



**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN
(PERSERO) KANWIL I MEDAN**

SKRIPSI

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

Oleh:

FEBRI YANTI ZAI

NPM: 1725310999

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



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

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : FEBRI YANTI ZAI
NPM : 1725310999
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1(STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO)
KANWIL I MEDAN

MEDAN, 27 Desember 2018

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, S.E.,M.Si.)

PEMBIMBING I

(NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., M.M)

DEKAN



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum.)

PEMBIMBING II

(RAHMAT HIDAYAT, S.E., M.M)



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

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

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : FEBRI YANTI ZAI
NPM : 1725310999
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO)
KANWIL I MEDAN

MEDAN, 27 Desember 2018
ANGGOTA - I

KETUA



(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si.)


(NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., M.M)

ANGGOTA - II



(RAHMAT HIDAYAT, S.E., M.M)

ANGGOTA - III



(RIZAL AHMAD, SE.MSi)

ANGGOTA-IV



(Dr KIKI FARIDA FARINE, SE, MSi)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal outline yang berjudul “**Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan**”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Sosial Sains Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. M. Isa Indrawan. SE. MM., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang turut memberikan kemudahan dan semangat untuk penulisan skripsi ini.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, SE., MM, selaku dosen pembimbing I penulis yang sudah banyak memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Rahmat Hidayat, SE. MM, selaku dosen pembimbing II penulis yang memberikan banyak masukan dan kemudahan di dalam perbaikanskripsi ini.
6. Seluruh staf pengajar dan pegawai departemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
7. Kepada kedua orang tua saya Bapak Falalini Zai dan Mama tersayang Ritauli Gultom yang selalu memberikan semangat & Doa kepada saya.
8. Untuk Kakak serta adik saya yang saya sayangi Desy Krisnawati Zai, Ninda Astuti Zai, Calvin Zai, Alfin Zai yang telah memberikan dukungan semangat dan doa kepada saya.
9. Sahabat-sahabatku Elisa Muzar, Khuzaimah, Bobby Saragih, Anzas Moro semoga persahabatan kita akan terjalin sampai kapanpun
10. Rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen, yang telah memberi bantuan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikanskripsi ini.
11. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Medan, Agustus 2018

Penulis

FEBRI YANTI ZAI
NPM: 1725310999

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.	i
HALAMAN PENGESAHAN.	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.	iii
HALAMAN PERNYATAAN.	iv
ABSTRAK.	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.	viii
KATA PENGANTAR.	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.	xiv
DAFTAR GAMBAR.	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.	1
A. Latar Belakang Masalah.	1
B. Identifikasi Masalah.	3
C. Batasan Masalah	4
D. Rumusan Masalah.	4
E. Tujuan Penelitian.	5
F. Manfaat Penelitian	5
G. Keaslian Penelitian.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
I. Landasan Teori.....	7
1. Kompetensi.	7
a. Pengertian Kompetensi.	7
b. Jenis Kompetensi.....	8
c. Karakteristik Kompetensi	9
d. Tipe Kompetensi	9
e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.....	12
f. Tujuan dan Sasaran Analisis Kompetensi.....	15
g. Indikator Kompetensi	16
2. Komunikasi.	17
a. Pengertian Komunikasi.....	17
b. Peran dan Fungsi Komunikasi.....	18
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi.....	19
d. Desain Komunikasi	21

e. Jenis-jenis Komunikasi.....	22
f. Indikator Komunikasi	24
3. Motivasi.	25
a. Pengertian Motivasi.....	25
b. Pendekatan Kebutuhan.....	26
c. Membangun Motivasi.....	30
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi.....	34
e. Indikator Motivasi	35
4 Kinerja Karyawan.	35
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	35
b. Ukuran indikator Kinerja.....	36
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	38
d. Perencanaan Strategi Kinerja	39
II. Penelitian Terdahulu.	40
III. Kerangka Konseptual.	41
IV. Hipotesis.	42
BAB III. METODE PENELITIAN.	43
A. Pendekatan Penelitian.	43
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.	43
1. Lokasi Penelitian.	43
2. Waktu Penelitian.	43
C. Populasi Dan Sampel / Jenis dan Sumber data	44
1. Populasi.....	44
2. Sampel.....	44
3. Jenis Data.....	45
4. Sumber Data.....	45
D. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	45
1. Variabel Penelitian	45
2. Definisi Operasional.....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
1. Angket.....	47
2. Studi Dokumentasi.....	49
F. Teknik Analisa Data.....	49
1. Uji Kualitas Data.....	49
a. Uji Validitas (Kelayakan).....	49
b. Uji Reabilitas (Kehandalan).....	49
2. Uji Asumsi Klasik	50
a. Uji Normalitas.....	50
b. Uji Multikolinieritas.....	51
c. Uji Heterokedastisitas	51
3. Uji Kesesuaian	52
a. Uji t	52
b. Uji F	53

BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	54
A. Hasil Penelitian.....	54
1. Profil Perusahaan.	54
a. Sejarah Perusahaan.	54
b. Visi dan Misi	54
c. Logo Perusahaan.....	55
d. Struktur Organisasi.....	56
2. Karakter Responden.	58
a. Frekuensi Jenis Kelamin responden	58
b. Frekuensi Usia Responden	59
c. Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden	59
d. Frekuensi Masa Kerja Responden.....	60
3. Karakter jawaban responden.	61
a. Variabel Kompetensi	62
b. Variabel Komunikasi.....	70
c. Variabel Motivasi	76
d. Variabel Kinerja	85
4. Uji Kualitas Data.	98
a. Uji Validitas.....	99
b. Uji Reliabilitas.....	102
5. Uji Asumsi Klasik.	104
a. Uji Normalitas Data.....	105
b. Uji Multikolinearitas	111
c. Uji Heteroskedastisitas	113
6. Analisis Jalur.	115
a. Pengaruh Langsung	116
b. Pengaruh Tidak Langsung.....	121
7. Uji F.	124
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	126
BAB V. Kesimpulan & Saran.	132
A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA.	
LAMPIRAN.	

DAFTAR TABEL

NO	Judul	Halaman
2.1.	Penelitian Terdahulu	39
2.1.	Kerangka Konseptual	40
3.1.	Jadwal Penelitian dan Proses Skripsi	42
3.2.	Definisi Operasional Variabel.....	45
4.1.	Frekuensi Jenis Kelamin	57
4.2.	Frekuensi Usia Responden	58
4.3.	Frekuensi Tingkat Pendidikan responden	59
4.4.	Frekuensi Masa Kerja responden	59
4.5.	Alternatif jawaban yang diberikan	60
4.6.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,1	61
4.7.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,2	62
4.8.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,3	63
4.9.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,4	64
4.10.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,5	65
4.11.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,6	66
4.12.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,7	67
4.13.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X1,8	68
4.14.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,1	69
4.15.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,2	70
4.16.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,3	71
4.17.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,4	72
4.18.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,5	73
4.19.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,6	74
4.20.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan X2,7	75
4.21.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z1	76
4.22.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z2	77
4.23.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z3	78
4.24.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z4	79
4.25.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z5	80
4.26.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z6	81
4.27.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z7	82
4.28.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z8	83
4.29.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Z9	84
4.30.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y1	85
4.31.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y2	86
4.32.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y3	87
4.33.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y4	88
4.34.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y5	89
4.35.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y6	90
4.36.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y7	91
4.37.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y8	92
4.38.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y9	93

4.39.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y10	94
4.40.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y11	95
4.41.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y12	96
4.42.	Frekuensi jawaban dari pertanyaan Y13	97
4.43.	Hasil Validitas Setiap Item pertanyaan	100
4.44.	Hasil Reliabilitas setiap item pertanyaan	102
4.45.	Hasil Uji Reliabilitas secara bersama-sama	103
4.46.	Normalitas data dari X1 dan X2 terhadap Z	108
4.47.	Normalitas data dari X1, X2 dan Z terhadap Y	109
4.48.	Hasil uji Multikolinearitas dari X1, X2 terhadap Z	110
4.49.	Hasil uji Multikolinearitas dari X1, X2 dan Z terhadap Y.....	111
4.50.	Hasil Regresi X1 dan X2 terhadap Z	116
4.51.	Besar hubungan X1 dan X2 terhadap Z	116
4.52.	Hasil Regresi X1,X2 dan Z terhadap Y	118
4.53.	Besar Hubungan X1, X2 dan Z terhadap Y	119
4.54.	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Z	124
4.55.	Hasil Uji F dari X1, X2 dan Z terhadap Y	125
4.54	Pengaruh X1 dan X2 terhadap Z	124

DAFTAR GAMBAR

NO	Judul	Halaman
4.2	Struktur Organisasi PT. Pegadaian (Persero)	56
4.3	Grafik Histogram dari x_1 dan x_2 terhadap z	104
4.4	Grafik P-P Plot dari X_1 dan X_2 terhadap Z	105
4.5	Grafik Histogram dari x_1 , x_2 dan Z terhadap Y	106
4.6	Grafik P-P Plot dari X_1 , X_2 dan Z terhadap Y	107
4.7	Hasil Uji Heteroskedastisitas dari x_1 dan x_2 terhadap z	112
4.8	Hasil Uji Heteroskedastisitas dari x_1 , x_2 dan z terhadap y	113
4.9	Model Jalur Penelitian	114
4.10	Model Analisis Jalur Model I	117
4.11	Model Hasil Analisis Jalur Model II	120
4.12	Hasil analisis Pengaruh Langsung	124

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor yang mendukung perkembangan perusahaan ialah sumber daya manusia, yang merupakan bagian terpenting dari sebuah perusahaan. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa masalah yang paling penting dalam suatu kemajuan perusahaan ialah masalah sumber daya manusia. Karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas menyebabkan sumber daya lain yang terdapat dalam perusahaan dapat bekerja dengan baik. Disamping itu dengan adanya sumber daya manusia yang produktif menyebabkan efisiensi dan efektifitas perusahaan akan tercapai. Sumber daya manusia yang dikelola baik akan memberikan kontribusi jangka panjang bagi perusahaan. Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan dapat mengalami kemunduran dan ancaman persaingan dalam menghadapi tantangan yang berkelanjutan.

