar 4.5. Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur I**

Berdasarkan Gambar 4.5 dapat dilihat bahwa data terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

### Gambar 4.6. Grafik Histogram Sub Struktur I

Pada Gambar 4.6 menjelaskan histogram terlihat bahwa garis dan histogramnya melintang dari kiri ke kanan. Gambar ini menunjukkan bahwa data yang telah diolah sudah terdistribusi secara normal.

#### b. Hasil Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi di mana terjadi korelasi signifikan antara variabel bebasnya. Jika terdapat gejala multikolinieritas relatif sempurna, maka penafsiran lewat kuadrat terkecil menjadi tak tertentu dan variansi serta standar deviasinya menjadi tak terdefiniskan.

**Tabel 4.26. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur I**

| Model | Coefficients   | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-------------------------|-------|
|       |                | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)     |                         |       |
|       | Kompetensi     | ,676                    | 1,479 |
|       | Tanggung jawab | ,676                    | 1,479 |

a. Dependent Variable: Motivasi

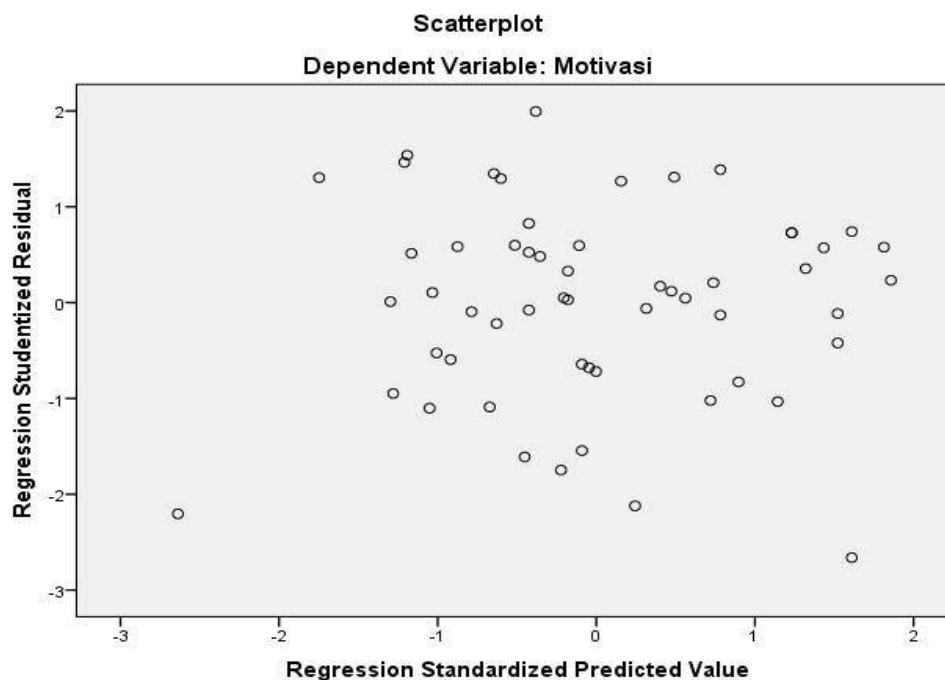
Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.26 diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel bebas yang terdiri dari kompetensi dan dan tanggung jawab lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), sedangkan nilai tolerance-nya mendekati 1. Dengan demikian persamaan sub Stuktur I *path analysis* terbebas dari asumsi multikolinieritas.

#### c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model jalur terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu

pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dengan pengolahan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

#### **Gambar 4.7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur I**

Berdasarkan Gambar 4.7 memperlihatkan bahwa sebagian besar titik menyebar diseperti titik nol sumbu Y. Hal ini berarti bahwa persamaan sub model I analisis *path* terbebas dari asumsi heteroskedastisitas dan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari data yang terdistribusi normal.

### **7. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*) Sub Struktur I**

Berikut ini Tabel 4.27 hasil perhitungan uji koefisien jalur masing-masing variabel :

**Tabel 4.27 Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Struktur I**

| Model | Coefficients <sup>a</sup>     |            | Standardized Coefficients Beta | t    | Sig.  |      |
|-------|-------------------------------|------------|--------------------------------|------|-------|------|
|       | Unstandardized Coefficients B | Std. Error |                                |      |       |      |
| 1     | (Constant)                    | 16,363     | 6,137                          |      | 2,666 | 0,10 |
|       | Kompetensi                    | ,648       | ,151                           | ,562 | 4,303 | ,000 |
|       | Tanggung Jawab                | ,116       | ,155                           | ,498 | 4,244 | ,000 |

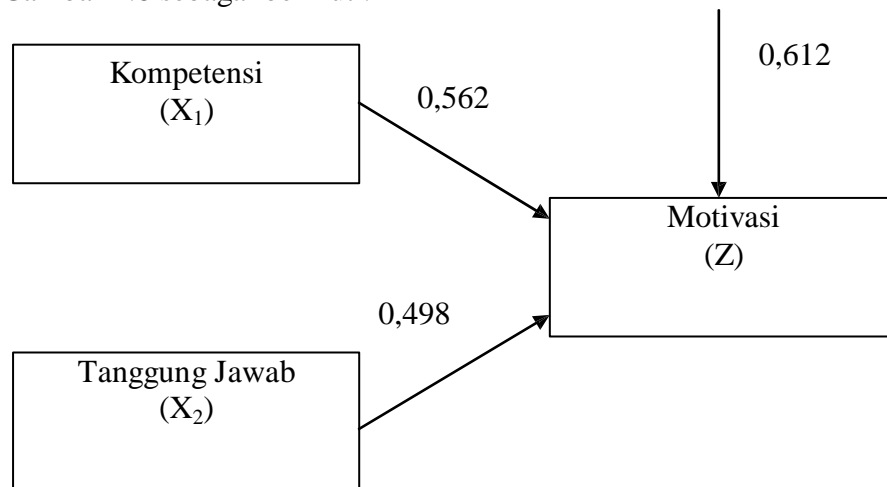
a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dilihat persamaan analisis jalur sub struktur I dalam penelitian ini adalah :

$$Z = 0,648 X_1 + 0,116 X_2 + E_1$$

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat digambarkan diagram jalur pada Gambar 4.8 sebagai berikut :



Sumber: diolah oleh peneliti, (2019).

**Gambar 4.8. Diagram Jalur (Path Diagram) Sub Struktur I**

## 8. Pengujian Hipotesis Sub Struktur I

### a. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

Hasil uji hipotesis F (secara serempak) pada analisis jalur sub struktur I dapat dilihat pada Tabel 4.28 :

**Tabel 4.28 Hasil Uji Hipotesis Uji F Sub Struktur I**

|       |            | ANOVA <sup>a</sup> |    |             |        |                   |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model |            | Sum of Squares     | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1     | Regression | 379,179            | 2  | 189,590     | 16,805 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 597,946            | 53 | 11,282      |        |                   |
|       | Total      | 977,125            | 55 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Tanggung Jawab, Kompetensi

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.28 diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16,805 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 (5%).  $F_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 16,805 lebih besar daripada  $F_{tabel}$  yaitu 3,17.

Ketentuan dari  $F_{tabel}$  diperoleh dari Jumlah sampel dikurangi dengan jumlah variabel yaitu  $df_2 = n - k = 56 - 3 = 53$ , dan jumlah variabel dikurangi dengan 1, sehingga diperoleh  $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ . Dan hasil yang diperoleh dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,17. Dengan demikian secara serempak Kompetensi dan Tanggung Jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan menggunakan uji koefisien determinasi R pada Tabel 4.29 :



**Tabel 4.29 Koefisien Determinasi Sub Struktur I**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | ,623 <sup>a</sup> | ,388     | ,365              | 3,359                      |

a. Predictors: (Constant), Tanggung Jawab, Kompetensi

b. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.29 terlihat bahwa nilai *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,388 atau 38,8% yang menunjukkan kemampuan variabel kompetensi dan tanggung jawab dalam menjelaskan variasi atau pengaruhnya yang terjadi pada motivasi sebesar 38,8%, sedangkan sisanya sebesar 61,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Sub Struktur I

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) Sub Struktur I dapat dilihat pada Tabel 4.30 :