Oleh sebab itu Perusahaan melakukan suatu pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan komunikasi agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan kinerja perusahaan tidak hanya ada pada level manajer puncak (*top manager*) saja tetapi juga harus ada pada manajer menengah (*middle manager*) dan manajer bawah (*lower manager*) terutama pegawai. Pencapaian kinerja yang baik perlu didukung oleh beberapa faktor, misalnya kompetensi dan komunikasi di semua level perusahaan terutama para pegawai

yang lebih banyak melakukan beban kerja perusahaan. Kinerja karyawan akan lebih baik jika karyawan tersebut memiliki keahlian (*skill*), tingkat disiplin tinggi, mempunyai komunikasi yang baik, bersedia bekerja karena gaji atau upah yang diterima sesuai dengan kemampuan dan kontribusi terhadap perusahaan.

Agar kinerja karyawan tersebut baik maka seseorang karyawan harus mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap pekerjaan yang telah diberikan dan mau untuk mengerjakannya semaksimal mungkin. Kedepannya pekerjaan yang dikerjakan akan meningkat levelnya bila antara pekerjaan dan kemampuan ada kecocokan. Dengan adanya keinginan antara para pekerja tersebut menjadikan suatu motivasi yang kuat bagi karyawan untuk melaksanakan kerja dengan kinerja yang baik. Hal ini pun berlaku bagi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan yang bergerak di bidang pembiayaan. Yang menjadi perhatian utama perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia dimana karyawan perlu diberikan kesempatan untuk terus meningkatkan kinerjanya demi menunjang tujuan perusahaan. Oleh karena itu yang menjadi perhatian utama PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan adalah kualitas sumber daya manusia dimana karyawan perlu diberikan kesempatan untuk terus meningkatkan kinerjanya demi menunjang tujuan perusahaan.

Walaupun demikian fenomena yang terlihat bahwa awalnya karyawan yang telah lama bekerja dan sudah mempunyai pengalaman luas tetapi belum diberikan posisi/jabatan yang pasti. Sehingga kemandirian dan kedisiplinan pada karyawan belum menunjukkan hasil maksimal. Disamping itu juga karyawan yang hanya lulusan SMA tetapi sudah bekerja di perusahaan selama kurang lebih

10 tahun hak tersebut mengakibatkan keterampilan seorang karyawan tersebut belum menunjukkan standart dalam bekerja, di bandingkan dengan yang sudah memiliki tingkat pendidikan d3 dan sarjana. Di perusahaan juga membuat suatu rutinitas yaitu setiap hari jumat para karyawan wajib ikut serta dalam senam pagi. Tetapi kenyataan nya sebagian dari karyawan perusahaan jarang mengikuti senam tersebut. Sehingga penulis melihat kurangnya komunikasi dan keakraban yang terjadi di perusahaan sehingga belum menciptakan suasana yang baik dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan”**

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- a) Keterampilan dalam pekerjaan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan masih perlu ada peningkatan.
- b) Komunikasi antar karyawan belum menunjukkan sikap yang menciptakan pemahaman antar Karyawan satu sama lain.
- c) Motivasi seperti senam Pagi jarang dilakukan oleh karyawan PT. Pegadaian
- d) Kemandirian dan kedisiplinan Karyawan belum menunjukkan maksimal dalam bekerja maksimal.

2. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini mencakup Kompetensi dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan. Batasan masalah dalam penelitian ini mencakup kinerja karyawan tetap, komunikasi dibatasi hanya komunikasi internal saja. Serta masalah yang dibatasi termasuk Variabel, lokasi dan waktu penelitian.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?
2. Apakah Komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?
4. Apakah Komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?
5. Apakah antara kompetensi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?
6. Apakah Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?

7. Apakah antara kompetensi, komunikasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- a) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- b) Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- c) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- d) Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- e) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Komunikasi secara bersamaan terhadap Motivasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- f) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
- g) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi secara bersamaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian skripsi ini adalah :

- a) Sebagai bahan informasi kepada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan
- b) Sebagai bahan Referensi dan studi tambahan bagi peneliti yang akan datang
- c) Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis
- d) Merupakan syarat guna untuk menyelesaikan skripsi S1 di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Nisa Ulul Mafra (2017) yang berjudul : Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Asam (PERSERO) Tbk, Unit Dermaga Kertapati Palembang. Sedangkan penelitian ini berjudul Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada :

- a. Model Penelitian : Penelitian terdahulu menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan model metode Intervening.
- b. Variabel Penelitian : penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel bebas yaitu Kompetensi dan Komunikasi serta 1 variabel terikat yaitu Kinerja

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam pekerjaannya. Kompetensi seseorang dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu masalah. Menurut **Kaswan (2017 : 561)** mendefinisikan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, menurut **Wibowo (2012 : 86)** menyatakan kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga dapat memprediksi kinerja. Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja,

yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

b. Jenis Kompetensi

Kaswan (2017 : 562) berpendapat bahwa ada 4 jenis kompetensi yaitu:

- 1) Kompetensi inti : kompetensi ini terdapat pada level organisasi. Organisasi menginginkan kompetensi dan nilai-nilai intinya berlaku universal di seluruh organisasinya. Kompetensi inti biasanya didefinisikan melalui serangkaian kelompok, manajemen madya dan puncak
- 2) Kompetensi fungsional : kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi. Untuk mengembangkan kompetensi fungsional, kita dapat merujuk pada database kompetensi yang mungkin sudah dikembangkan oleh asosiasi industri terkait.
- 3) Kompetensi perilaku : karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini ada pada level individu. Kompetensi ini dapat didefinisikan dengan menggunakan basis data generik atau teknik wawancara perilaku.
- 4) Kompetensi peran : kompetensi berkaitan dengan level posisi. Kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim. Kompetensi peran bisa dihasilkan

melalui serangkaian pertemuan kelompok fokus atau dimodifikasi dari database generik.

c. Karakteristik Kompetensi

- 1) Pengetahuan : pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia
- 2) Keterampilan : Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai : Konsep diri dan nilai-nilai pada sikap, nilai-nilai dan cita diri seseorang. Contohnya kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi
- 4) Karakteristik Pribadi : karakteristik pribadi merujuk kepada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- 5) Motif : Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

d. Tipe Kompetensi

Menurut Wibowo (2012 : 91), tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya

mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- c) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d) *Organizational competency*, meliputi kemampuan: merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- e) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang : team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- f) *Interpersonal competency*, meliputi: empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- g) *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi,

orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja

- h) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- i) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- j) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- k) *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.
- l) *Thinking competency*, berkenaan dengan : berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo (2012:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi

kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

f. Tujuan dan Sasaran Analisis Kompetensi

Analisis kompetensi harus dirancang dengan sebaik-baiknya karena akan dapat memberikan informasi yang lebih rinci dan akurat perihal suatu pekerjaan pegawai. Adapun tujuan dan sasaran analisis kompetensi tersebut (Moehariono, 2014:12) adalah sebagai berikut:

- Menjamin pelaksanaan sistem personalia yang digunakan benar-benar berfokus dan sangat produktif.
- Terciptanya perekat untuk membentuk suatu sistem personalia yang terpadu dan terarah.

Melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif

berada pada personality iceberg, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moehariono, 2012 : 14). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b) Motivasi kerja tinggi.
- c) Sikap, motif dan cara pandang.
- d) Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e) Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f) Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

g. Indikator Kompetensi

Narimawati (2010 : 75) indikator kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi

antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.

- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

2. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Mangkunegara, Anwar (2003 : 145) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain. Kaswan (2017 : 326) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari satu orang ke orang lainnya untuk menciptakan pemahaman dan perasaan yang sama. Mengatakan bahwa komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna. Dalam komunikasi yang sempurna, suatu pemikiran akan dikirimkan, sehingga si penerima dapat memahami dengan gambaran mental yang sama dengan yang dimaksudkan oleh si pengirim.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan seseorang kepada orang lain yang merupakan kegiatan berangkai sehingga menjadi proses dan karena berlangsung antar manusia (*interpersonal*) yang berbeda-beda dan bersifat unik.

b. Peran dan Fungsi Komunikasi

Kaswan (2017 : 329) menyatakan bahwa ada 5 fungsi komunikasi yaitu:

- 1) Komunikasi bertindak mengontrol/mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Pimpinan organisasi memiliki hirarki otoritas dan petunjuk formal yang harus diikuti karyawan, seperti halnya ketika para staf/karyawan, misalnya dituntut mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, mengikuti deskripsi pekerjaan, atau mematuhi kebijakan perusahaan / organisasi, komunikasi menjalankan fungsi kendali / kontrol.
- 2) Mengembangkan motivasi dengan mengklarifikasi apa yang harus dikerjakan, seberapa baik mereka lakukan, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika di bawah standar.
- 3) Komunikasi menyediakan mekanisme pelepasan untuk ekspresi emosi dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
- 4) Terkait dengan peranannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan, yang menyediakan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk membuat keputusan dengan menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai alternatif
- 5) Membangun komitmen di antara pegawai terhadap program dan kebijakan, meyakinkan aliansi dalam jejaring untuk mendukung mereka, dan mempengaruhi pemangku kepentingan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi

Mangkunegara, Anwar (2013 : 148), ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu :

a) Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.

1) Keterampilan sender

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

2) Sikap sender

Sangat berpengaruh pada receiver. Sender bersikap angkuh terhadap receiver dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh receiver. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan receiver menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.

3) Pengetahuan sender

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada receiver se jelas mungkin. Dengan demikian, receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.

4) Media saluran yang digunakan oleh sender

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada receiver. Sender perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian receiver.

b) Faktor dari pihak receiver, yaitu keterampilan receiver, sikap receiver, pengetahuan, dan media saluran komunikasi.

1) Keterampilan Receiver

Keterampilan receiver dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik. Jika receiver mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

2) Sikap Receiver

Sikap receiver terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, receiver bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap sender, maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi receiver.

3) Pengetahuan receiver

Pengetahuan receiver sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. Receiver yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari sender.

4) Media saluran receiver

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah receiver terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi receiver.

d. Desain Komunikasi

Ada beberapa desain komunikasi dalam organisasi Nisa (2017 : 15) adalah sebagai berikut :

1) Komunikasi Ke bawah

Adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijakan pimpinan, instruksi dan memo resmi.

2) Komunikasi Ke atas

Adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi, dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.

3) Komunikasi Horizontal

Adalah komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi;

4) Komunikasi Diagonal

Adalah komunikasi silang melintasi fungsi dan tingkat dalam organisasi. Hal ini penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horisontal.

e. Jenis-jenis komunikasi

Nisa Ulul Mafra (2011:16), membagi komunikasi ke dalam dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1). Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seseorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi verbal. Yang dimaksud dengan komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi verbal merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam- macam arti melalui kata- kata. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol- simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bias dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Didalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang lain

dalam organisasi. Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti penampilan komunikasi dan pemilihan kata-kata yang digunakan.

2). Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya itu saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan adanya komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya. yang dimaksud dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi nonverbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara.

Tanda-tanda komunikasi nonverbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang seseorang buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis seseorang. Arti dari sebuah komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan nonverbal. Atau dengan kata lain komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda nonverbal yang

mengiringi komunikasi verbal tersebut. Komunikasi nonverbal dapat memperkuat dan menyangkal pesan verbal.

f. Indikator komunikasi

Menurut Nisa Ulul Mafra (2011:28) indikator kemampuan komunikasi meliputi:

1). Pengetahuan (knowledge) yang meliputi:

- a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
- b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
- c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.

2). Keterampilan (skills) yang meliputi:

- a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
- b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

3). Sikap (Attitude) yang meliputi:

- a) Memiliki kemampuan dalam berkeaktivitas dalam bekerja.
- b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
- c) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian

3. Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja ialah suatu kekuatan potensial berada dalam diri karyawan, yang dapat dikembangkannya oleh dirinya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang berkisar antara imbalan moneter dan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif maupun negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi karyawan tersebut.

Menurut Wibowo (2014 : 321) Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka.

Menurut Kaswan (2017 : 154) Motivasi di definisikan sebagai proses dimana usaha seseorang dihasilkan, diarahkan, dan dipelihara untuk mencapai tujuan/sasaran. Selanjutnya Wibowo (2017: 157) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang diawali dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai sasaran/insentif.

B. Pendekatan Kebutuhan

a. Hirarki Kebutuhan (Maslow)

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan, atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puas.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara perumahan, dan lainnya. Di dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan itu dapat berupa uang, hiburan, program pensiun, lingkungan kerja yang nyaman.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan, dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa keamanan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja dan pesangon.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki (*social needs*) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki, *social needs* di dalam organisasi berupa kelompok kerja (*team work*) baik secara formal maupun informal.

- 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Di dalam organisasi dapat berupa reputasi diri, gelar dan lain sebagainya.
- 5) Kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*) adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri seutuhnya. Untuk melakukan itu orang mencari pertumbuhan, prestasi dan kemajuan. Di dalam setting organisasi kebutuhan ini meliputi pengembangan keterampilan, kesempatan untuk kreatif, prestasi dan promosi dan kemampuan memiliki kendali sepenuhnya.

b. Teori Motivasi ERG Arderfer

Teori Ardefer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Ardefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E= *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R= *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G= *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting pertama secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Ardefer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hirarki pertama dan kedua dalam teori Maslow (kebutuhan fisiologis dan keselamatan/kenyamanan), “*Relatedness*” senada dengan hirarki kebutuhan ketiga (kebutuhan social) menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan kebutuhan keempat dan kelima (penghargaan dan aktualisasi diri) menurut Maslow. Kedua teori Ardefer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serempak.

Apabila teori Ardefer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- 1) Mungkin tidak sepenuhnya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskan.
- 2) Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- 3) Sebaliknya semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatism manusia. Artinya karena menyadari keterbatasannya seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

c. Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah *Herzberg*. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi yaitu faktor motivational dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivational yaitu hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut *Herzberg* yang tergolong dari faktor motivational antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh,

kemampuan dalam berkarir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab kemudian dapat menikmati pekerjaan itu sendiri.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, hak, gaji, tunjangan dan lainnya.
3. Karyawan kecewa jika peluang karyawan untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya, mereka mulai mencari-cari kesalahan.

d. McClland's Theory of Needs

David McClland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka.

McClland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal yaitu:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*) kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*) kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*) hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Need for achievement terlihat dalam beberapa orang yang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukannya selalu lebih baik dan efisien dari waktu ke waktu. Maksud *high achiever* di sini adalah seseorang atau karyawan yang dalam menyelesaikan tugasnya selalu lebih baik daripada yang lain (*better than others*).

Orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi selalu mencari suasana kerja dalam suatu proyek atau keadaan dimana mereka dapat memikul tanggung jawab secara pribadi untuk memecahkan masalahnya dan memperoleh kembali jawaban yang cepat dari suasana tersebut. Mereka tidak berfikir untung-

untungan tetapi dengan perhitungan yang akurat dan tepat. Mereka merencanakan dengan matang segala sesuatunya mereka bukanlah meraih kesempatan dalam kesempatan untuk meraih kesuksesan. Mereka ini berkinerja bagus dan baik ketika mereka menerima tanggung jawab dengan kemungkinan 50-50 atau seimbang. Mereka akan menghadapinya dengan penuh tanggung jawab baik dalam kegagalan atau kesuksesan dalam menyelesaikan tugasnya atau pekerjaannya.

Orang yang memiliki *need for power* adalah mereka yang mungkin selalu ingin memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengtur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.

Need for affiliation merupakan kebutuhan yang menempati prestasi paling akhir dari riset para pakar manajemen. Maksudnya di sini orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

e. Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi

- 1) Menilai sikap : penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya.
- 2) Manjadi manajer yang baik : Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan

- 3) Memperbaiki komunikasi : komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secara mungkin
- 4) Menciptakan budaya tidak menyalahkan
- 5) Memenangkan kerja sama
- 6) Mendorong inisiatif

f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Mohklas (2015:85) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor Internal

Faktor Internal terdiri dari:

- **Kematangan Pribadi**

Orang yang bersifat egois dan kewanja-manjaan akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh karena itu, kebiasaan yang dibawa sejak kecil sangat mempengaruhi motivasinya.

- **Tingkat Pendidikan**

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai

sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah.

- Keinginan dan Harapan pribadi

Seseorang akan bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan

- Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang dibutuhkan.

- Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerja.

- Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat pada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.