**Tabel 4.30 Hasil Uji t Sub Struktur I**

| Model | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                                |      |       |      |
|-------|-----------------------------|------------|--------------------------------|------|-------|------|
|       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients Beta | t    | Sig.  |      |
|       | B                           | Std. Error |                                |      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 16,363     | 6,137                          |      | 2,666 | 0,10 |
|       | Kompetensi                  | ,648       | ,151                           | ,562 | 4,303 | ,000 |
|       | Tanggung Jawab              | ,116       | ,155                           | ,498 | 4,244 | ,000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.30 dapat dijelaskan :

1) Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dari variabel kompetensi yaitu  $4,303 > 2,00$  dan

nilai signifikan untuk kompetensi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ ,

sehingga variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

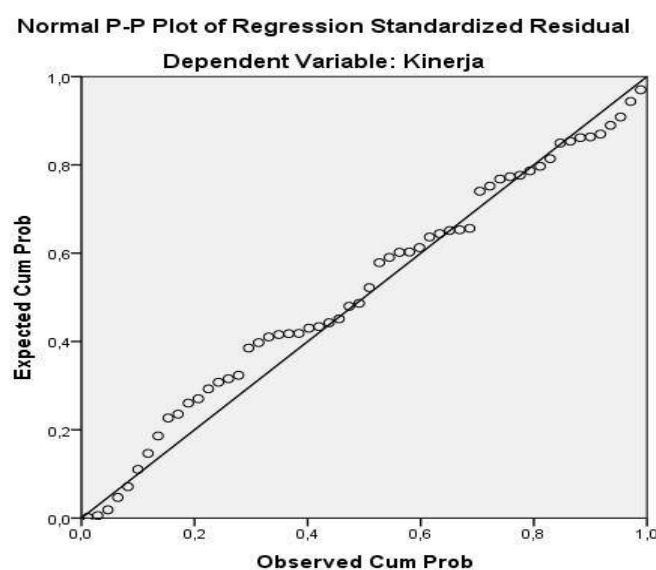
2) Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dari variabel tanggung jawab yaitu  $4,244 > 2,00$  dan

nilai signifikan untuk tanggung jawab sebesar 0,000 alpha 0,05, sehingga variabel tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

## 9. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur II

### a. Hasil Uji Normalitas

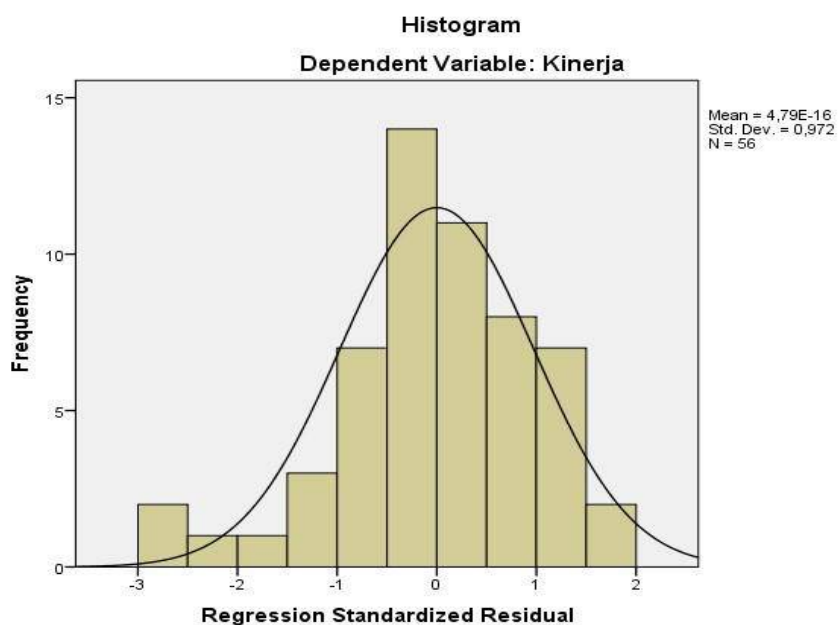
Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normality plot dengan melihat grafik P-Plot. Dasar pengambilan keputusan yakni jika data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model jalur memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, tampilan grafik Histogram juga memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan. Hasil uji normalitas yang dilakukan ditunjukkan oleh Gambar 4.9 :



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

### Gambar 4.9. Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur II

Berdasarkan Gambar 4.9 dapat dilihat bahwa data terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

### Gambar 4.10. Grafik Histogram Sub Struktur II

Pada Gambar 4.10 menjelaskan histogram terlihat bahwa garis dan histogramnya melintang dari kiri ke kanan. Gambar ini menunjukkan bahwa data yang telah diolah sudah terdistribusi secara normal.

#### b. Hasil Uji Multikolonieritas

Multikolonieritas adalah suatu kondisi di mana terjadi korelasi signifikan antara variabel bebasnya. Jika terdapat gejala multikolonieritas relatif sempurna, maka penafsiran lewat kuadrat terkecil menjadi tak tertentu dan variansi serta standar deviasinya menjadi tak terdefiniskan. Hal tersebut menyebabkan meningkatnya

penyimpangan mengenai ketepatan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Dari hasil analisis hipotesis diperoleh *nilai tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) pada Tabel 4.31 sebagai berikut :

**Tabel 4.31 Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur II**

| Model |                | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-------------------------|-------|
|       |                | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)     |                         |       |
|       | Kompetensi     | ,501                    | 1,996 |
|       | Tanggung Jawab | ,669                    | 1,494 |
|       | Motivasi       | ,612                    | 1,634 |

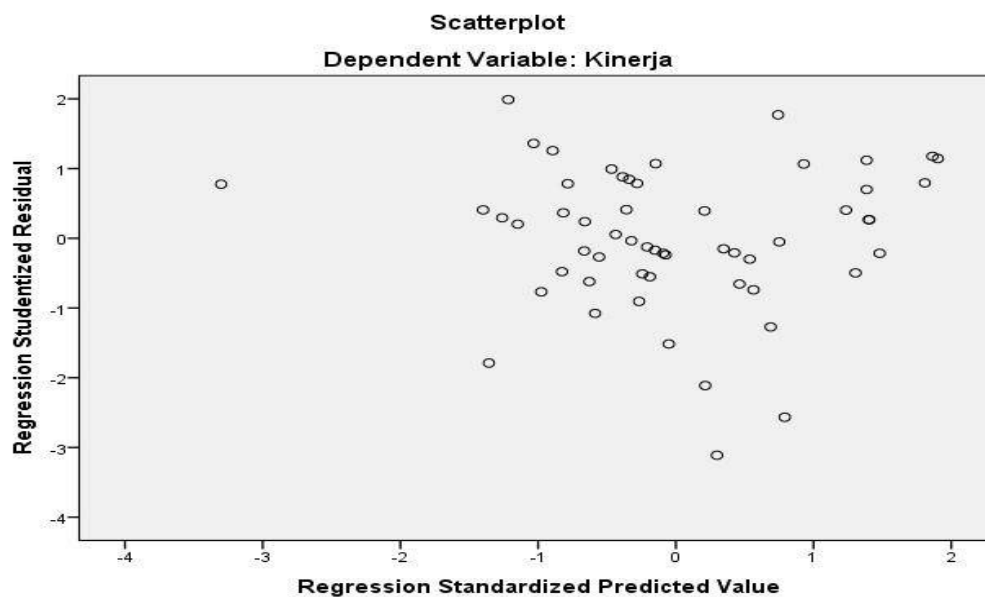
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.31 diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel bebas yang terdiri dari dan kompetensi, tanggung jawab serta motivasi lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), sedangkan nilai tolerance-nya mendekati 1. Dengan demikian persamaan Sub Struktur II *path analysis* terbebas dari asumsi multikolinearitas.

### c. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model jalur terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dengan pengolahan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

#### Gambar 4.11. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur II

Berdasarkan Gambar 4.11 memperlihatkan bahwa sebagian besar titik menyebar diseperti titik nol sumbu Y. Hal ini berarti bahwa persamaan Sub Struktur II analisis *path* terbebas dari asumsi heteroskedastisitas dan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari data yang terdistribusi normal.