2) Faktor Eksternal

Faktor Eksternal terdiri dari:

- Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan saran dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

- **Kompensasi yang memadai**
Penghargaan nyata yang akan diterima pegawai karena bekerja adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Satu hal yang terpenting kepada pegawai adalah memberikan kompensasi kompetitif artinya harus dekat dengan apa yang diberikan perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh pegawai sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerjanya.
- **Supervisi yang baik**
Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang *supervisor* harus menjadi sebuah panutan yang baik bagi pegawainya, hal ini sangat diyakini dapat menentukan tumbuh dan turunnya tingkat motivasi pegawai.
- **Ada Jaminan Karir**
Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang dalam hidupnya. Para pegawai mengejar karirnya untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seorang pegawai tidak akan sungkan melakukan sesuatu untuk perusahaan jika memang ada jaminan karir yang diberikan perusahaan kedepannya.
- **Status dan Tanggung Jawab**
Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan ada kesempatan menduduki jabatan tertentu.
- **Peraturan yang fleksibel**
Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya adalah peraturan. Bidang-bidang seperti kelayakan

dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi cara kerja dan sudut pandang pegawai.

g. Indikator Motivasi

Menurut Hapsari Wulanningtyas (2012 : 38), bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor-faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk: lapar, haus, tempat berteduh, kebutuhan seks, dan kebutuhan jasmaniah lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman, termasuk: jaminan serta perlindungan terhadap gangguan emosi.
- 3) Kebutuhan sosial, termasuk: rasa kasih sayang, termasuk rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan bagian produktivitas kerja, produktivitas sendiri berasal dari kata "Produktif" yang berarti mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapat dikatakan sebagai sesuatu proses kegiatan yang terstruktur yang berfungsi untuk menggali potensi yang ada dalam diri manusia. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti bahwa keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan mutu kehidupannya. Manajemen kinerja adalah suatu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi,

tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perancangan tujuan, sasaran dan standar.

Menurut Briscoe dan Claus dalam buku Wibowo (2014 : 8) berpendapat bahwa Manajemen kinerja adalah suatu sistem melalui organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kinerja, memberikan dan mengevaluasi kerja, menyediakan umpan balik kinerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatih dan pengembangan dan membagikan penghargaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara, Anwar (2013 : 67) mengatakan Manajemen kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Ukuran Indikator Kinerja

Pada umumnya indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam 7 kategori (Wibowo, 2014: 114) berikut ini:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tetapi tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3) Umpan balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan '*real goals*' atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melalui pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013 : 67) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

d. Perencanaan Strategi Kinerja

Perencanaan dalam setiap perusahaan sangatlah dibutuhkan untuk tercapainya suatu tujuan dalam perusahaan. Dibawah terdapat beberapa perencanaan kinerja sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan tujuan
- 2) Mendefinisikan lingkup produk atau jasa
- 3) Menilai sumber daya internal
- 4) Menilai lingkungan eksternal
- 5) Menganalisis pengaturan internal
- 6) Menilai keuntungan kompetitif
- 7) Mengembangkan strategi kompetitif
- 8) Mengomunikasikan strategi dengan stakeholder
- 9) Mengimplementasikan strategi
- 10) Mengevaluasi manfaat

B. Penelitian Terdahulu

Berikut tinjauan penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman penelitian ini :

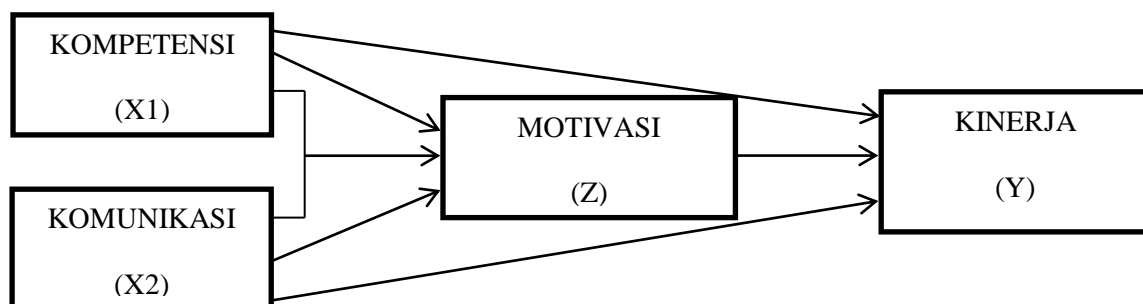
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama / Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil penelitian
1.	Nisa' Ulul Mafra 2011	Pengaruh Kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Bukit Asam (PERSERO), Tbk unit dermaga kertapati Palembang	Kompetensi (X1) Komunikasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Ada pengaruh antara kompetensi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PT. Bukit Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang.
2.	Aznuriyan di (2014)	Pengaruh Kompetensi, kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (PERSERO) kantor cabang bandar udara sultan syarif kasim II Pekan baru.	Kompetensi (X1) Kepemimpinan (X2) komunikasi (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Faktor Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja.
3.	Mohklas (2015)	Pengaruh Kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel moderating	Kompetensi (X1) Motivasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	-Kopentensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai -Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lebih kuat jika dimoderating dengan variabel komunikasi;
4.	Hapsari Wulanning tyas (2012)	Pengaruh Disiplin, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT.	Disiplin (X1), Komunikasi (X2), Kompetensi (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	- Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Suara Merdeka Press Semarang. -Komunikasi memiliki pengaruh positif dan

		Suara merdeka press Semarang.			signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Suara Merdeka Press Semarang. -Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Suara Merdeka Press Semarang.
--	--	-------------------------------	--	--	--

C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Penulis (2018)

Dari gambar kerangka berfikir diatas, dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yaitu kompetensi (X_1) dan komunikasi (X_2) melalui Motivasi (Z) dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y), baik secara bersama-sama maupun secara parsial akan berpengaruh. Maksudnya apabila setiap pegawai memiliki kompetensi sesuai kebutuhan dan setiap pegawai mampu berkomunikasi dengan baik pada setiap level maka pegawai tersebut akan mudah untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya jika kompetensi pegawai tidak sesuai kebutuhan dan kemampuan berkomunikasi pegawai rendah maka pegawai akan sulit untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik.

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011 : 51), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian seperti yang terlihat didalam kerangka konseptual, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh Kompetensi secara signifikan terhadap kinerja pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 2) Terdapat pengaruh Komunikasi secara signifikan terhadap kinerja pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 3) Terdapat pengaruh Kompetensi secara signifikan terhadap Motivasi pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 4) Terdapat pengaruh Komunikasi secara signifikan terhadap Motivasi melalui Motivasi pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 5) Terdapat pengaruh Kompetensi dan Komunikasi secara signifikan terhadap Motivasi pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 6) Terdapat Pengaruh Motivasi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.
- 7) Terdapat Kompetensi, Komunikasi, dan Motivasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Rusiadi et all (2017 : 13), “ Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala”. Penelitian ini membahas “Pengaruh Kompetensi dan komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemandirian sebagai variabel Intervening Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan yang beralamat di Jl. Pegadaian No. 112 Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Oktober 2018 hingga Desember 2018. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut ini :

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian dan Proses Skripsi

No	Uraian	Oktober				November				Desember			
1	Riset awal/Pengajuan judul	■											
2	Penyusunan proposal		■										
3	Seminar			■									

	proposal												
4	Perbaikan / acc proposal												
3	Pengelola Data												
3	Penyusun Skripsi												
3	Bimbingan Skripsi												

Sumber : Rencana Penelitian, 2018

C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011 : 117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan sebanyak 60 orang pegawai.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013 : 118) Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang di miliki oleh populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik Probability Sampling. Menurut Rusiadi (2013 : 31) Probability Sampling digunakan apabila karakteristik populasi sudah teridentifikasi secara pasti. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan yang berjumlah 60 orang.

a) Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung melalui hasil jawaban dari kuesioner yang disebar kepada 60 orang karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan, Sugiyono (2013 : 21).
- 2) Data sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui studi pustaka serta internet yang berkaitan dengan objek penelitian, Sugiyono (2011 : 21).

b) Sumber Data

Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data internal, merupakan data yang diperoleh dari perusahaan dan dari hasil penyebaran kuesioner kepada seluruh Karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan yang berjumlah 60 orang.

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**1. Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel penelitian yaitu :

- a) Variabel bebas atau independen, adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati, Rusiadi et all (2013 : 50) Adapun yang menjadi variabel bebas dari penelitian ini, yaitu : Kompetensi (X_1), Komunikasi (X_2)
- b. Variabel terikat atau dependen adalah faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas, Rusiadi

et all (2013 : 50). Adapun yang menjadi variabel terikat Kinerja Karyawan (Y)

2. Definisi Operasional

Menurut Rusiadi et all (2013 : 88), definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup variabel penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrument/alat ukur. Berikut definisi operasional dari penelitian yang dilakukan

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Kompetensi (X1)	Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Wibowo (2014 : 86)	1. Kompetensi intelektual 2. Kompetensi emosional 3. Kompetensi sosial	Likert
Komunikasi (X2)	komunikasi sebagai penyampaian informasi dari satu orang ke orang lainnya untuk menciptakan pemahaman dan perasaan yang sama. Kaswan (2017 : 75)	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap	Likert
Motivasi (Z)	Serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Wibowo (2014 : 321)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial	Likert
Kinerja (Y)	Suatu sistem melalui organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kinerja, memberikan dan mengevaluasi	1. Tujuan 2. Standar 3. Umpan Balik 4. Alat atau sarana	Likert

	kerja, menyediakan umpan balik kinerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatih dan pengembangan dan membagikan penghargaan. (Wibowo , 2014 : 114)	5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang	
--	--	---	--

Sumber: Penulis (2018)

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket

Guna mendapat data dalam membahas proposal skripsi ini penulis melakukan teknik pengumpulan data dengan cara, sebagai berikut : Daftar pertanyaan (angket). Berupa daftar pertanyaan kepada objek yang diteliti kepada responden, dengan alternatif jawaban menggunakan skala *likert* Sugiyono, (2013 : 133), sebagai berikut :

Sangat setuju	diberi skor	5
Setuju	diberi skor	4
Ragu-ragu	diberi skor	3
Tidak setuju	diberi skor	2
Sangat tidak setuju	diberi skor	1

Selanjutnya angket yang sudah diterima diuji dengan menggunakan validitas dan reliabilitas pertanyaan, yaitu :

a. Validitas

Pengujian pertama angket dengan menggunakan uji validitas, dimana penulis gunakan mengacu kepada bentuk validitas data. Validitas disebut juga sebagai kesahihan, menunjukkan berapa dekat alat ukur menyatakan apa yang harusnya diukur. Kesahihan hasil dari suatu

penelitian dipengaruhi oleh bias pengukur, makin besar bias maka semakin kurang kesahihan pengukuran.