### 10. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*) Sub Struktur II

Berikut ini Tabel 4.32 hasil perhitungan uji koefisien jalur masing-masing variabel :

**Tabel 4.32 Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Struktur II**

| Model |                | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           | t     | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)     | 17,902                      | 4,774      |                           | 3,750 | ,000 |
|       | Kompetensi     | ,289                        | ,128       | ,347                      | 2,266 | ,028 |
|       | Tanggung Jawab | ,110                        | ,114       | ,128                      | 2,965 | ,000 |
|       | Motivasi       | ,184                        | ,100       | ,254                      | 2,836 | ,001 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.32 dapat dilihat persamaan analisis jalur Sub Struktur II dalam penelitian ini adalah :

$$Y = 0,289 X_1 + 0,110 X_2 + 0,184 Z + E_2$$

## 11. Pengujian Hipotesis Sub Struktur II

### a. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

Hasil uji hipotesis F (secara serempak) pada analisis jalur sub struktur II dapat dilihat pada Tabel 4.33 :

**Tabel 4.33 Hasil Uji Hipotesis Uji F Sub Struktur II**

|       |            | ANOVA <sup>a</sup> |    |             |        |                   |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model |            | Sum of Squares     | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1     | Regression | 198,820            | 3  | 66,273      | 11,010 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 313,019            | 52 | 6,020       |        |                   |
|       | Total      | 511,839            | 55 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Tanggung Jawab, Kompetensi

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.33 diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11,010 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 (5%).  $F_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 11,010 lebih besar daripada  $F_{tabel}$  yaitu 3,17. Ketentuan dari  $F_{tabel}$  diperoleh dari Jumlah sampel dikurangi dengan jumlah variabel yaitu  $df_2 = n - k = 56 - 4 = 52$ , dan jumlah variabel dikurangi dengan 1, sehingga diperoleh  $df_1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$ . Dan hasil yang diperoleh dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,17. Dengan demikian secara serempak, kompetensi, tanggung jawab dan motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan menggunakan uji koefisien determinasi R pada Tabel 4.34 :

**Tabel 4.34 Koefisien Determinasi Sub Struktur II**

| Model | Model Summary <sup>b</sup> |          |                   |                            |
|-------|----------------------------|----------|-------------------|----------------------------|
|       | R                          | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1     | ,623 <sup>a</sup>          | ,388     | ,353              | 2,453                      |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Tanggung Jawab, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.34 terlihat bahwa nilai *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,388 atau 38,8% yang menunjukkan kemampuan variabel kompetensi dan tanggung jawab serta motivasi dalam menjelaskan variasi atau pengaruhnya yang terjadi pada kinerja sebesar 38,8%, sedangkan sisanya sebesar 61,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Sub Struktur II**

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) Sub Struktur II dapat dilihat pada Tabel 4.35 :

**Tabel 4.35 Hasil Uji t Sub Struktur II**

| Model | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                                |      | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|--------------------------------|------|-------|------|
|       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients Beta |      |       |      |
|       | B                           | Std. Error |                                |      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 17,902     | 4,774                          |      | 3,750 | ,000 |
|       | Kompetensi                  | ,289       | ,128                           | ,347 | 2,266 | ,028 |
|       | Tanggung Jawab              | ,110       | ,114                           | ,128 | 2,965 | ,000 |
|       | Motivasi                    | ,184       | ,100                           | ,254 | 2,836 | ,001 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.35 dapat dijelaskan :

- 1) Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dari variabel kompetensi yaitu  $2,266 > 2,00$  dan

nilai signifikan untuk Kompetensi sebesar  $0,028 < \alpha 0,05$ , sehingga variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- 2) Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dari variabel tanggung jawab yaitu  $2,965 > 2,00$  dan

nilai signifikan untuk tanggung jawab sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ , sehingga variabel tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- 3) Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dari variabel motivasi yaitu  $2,836 > 2,00$  dan nilai

signifikan untuk Motivasi sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ , sehingga variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



## 12. Hasil Pengujian Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Mengetahui dan menghitung pengaruh langsung dari variabel yang diteliti, maka dapat ditampilkan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi (Z) atau  $X_1$  terhadap Z  
= 0,562
- 2) Pengaruh Tanggung Jawab ( $X_2$ ) terhadap Motivasi (Z) atau  
 $X_2$  terhadap Z = 0,498
- 3) Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) atau  $X_1$  terhadap Y  
= 0,347
- 4) Pengaruh Tanggung Jawab ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)  $X_2$  terhadap Y  
= 0,128
- 5) Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) atau Z terhadap Y =  
0,254.

### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Mengetahui dan menghitung pengaruh tidak langsung dari variabel yang diteliti, maka dapat ditampilkan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja pegawai atau  $X_1$  melalui Z terhadap Y =  $0,562 \times 0,254 = 0,1412748$ .
- 2) Pengaruh Tanggung Jawab ( $X_2$ ) melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja pegawai atau  $X_2$  melalui Z terhadap Y =  $0,498 \times 0,254 = 0,126492$ .

### c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total adalah jumlah pengaruh langsung ditambah dengan jumlah pengaruh tidak langsung. Untuk menghitung pengaruh total dapat dilihat pada Tabel 4.36 sebagai berikut :

**Tabel 4.36 Nilai Pengaruh Total**

| No | Pengaruh | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung         | Pengaruh Total |
|----|----------|-------------------|---------------------------------|----------------|
| 1  | X1 → Y   | 0,347             | $(0,562) * (0,254) = 0,1412748$ | 0,4882748      |
| 2  | X2 → Y   | 0,128             | $(0,498) * (0,254) = 0,126492$  | 0,254492       |

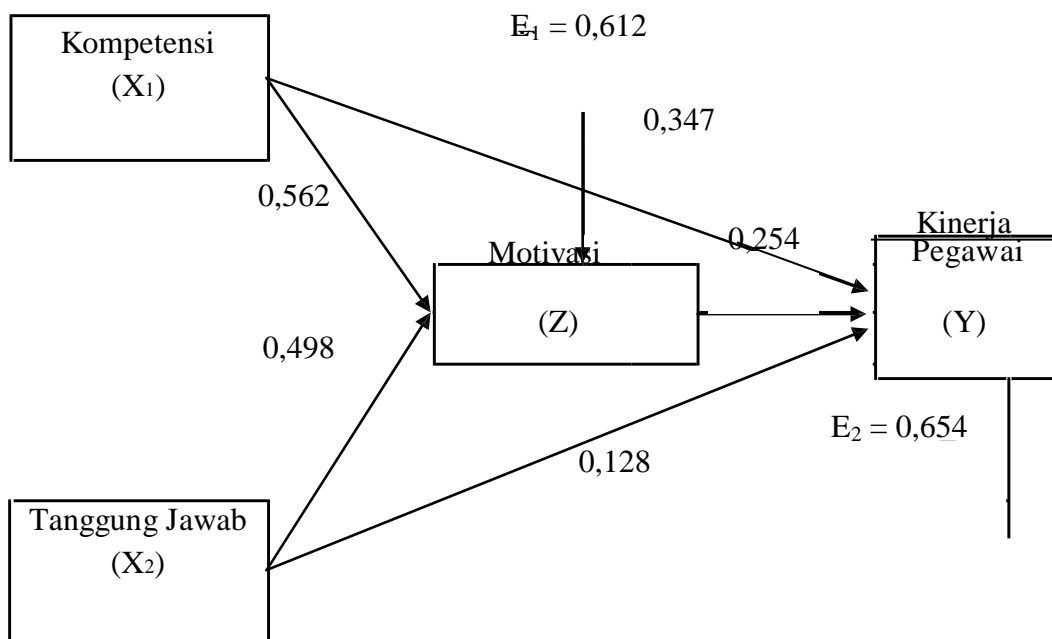
Sumber: Data diolah dengan SPSS Versi 22,0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.36 diatas dapat kita ketahui bahwa nilai pengaruh total X1 terhadap Y sebesar 0,488. Pengaruh langsung variabel kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,347, dan jumlah pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,1412748. Dapat disimpulkan bahwa motivasi (Z) tidak merupakan variabel intervening (perantara) antara variabel Kompetensi (X1) dan kinerja pegawai (Y) dalam penelitian ini. Dikarenakan nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Nilai pengaruh total X2 terhadap Y sebesar 0,254. Pengaruh langsung tanggung jawab (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,128, dan jumlah pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,126. Dapat disimpulkan bahwa motivasi (Z) bukan variabel intervening (perantara) antara tanggung jawab (X2) dan kinerja kerja (Y) dalam penelitian ini.

Dikarenakan nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat digambarkan diagram jalur pada Gambar 4.12 sebagai berikut :



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

**Gambar 4.12. Diagram Jalur (Path Diagram) Sub Struktur II**

Sub Struktur I dapat ditampilkan sebagai berikut :

$$Z = 0,648 X_1 + 0,116 X_2 + E_1$$

Sub Struktur II dapat ditampilkan sebagai berikut :

$$Y = 0,289 X_1 + 0,110 X_2 + 0,184 Z + E_2$$

Besarnya nilai *error* pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen di dapat melalui perhitungan :

$$\text{Sub Struktur I : } 1 - 0,388 = 0,612$$

$$\text{Sub Struktur II : } 1 - 0,346 = 0,65$$

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan analisis data pada sub struktur II telah dijelaskan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Namun berdasarkan analisis jalur tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudayana Suryoko (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja. Kemudian dalam analisis jalur, ada pengaruh mediasi / intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, tidak ada pengaruh mediasi / intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sehingga menghasilkan proses pemangkasan.

### **2. Pengaruh Tanggung Jawab berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi**

Berdasarkan analisis data pada sub struktur II telah dijelaskan bahwa variabel tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Namun berdasarkan analisis jalur tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudayana Suryoko (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi, dan

lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja. Kemudian dalam analisis jalur, ada pengaruh mediasi / intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, tidak ada pengaruh mediasi / intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sehingga menghasilkan proses pemangkasan.

### **3. Pengaruh Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis data pada sub struktur II telah dijelaskan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,347 atau 34,7%. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuliana (2017) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Tanggung Jawab berpengaruh terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis data pada sub struktur II telah dijelaskan bahwa variabel tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,128 atau 12,8%. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Proy Lokbere (2017). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh konflik kerja dan tanggungjawab kerja berpengaruh negative dan signifikan secara simultan bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Papua Pusat Jayapura Kota. Mengingat

tanggungjawab memiliki pengaruh yang signifikan serta memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Papua. Maka PT Bank Papua harus memperhatikan faktor tanggungjawab.

#### **5. Pengaruh Kompetensi dan Tanggung Jawab berpengaruh Secara Simultan terhadap Kinerja melalui Motivasi.**

Berdasarkan analisis data pada sub struktur II telah dijelaskan bahwa variabel kompetensi dan tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Namun berdasarkan analisis jalur tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan tanggung jawab serta kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudayana Suryoko (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja Kemudian dalam analisis jalur, ada pengaruh mediasi / intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, tidak ada pengaruh mediasi / intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sehingga menghasilkan proses pemangkasan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan kesimpulan maka penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan seperti:

1. Hasil temuan analisis pada sub struktur II ini memberikan informasi bahwa tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan karena pengaruh langsungnya sebesar 0,562 atau 56% lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,1412748 atau 14%.
2. Hasil temuan analisis pada sub struktur II ini memberikan informasi bahwa tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara tanggung jawab dan kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan karena pengaruh langsungnya sebesar 0,498 atau 49% lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,126492.atau 12%.
3. Hasil temuan analisis pada sub struktur II ini memberikan informasi bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,347 atau 34,7%.
4. Hasil temuan analisis pada sub struktur II ini memberikan informasi bahwa tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0,128 atau 12,8%.