Menurut Sugiyono (2013 : 113), “syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r -kritis = 0,30”, jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir dalam pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah keterpercayaan atau berhubungan dengan ketetapan atau konsistensi. Dikatakan dapat dipercaya apabila memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien *alpha* (α) dari *Cronbach*, Siswanto et all (2017 : 166) dengan rumus :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana :

- r = reliabilitas instrument
- k = banyak butir pertanyaan
- σ_1^2 = varian total
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Menurut Ghozali (Rusiadi et all, 2013 : 115), “Dalam pengambilan keputusan reliabilitas, suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpa* lebih besar dari 0,60”.

2. Studi Dokumentasi

Dalam pengumpulan data juga dilakukan dengan pengumpulan dokumen-dokumen yang ada di perusahaan tentang sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi.

F. Teknik Analisa Data

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2011 : 204), Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Validitas ini akan menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r -kritis = 0,30. Jadi kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono, (2011 : 205), Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument

pengukuran, pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Butir kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Uji Reliabilitas Untuk mengetahui kelayakan model analisis jalur, maka akan dilakukan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk mengetahui apakah hasil estimasi jalur yang dilakukan benar-benar layak digunakan atau tidak.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Rusiadi et all, (2013 : 164), uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk uji normalitas ini menggunakan gambar histogram dan P-P Plot. Kriteria juntuk histogram, yaitu :

- 1) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka data tidak berdistribusi normal.
- 2) Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka data berdistribusi normal.
- 3) Jika garis membentuk loceng dan miring ke kanan maka data tidak berdistribusi normal.

Sedangkan kriteria untuk P-P Plot, yaitu :

- a) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- b) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Rusiadi et all (2013 : 243), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* $> 0,10$ atau $VIF < 10$ maka, disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Rusiadi et all (2013 : 243), uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heterokedasitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi varabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Kriterianya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

a. Uji t

Menurut Kuncoro, (Rusiadi et all, 2013 : 279), Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikan 5%. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_i = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) $H_0 : \beta_i \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 3) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 diterima.
- 4) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak (H_a diterima).

Rumus Uji t (Umar, 2008 : 197) adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan:

t = Uji pengaruh parsial

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya data

b. Uji F

Uji f menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujiannya adalah :

- 1) Terima H₀ (tolak H_i), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $\text{sig } F > \alpha.5\%$
- 2) Tolak H₀ (terima H_i), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $\text{sig } F < \alpha.5\%$

Rumus Uji F adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

R^2 = Koefisien korelasi berganda dikuadratkan

n = Jumlah sampel

K = Jumlah variabel bebas

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Perusahaan

a. Sejarah PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1

PT. Pegadaian (Persero) merupakan lembaga keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Pada tahun 1901, tepatnya tanggal 1 April, berdirilah Pegadaian (Persero) pertama di sukabumi, jawa barat. PT. Pegadaian (Persero) memiliki kantor pusat yang beralamat di Jalan Kramat Raya 162, Jakarta Pusat 10430, Indonesia. Yang memiliki outlet atau kantor cabang sebanyak 12 outlet yang terdapat di seluruh provinsi wilayah Indonesia.

PT. Pegadaian (Persero) Kanwil-1 Medan yang beralamat di Jalan Pegadaian No.112 Medan adalah kantor wilayah 1 yang memiliki 295 outlet atau kantor cabang yang membawahi, yang terdapat diseluruh wilayah provinsi Sumatera Utara.

b. Visi Dan Misi

Visi perusahaan adalah sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia (suatu proses pengalihan hak kepemilikan), selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

Adapun Misi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
2. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan diseluruh pegadaian. Dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat
3. Membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

c. Logo Perusahaan

Gambar 4.1 Logo PT. Pegadaian (Persero)



Sumber: www.pegadaian.co.id

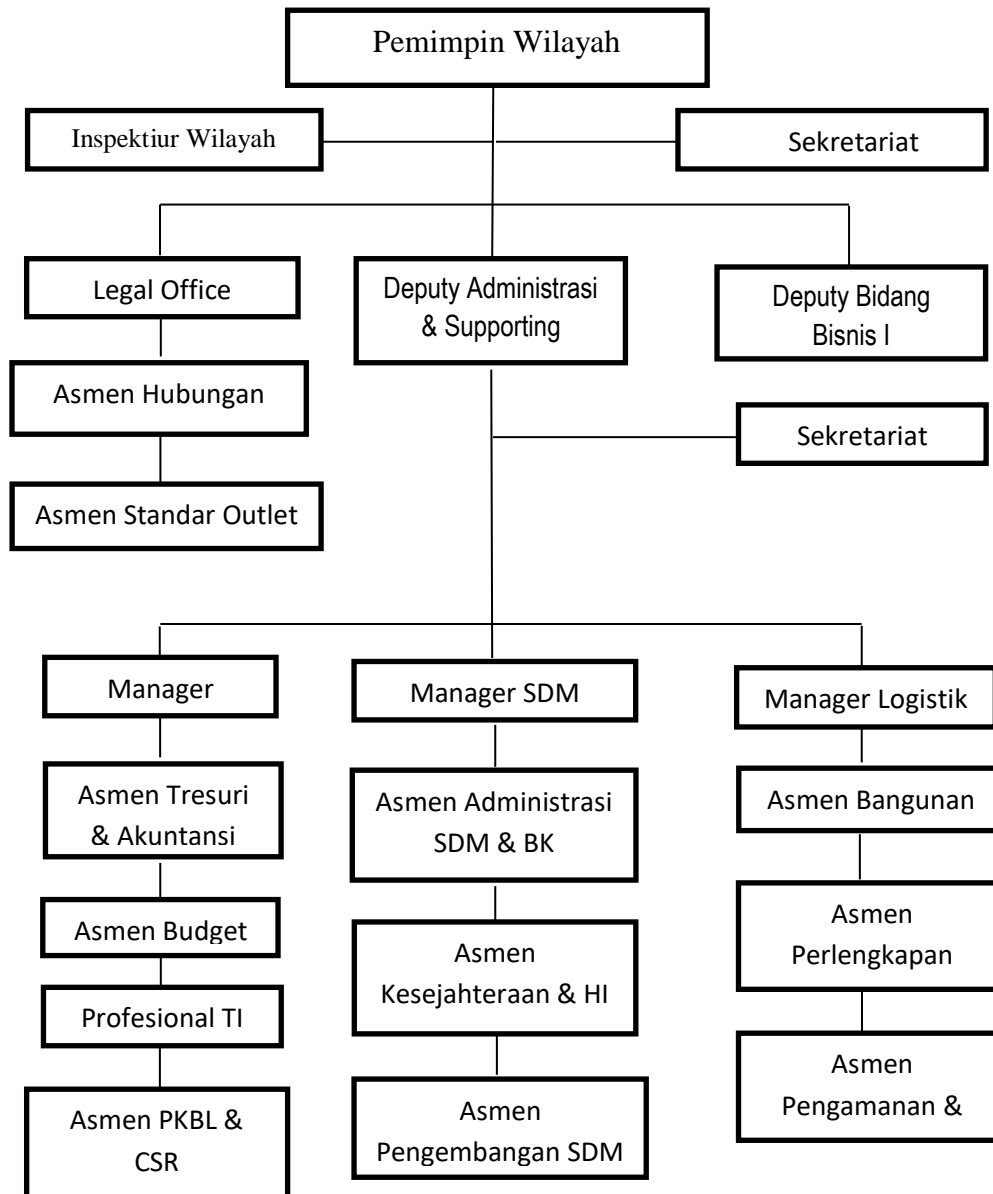
Adapun makna yang terkandung pada logo PT. Pegadaian (Persero) adalah :

1. Simbol tiga lingkaran yang bersinggungan mewakili tiga layanan utama pegadaian, yaitu: Pembiayaan Gadai dan Mikro, Emas dan Aneka jasa
2. Simbol timbangan berwarna putih bermakna : keseimbangan dan keterbukaan dalam memberikan pelayanan yang bernilai kejujuran.
3. Warna hijau melambangkan keteduhan, senantiasa tumbuh dan berkembang melindungi dan membantu masyarakat.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi memperjelas pembagian wewenang, tanggung jawab dan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kecakapan masing-masing suatu organisasi yang terbaik tercermin dengan adanya penentuan kekuasaan dan pembagian tugas. Hal ini berarti orang yang bekerja didalamnya akan mengetahui tugasnya masing-masing, kerja yang cukup jelas dengan adanya hubungan vertical dan horizontal yang baik antara segmen organisasi yang terkait. Adapun struktur organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan adalah :

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pegadaian (Persero)



Sumber : www.pegadaian.co.id

2. Karakteristik Responden

Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 60 responden, dimana setiap responden memberikan jawaban terhadap setiap pertanyaan yang ada pada kuesioner. Pertanyaan pada kuesioner terbagi menjadi dua buah jenis pertanyaan, yaitu pertanyaan data diri responden, dan pertanyaan inti

a. Frekuensi Jenis Kelamin responden

Terdapat dua alternatif pilihan jawaban untuk jenis kelamin responden, yaitu pria dan wanita. Frekuensi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut”

Tabel 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin		
Frekuensi	Frekuensi	Persen (%)
Pria	36	36,0
Wanita	24	24,0
Total	60	60,0

Sumber : hasil Pengelolahaan spss (2018)

Hasil penyebaran kuesioner berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa, dari 60 responden yang mengisi kuesioner terdapat 36 responden atau 38,0 % responden yang menyatakan diri mereka adalah pria, sedangkan sisanya 24 orang responden atau 24,0 % responden menyatakan diri mereka adalah wanita.

b. Frekuensi Usia Responden

terdapat lima buah alternatif jawaban yang disediakan, yaitu: 30-40 Tahun, 16-19 Tahun, 20-29 Tahun, 41-50 Tahun dan > 50 Tahun. Frekuensi usia responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Frekuensi Usia responden

Usia Responden		
Frekuensi	Frekuensi	Persen (%)
30-40 Tahun	10	10,0
16-19 Tahun	2	2,0
20-29 Tahun	22	22,0
41-50 Tahun	20	20,0
> 50 Tahun	6	6,0
Total	60	60,0

Sumber : hasil Pengelolahaan spss (2018)

Hasil penyebaran kuesioner tabel diatas diketahui bahwa, dari 60 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 10 orang responden atau 10,00% yang menyatakan bahwa diri mereka berusia 30 sampai 40 Tahun, 2 orang responden atau 2,0 % yang menyatakan bahwa diri mereka berusia 16 sampai 19 Tahun, 22 responden atau 22,0 % yang menyatakan bahwa diri mereka berusia 20 sampai 29 tahun, 20 orang responden atau 29,00% yang menyatakan bahwa diri mereka berusia 41 sampai 50 tahun dan sedangkan 6 orang responden atau 6,0% menyatakan bahwa diri mereka berusia diatas 50 tahun.

c. Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Terdapat empat alternatif pilihan jawaban yang disediakan, yaitu: SMK/SMU, D3, S1, dan S2/S3. Frekuensi pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Frekuensi Tingkat Pendidikan responden

Tingkat Pendidikan		
Frekuensi	Frekuensi	Persen (%)
SMA/SMU	5	5,0
D3	14	14,0
S1	35	35,0
S2/S3	6	6,0
Total	60	60,0

Sumber : hasil Pengelolahaan spss (2018)

Hasil penyebaran kuesioner berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa, dari 60 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 5 orang responden atau 5,0% yang menyatakan diri mereka berpendidikan SMA/SMU, 14 orang responden atau 14,0 % yang menyatakan diri mereka berpendidikan D3, 35 responden atau 35,0 % yang menyatakan bahwa diri mereka berpendidikan S1, dan 6 orang responden atau 6,0% yang menyatakan bahwa diri mereka berpendidikan S2/S3.

d. Frekuensi Masa Kerja Responden

Terdapat lima alternatif pilihan jawaban yang dibenarkan, yaitu: 1-2 tahun, 3-5 tahun, 6-9 tahun, dan > 10 tahun. Frekuensi dari lama responden telah bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Frekuensi Masa Kerja responden

Masa Kerja		
Frekuensi	Frekuensi	Persen (%)
1-2 Tahun	4	4,0
3-5 Tahun	21	21,0
6-9 Tahun	19	19,0
> 10 tahun	16	16,0
Total	60	60,0

Sumber : hasil Pengelolahaan spss (2018)

Hasil penyebaran kuesioner berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa, dari 60 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 4 orang responden atau 4,0% yang menyatakan diri mereka telah bekerja diantara 1-2 tahun, 21 orang responden atau 21,0 % yang menyatakan diri mereka telah bekerja diantara 3-5 tahun, 19 responden atau 19,0 % yang menyatakan bahwa diri mereka telah bekerja antara 6-9 tahun, dan sedangkan 16 orang responden atau 16,0% yang menyatakan bahwa diri mereka telah bekerja di atas 10 tahun.

3. Karakter Jawaban Responden

Pertanyaan inti pada kuesioner yang diberikan kepada responden terbagi menjadi tiga buah variabel, yaitu dua buah variabel bebas yang terdiri dari Kompetensi (X_1), dan Komunikasi (X_2), sebuah variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y), dan sebuah variabel intervening yaitu Motivasi (Z). Setiap variabel terdiri dari beberapa indikator dengan total setiap indikator memiliki 3 pertanyaan.

Setiap pertanyaan yang diberikan memiliki lima buah alternatif jawaban yang dipilih salah satunya oleh responden dengan skala Likert, yaitu:

Tabel 4.5. Alternatif jawaban yang diberikan

No.	Jawaban	Simbol	Nilai
1	Sangat Tidak setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Ragu-ragu	R	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

Sumber: Sugiono (2016:168)

Hasil penyebaran kuesioner mendapatkan berbagai ragam jawaban dari responden, berikut adalah frekuensi jawaban yang diberikan oleh responden untuk setiap pertanyaan yang diolah menggunakan aplikasi SPSS:

a. Variabel Kompetensi (X_1)

1) Pertanyaan $X_{1,1}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,1}$ yang berbunyi: “Pengetahuan yang saudara miliki saat ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,1}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	1	1,0
Setuju	S	36	36,0
Sangat Setuju	SS	23	23,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,1}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,1}$. 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,1}$. 36 orang responden atau 36,0% dari responden memberikan

jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 23 orang responden atau 23,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,1}$.

2) Pertanyaan ($X_{1,2}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,2}$ yang berbunyi: “Dengan keterampilan yang saudara miliki, saudara dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas pokok saudara di perusahaan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,2}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	1,0
Setuju	S	33	36,0
Sangat Setuju	SS	24	23,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,2}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,2}$. 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,2}$. 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan

jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,2}$.

3) Pertanyaan ($X_{1,3}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,3}$ yang berbunyi: “Pengalaman saudara mendukung pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saudara”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,3}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	19	19,0
Setuju	S	28	28,0
Sangat Setuju	SS	13	13,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,3}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,3}$. 19 orang responden atau 19,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,3}$. 28 orang responden atau 28,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 13 orang responden atau 13,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,3}$.

4) Pertanyaan ($X_{1,4}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,4}$ yang berbunyi: “Saudara kurang percaya diri bila ditempatkan pada tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang saudara miliki”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,4}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	2	2,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	26	28,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,4}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,4}$. 2 orang responden atau 2,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,4}$. 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 26 orang responden atau 26,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,4}$.

5) Pertanyaan ($X_{1,5}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,5}$ yang berbunyi: “Kompetensi yang saudara miliki membuat saudara merasakan percaya diri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kualitas yang baik”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,5}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	1	2,0
Setuju	S	33	33,0
Sangat Setuju	SS	26	26,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,5}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,5}$. 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,5}$. 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 26 orang responden atau 26,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,5}$.

6) Pertanyaan ($X_{1,6}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,6}$ yang berbunyi: “Saudara percaya bahwa sikap yang baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan kerjasama”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,6}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	6	6,0
Setuju	S	26	26,0
Sangat Setuju	SS	28	28,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,6}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,6}$. 6 orang responden atau 6,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,6}$. 26 orang responden atau 26,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 28 orang responden atau 28,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,6}$.

7) Pertanyaan ($X_{1,7}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,7}$ yang berbunyi: “Saudara menghormati rekan-rekan kerja di tempat saudara bekerja tanpa membeda-bedakan jabatan, golongan, ataupun latar belakang”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,7}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	33	33,0
Sangat Setuju	SS	24	24,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,7}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,7}$. 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,7}$. 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,7}$.

8) Pertanyaan ($X_{1,8}$)

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{1,8}$ yang berbunyi: “Saudara mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kantor”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{1,8}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	0	0,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	28	28,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,8}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{1,8}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{1,8}$. 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 28 orang responden atau 28,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{1,8}$.

b. Variabel Komunikasi (X_2)

1) Pertanyaan $X_{2,1}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,1}$ yang berbunyi: “Sesama Pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,1}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	10	10,0
Setuju	S	35	35,0
Sangat Setuju	SS	15	15,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,1}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,1}$. 10 orang responden atau 10,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,1}$. 35 orang responden atau 35,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 15 orang responden atau 15,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,1}$.