5. Hasil temuan analisis pada sub struktur II memberikan informasi bahwa kompetensi dan tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Namun berdasarkan analisis jalur tidak ada pengaruh mediasi/intervensi motivasi kerja di antara kompetensi dan tanggung jawab serta kinerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan kesimpulan, maka penulis dapat memberikan beberapa saran seperti:

1. Pihak perusahaan seharusnya dapat mempertahankan aspek kompetensi pegawai yang berkaitan dengan pengalaman kerja pegawai, latar belakang pendidikan, pengetahuan dan keterampilan pegawai, dengan cara pihak perusahaan memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai sesuai dengan pekerjaannya, mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk mendukung pekerjaannya dan meningkatkan kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.
2. Pihak perusahaan diharapkan dapat mempertahankan rasa tanggung jawab pegawai atas pekerjaannya terutama pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dapat bekerja dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dan bersikap loyal dan disiplin dalam bekerja baik secara tim atau kelompok.
3. Pihak perusahaan diharapkan memperhatikan rasa saling keterbukaan di antara pegawai baik dalam satu bagian maupun di bagian lain, kejujuran



pegawai dalam bekerja sehingga menghasilkan aktivitas kerja sama dan tingkat prestasi yang tinggi.

4. Pihak perusahaan diharapkan dapat mempertahankan kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kehadiran pegawai.
5. penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dalam memberikan manfaat teoritis dalam memberikan informasi mengenai kompetensi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, selain itu penelitian ini diharapkan dapat memperkaya sumber kepustakaan penelitian mengenai psikologi industri dan organisasi, sehingga hasil penelitian nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai penunjang untuk bahan penelitian lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku:**

- Achmad, Zaenudin, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 2, Penerbit Fajar, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2014. *Motivasi, Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Cetakan Pertama. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Edwin B. Flippo 2013, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung. Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU. Press
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. 2013. *Metode Penelitian*. USU Press.
- Mathis, Robert L Dan Jackson, John H, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondy, Wayne. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Nitisemito, Alex S. 2014, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011 *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

- Sudarmanto, 2014, *Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM*, Pustaka pelajar, Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, Dadang. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta. CAPS.
- Sutrisno, Edy, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2014 . *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.

#### **Jurnal:**

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- Amin Wahyudi, 2010, Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan, dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Pegawai di UPT. Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 4 No. 2 Desember 2010: 99-108
- Ananda, G. C. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Pegawai Pada Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 102-113.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Andriyani Muttaqin, Made Nurijda, Lulup Endah Tripalupi, 2014, Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Masa Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada PT Indocitra Jaya Samudra Negara-Bali Tahun 2013. *Vol.4, No.1, 2014*
- Anggraeni, Neni. 2011. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 12, No. 2. Halaman 54-74
- Aspan, H., I. M. Sipayung, A. P. Muharrami, and H. M. Ritonga. (2017). "The Effect of Halal Label, Halal Awareness, Product Price, and Brand Image to the Purchasing Decision on Cosmetic Products (Case Study on Consumers of Sari Ayu Martha Tilaar in Binjai City)". *International Journal of Global Sustainability*, ISSN 1937-7924, Vol. 1, No. 1, pp. 55-66

- Deewar Mahesa. 2010, Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*, Universitas Diponegoro. 2010
- Gatot. 2014. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, Pola Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Gunungkidul. *Tesis Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UPN Veteran.
- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Hidayat, R. (2018). Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Mudayana, F, I, S, Suryoko, 2016, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai variabel Intervening, (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 5 (1), 2016.
- Nurdin Yusuf, 2018, Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo, *Gorontalo Development Review*, Volume 1, No. 1 April 2018.
- Pramono, C. (2018). Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Proy Lokbere, Agus S. Soegoto, Mac D. Walangitan, 2017, Pengaruh Konflik Kerjadan Tanggungjawab Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Papua Pusat Jayapura Kota Provinsi Papua, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 September 2017.

- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Journal Homepage: [Http://Ijmr. Net. In, 7\(08\)](http://ijmr.net).
- Rofi'atun dan Masluri, 2011, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-Dinas Di Kabupaten Kudus". *Jurnal Analisis Manajemen* Vol. 5 No. 1 Juli 2011
- Setiawan, A. & Pratama, S.(2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant, 11(1), 19-34*.
- Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, 2010, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 4 No. 1 Juni.
- Wakhyuni, E. (2019). Analisis Kemampuan, Komunikasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mitha Sarana Niaga. *Jumant, 11(1), 271-278*.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Yuliana, 2017, Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT. Haluan Star Logistic, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol. 17, No. 2, Juli-Desember 2017. Hal 135-150