2) Pertanyaan $X_{2,2}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,2}$ yang berbunyi: “Bahwa informasi dari pimpinan dapat saya pahami”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,2}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	1	1,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,2}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,2}$. 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,2}$. 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,2}$.

3) Pertanyaan $X_{2,3}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,3}$ yang berbunyi: “Komunikasi

antar bagian didalam lingkup kantor terjalin dengan baik”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,3}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	1	0,0
Ragu-ragu	R	15	15,0
Setuju	S	35	35,0
Sangat Setuju	SS	9	9,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,3}$. 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,3}$. 15 orang responden atau 15,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,3}$. 35 orang responden atau 35,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 9 orang responden atau 9,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,3}$.

4) Pertanyaan $X_{2,4}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,4}$ yang berbunyi: “Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan - kebijakan terkait organisasi”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,4}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	0	1,0
Setuju	S	33	33,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,4}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,4}$. 0 orang responden atau 15,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,4}$. 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,4}$.

5) Pertanyaan $X_{2,5}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,5}$ yang berbunyi: “Atasan mengkomunikasikan hasil kinerja saya”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,5}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	8	8,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	20	20,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,5}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,5}$. 8 orang responden atau 8,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,5}$. 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 20 orang responden atau 20,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,5}$.

6) Pertanyaan $X_{2,6}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,6}$ yang berbunyi: “Perbedaan divisi tidak menjadi penghalang bagi saya untuk memperoleh suatu informasi”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,6}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	30	30,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,6}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,6}$. 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,6}$. 30 orang responden atau 30,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,6}$.

7) **Pertanyaan $X_{2,7}$**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan $X_{2,7}$ yang berbunyi: “Saya percaya terhadap rekan kerja saya dalam melakukan pekerjaan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan $X_{2,7}$

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	33	33,0
Sangat Setuju	SS	24	24,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,7}$. 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan $X_{2,7}$. 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan $X_{2,7}$. 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan $X_{2,7}$.

c. Variabel Motivasi (Z)

1) Pertanyaan Z_1

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_1 yang berbunyi: “Penghasilan anda telah mencukupi kebutuhan pangan Keluarga”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_1

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	38	38,0
Sangat Setuju	SS	19	19,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_1 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_1 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_1 . 38 orang responden atau 38,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 19 orang responden atau 19,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_1 .

2) **Pertanyaan Z_2**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_2 yang berbunyi: “Penghasilan anda sudah mencukupi kebutuhan akan papan (Rumah/tempat tinggal) keluarga”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_2

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	25	25,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_2 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_2 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_2 . 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 25 orang responden atau 25,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_2 .

3) **Pertanyaan Z_3**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_3 yang berbunyi: “Anda mendapatkan kesempatan untuk istirahat yang sudah sesuai dengan hak pegawai”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_3

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	7	7,0
Ragu-ragu	R	21	21,0
Setuju	S	25	25,0
Sangat Setuju	SS	7	7,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_3 . 7 orang responden atau 7,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_3 . 21 orang responden atau 21,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_3 . 25 orang responden atau 25,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 7 orang responden atau 7,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_3 .

4) **Pertanyaan Z_4**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_4 yang berbunyi: “Temperatur udara dalam ruangan anda terasa panas”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_4

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	1	1,0
Setuju	S	35	35,0
Sangat Setuju	SS	24	24,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_4 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_4 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_4 . 35 orang responden atau 35,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_4 .

5) **Pertanyaan Z_5**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_5 yang berbunyi: “Anda mendapatkan ketentuan cuti khusus yang sudah sesuai dengan hak pegawai”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_5

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	1	1,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	38	38,0
Sangat Setuju	SS	18	18,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_5 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_5 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_5 . 38 orang responden atau 38,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 18 orang responden atau 18,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_5 .

6) **Pertanyaan Z_6**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_6 yang berbunyi: “Pimpinan memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.26. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_6

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	6	6,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	22	22,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_6 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_6 . 6 orang responden atau 6,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_6 . 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 22 orang responden atau 22,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_6 .

7) **Pertanyaan Z_7**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_7 yang berbunyi: “Anda memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan anda”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_7

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	5	5,0
Setuju	S	35	35,0
Sangat Setuju	SS	20	20,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_7 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_7 . 5 orang responden atau 5,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_7 . 35 orang responden atau 35,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 20 orang responden atau 20,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_7 .

8) **Pertanyaan Z_8**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_8 yang berbunyi: “Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.28. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_8

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	4	4,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	24	24,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_8 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_8 . 4 orang responden atau 4,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_8 . 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_8 .

9) **Pertanyaan Z_9**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Z_9 yang berbunyi: “Anda dapat menjadi team work yang baik”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.29. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Z_9

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	7	7,0
Setuju	S	26	26,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Z_9 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Z_9 . 7 orang responden atau 4,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Z_9 . 26 orang responden atau 26,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Z_9 .

d. Variabel Kinerja (Y)

1) Pertanyaan Y_1

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_1 yang berbunyi: “Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_1

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	1	1,0
Ragu-ragu	R	1	1,0
Setuju	S	37	37,0
Sangat Setuju	SS	21	21,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_1 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_1 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_1 . 37 orang responden atau 37,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 21 orang responden atau 21,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_1 .

2) **Pertanyaan Y_2**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_2 yang berbunyi: “Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_2

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	8	8,0
Setuju	S	31	31,0
Sangat Setuju	SS	21	21,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_2 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_2 . 8 orang responden atau 8,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_2 . 31 orang responden atau 31,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 21 orang responden atau 21,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_2 .

3) **Pertanyaan Y_3**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_3 yang berbunyi: “Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_3

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	17	17,0
Setuju	S	32	32,0
Sangat Setuju	SS	11	11,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_3 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_3 . 17 orang responden atau 17,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_3 . 32 orang responden atau 32,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 11 orang responden atau 11,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_3 .

4) Pertanyaan Y_4

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_4 yang berbunyi: “Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak intruksi dan umpan balik dari pimpinan.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.32. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_4

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	0	0,0
Setuju	S	35	35,0
Sangat Setuju	SS	25	25,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_4 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_4 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_4 . 35 orang responden atau 35,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 25 orang responden atau 25,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_4 .

5) **Pertanyaan Y_5**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_5 yang berbunyi: “Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang ditentukan.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.33. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_5

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	1	1,0
Tidak Setuju	TS	1	1,0
Ragu-ragu	R	2	3,0
Setuju	S	34	34,0
Sangat Setuju	SS	22	22,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden atau 1,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_5 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_5 . 2 orang responden atau 2,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_5 . 34 orang responden atau 34,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 22 orang responden atau 22,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_5 .

6) Pertanyaan Y_6

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_6 yang berbunyi: “Saya selalu fokus mengerjakan tugas pekerjaan dikantor walaupun tidak ada pimpinan.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.34. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_6

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	31	31,0
Sangat Setuju	SS	26	26,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_6 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_6 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_6 . 31 orang responden atau 31,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 26 orang responden atau 26,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_6 .

7) **Pertanyaan Y_7**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_7 yang berbunyi: “Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berinisiatif tanpa menunggu intruksi dari pimpinan.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.35. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_7

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	38	38,0
Sangat Setuju	SS	19	19,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_7 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_7 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_7 . 38 orang responden atau 38,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 19 orang responden atau 19,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_7 .

8) **Pertanyaan Y_8**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_8 yang berbunyi: “Saya selalu terbuka menerima kritik dan masukan atas hasil kerja yang saya peroleh.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_8

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	3	3,0
Setuju	S	30	30,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_8 . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_8 . 3 orang responden atau 3,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_8 . 30 orang responden atau 30,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_8 .

9) Pertanyaan Y_9

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_9 yang berbunyi: “Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, agar dapat mengerjakan pekerjaan berikutnya.”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.37. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_9

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	1	1,0
Ragu-ragu	R	4	4,0
Setuju	S	28	28,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_9 . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_9 . 4 orang responden atau 4,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_9 . 28 orang responden atau 28,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_9 .

10) Pertanyaan Y_{10}

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_{10} yang berbunyi: "Setiap pegawai diberikan pelatihan (training) sesuai kebutuhan pegawai.", adalah sebagai berikut:

Tabel 4.38. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_{10}

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	5	5,0
Ragu-ragu	R	10	10,0
Setuju	S	27	27,0
Sangat Setuju	SS	18	18,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_{10} . 5 orang responden atau 5,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_{10} . 10 orang responden atau 10,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_{10} . 27 orang responden atau 27,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 18 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_{10} .

11) **Pertanyaan Y_{11}**

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_{11} yang berbunyi: “Pegawai bekerja sesuai prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.39. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_{11}

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	0	0,0
Ragu-ragu	R	0	0,0
Setuju	S	33	33,0
Sangat Setuju	SS	27	27,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_{11} . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_{11} . 0 orang responden atau 0,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_{11} . 33 orang responden atau 33,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 27 orang responden atau 27,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_{11} .

12) Pertanyaan Y_{12}

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_{12} yang berbunyi: “Beban kerja anda sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.40. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_{12}

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	4	4,0
Ragu-ragu	R	11	11,0
Setuju	S	25	25,0
Sangat Setuju	SS	20	20,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_{12} . 4 orang responden atau 4,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_{12} . 11 orang responden atau 11,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_{12} . 25 orang responden atau 25,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 20 orang responden atau 20,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_{12} .

13) Pertanyaan Y_{13}

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 60 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pertanyaan Y_{13} yang berbunyi: “Teman kerja anda hadir dan pulang tepat pada waktunya”, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.41. Frekuensi Jawaban Dari pertanyaan Y_{13}

Jawaban	Simbol	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak setuju	STS	0	0,0
Tidak Setuju	TS	1	1,0
Ragu-ragu	R	5	5,0
Setuju	S	30	30,0
Sangat Setuju	SS	24	24,0
Total		60	60,0

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa 60 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden atau 0,0% dari responden yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan Y_{13} . 1 orang responden atau 1,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju dengan pertanyaan Y_{13} . 5 orang responden atau 5,0% dari responden memberikan jawaban bahwa responden Ragu-ragu dengan pertanyaan Y_{13} . 30 orang responden atau 30,0% dari responden memberikan jawaban Setuju dan sisanya sebanyak 24 orang responden atau 24,0% memberikan jawaban Sangat Setuju.

Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pertanyaan Y_{13} .

4. Uji Kualitas Data

Setelah data berhasil dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, maka data tersebut terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data, untuk mengetahui tingkat kevalidan dan keandalan kuesioner yang digunakan. Dengan pengujian ini akan diketahui kualitas data yang didapatkan apakah layak digunakan untuk uji asumsi klasik berdasarkan tingkat validitas dan keandalannya.

a. Uji Validitas

Tahap pertama dalam pengujian kualitas data adalah uji validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid memiliki arti bahwa instrumen/kuesioner yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas dalam penelitian ini ingin mengukur apakah pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang sudah peneliti buat sudah dapat mengukur apa yang ingin diteliti oleh peneliti. Untuk mengetahui kelayakan butir-butir pertanyaan pada kuesioner yang kepada responden, maka diperlukan uji validitas untuk setiap pertanyaan tersebut.

Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau r_{hitung} dari variabel penelitian dengan nilai r_{tabel} , dimana :

1. Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah
2. Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah

Tetapi, banyak peneliti yang memilih membandingkan nilai korelasi atau r_{hitung} dengan r_{kritis} , lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini bertujuan agar setiap butir pertanyaan benar-bener terjamin kevalidannya. Nilai dari r_{kritis} adalah sebesar 0,3. Oleh karena itu, jika r_{tabel} lebih kecil dari 0,3 maka r_{hitung} yang akan digunakan untuk dibandingkan dengan r_{kritis} aturan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Bila $r_{kritis} < r_{hitung}$ dan $r_{hitung} > r_{kritis}$, maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah.

2. Bila $r_{tabel} < r_{kritis}$ dan $r_{hitung} < r_{kritis}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah.

r_{tabel} dapat dicari menggunakan tabel r. Dimana dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 buah sampel, maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui r product pearson dengan df (degree of freedom). Rumus untuk mencari nilai df adalah :

$$df = n - k$$

dimana n = jumlah sampel data dan k = jumlah variabel. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 60 buah, sehingga $n = 60$. Penelitian ini menggunakan 4 buah variabel bebas (1 terikat, 2 bebas, dan 1 intervening) sehingga $k = 4$. Oleh karena itu:

$$df = n - k = 60 - 4 = 56$$

dengan nilai df sebesar 56, maka akan didapatkan nilai r_{tabel} dengan melihat tabel r sebesar 0,2181

mengingat $0,2181 < 0,3$ atau $r_{tabel} < r_{kritis}$. Maka r_{hitung} akan dibandingkan dengan r_{kritis} .

r_{hitung} dari hasil pengujian dengan spss dapat dilihat pada corrected item – total correlation pada tabel hasil pengujian spss yang ada pada lampiran. Hasil perbandingan r_{hitung} dengan r_{kritis} untuk menentukan validitas atau kelayakan pada setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.42. Hasil Validitas Setiap Item Pertanyaan

Item ke -	Simbol	R Hitung	R Kritis	Keterangan
1	X11	0,563	0,3	Valid
2	X12	0,739	0,3	Valid
3	X13	0,445	0,3	Valid
4	X14	0,739	0,3	Valid
5	X15	0,687	0,3	Valid
6	X16	0,711	0,3	Valid
7	X17	0,623	0,3	Valid
8	X18	0,586	0,3	Valid
9	X21	0,492	0,3	Valid
10	X22	0,793	0,3	Valid
11	X23	0,481	0,3	Valid
12	X24	0,718	0,3	Valid
13	X25	0,621	0,3	Valid
14	X26	0,81	0,3	Valid
15	X27	0,632	0,3	Valid
16	Z1	0,7	0,3	Valid
17	Z2	0,731	0,3	Valid
18	Z3	0,438	0,3	Valid
19	Z4	0,754	0,3	Valid
20	Z5	0,716	0,3	Valid
21	Z6	0,744	0,3	Valid
22	Z7	0,74	0,3	Valid
23	Z8	0,521	0,3	Valid
24	Z9	0,606	0,3	Valid
25	Y1	0,585	0,3	Valid
26	Y2	0,541	0,3	Valid
27	Y3	0,729	0,3	Valid
28	Y4	0,673	0,3	Valid
29	Y5	0,691	0,3	Valid
30	Y6	0,553	0,3	Valid
31	Y7	0,637	0,3	Valid
32	Y8	0,678	0,3	Valid
33	Y9	0,615	0,3	Valid
34	Y10	0,473	0,3	Valid
35	Y11	0,358	0,3	Valid

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai r_{hitung} dari setiap butir pertanyaan lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan

yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

b. Uji Reliabilitas

Tahap kedua dalam uji kualitas data adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan telah bersifat reliabel atau andal dalam mengukur apa yang hendak diukur. Reliabilitas atau keandalan merupakan ukuran apa yang hendak diukur. Reliabilitas atau keandalan merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan, atau dilakukan secara individual dari setiap butir pertanyaan. Jika nilai *Cronbach's alpha if item deleted* pada hasil uji validitas yang disertakan pada lampiran. Jika nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 maka dikatakan butir pertanyaan telah reliabel atau andal.

Reliabilitas hasil pengolahan data menggunakan SPSS dari setiap butir pertanyaan pada kuesioner yang telah diberikan kepada responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* pada hasil uji validitas yang disertakan pada lampiran. Jika nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0.6 maka butir pertanyaan telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel atau andal.

Pengambilan keputusan reliabilitas dari setiap butir pertanyaan berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.43. Hasil Reliabilitas Setiap Item Pertanyaan

Item ke -	Simbol	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha Minimal</i>	Keterangan
1	X11	0,932	0,6	Reliabel
2	X12	0,931	0,6	Reliabel
3	X13	0,936	0,6	Reliabel
4	X14	0,93	0,6	Reliabel
5	X15	0,932	0,6	Reliabel
6	X16	0,931	0,6	Reliabel
7	X17	0,932	0,6	Reliabel
8	X18	0,932	0,6	Reliabel
9	X21	0,934	0,6	Reliabel
10	X22	0,931	0,6	Reliabel
11	X23	0,934	0,6	Reliabel
12	X24	0,93	0,6	Reliabel
13	X25	0,933	0,6	Reliabel
14	X26	0,93	0,6	Reliabel
15	X27	0,932	0,6	Reliabel
16	Z1	0,931	0,6	Reliabel
17	Z2	0,93	0,6	Reliabel
18	Z3	0,936	0,6	Reliabel
19	Z4	0,93	0,6	Reliabel
20	Z5	0,932	0,6	Reliabel
21	Z6	0,93	0,6	Reliabel
22	Z7	0,931	0,6	Reliabel
23	Z8	0,934	0,6	Reliabel
24	Z9	0,931	0,6	Reliabel
25	Y1	0,931	0,6	Reliabel
26	Y2	0,933	0,6	Reliabel
27	Y3	0,93	0,6	Reliabel
28	Y4	0,931	0,6	Reliabel
29	Y5	0,93	0,6	Reliabel
30	Y6	0,932	0,6	Reliabel
31	Y7	0,932	0,6	Reliabel
32	Y8	0,934	0,6	Reliabel
33	Y9	0,936	0,6	Reliabel
34	Y10	0,937	0,6	Reliabel
35	Y11	0,935	0,6	Reliabel

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama, sehingga reliabilitas dari seluruh butir pertanyaan pada kuesioner secara bersama-sama dapat ditunjukkan pada kolom *Cronbach's alpha* yang disajikan dalam tabel hasil pengujian reliabilitas dengan SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.44. Hasil Uji Reliabilitas secara bersama-sama

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	<i>N of Items</i>
0,934	35

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* yang dihasilkan sebesar 0,934 nilai ini lebih besar dari 0,6 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's alpha* $> 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang diberikan kepada responden melalui koesioner yang terdiri dari 35 item pertanyaan dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

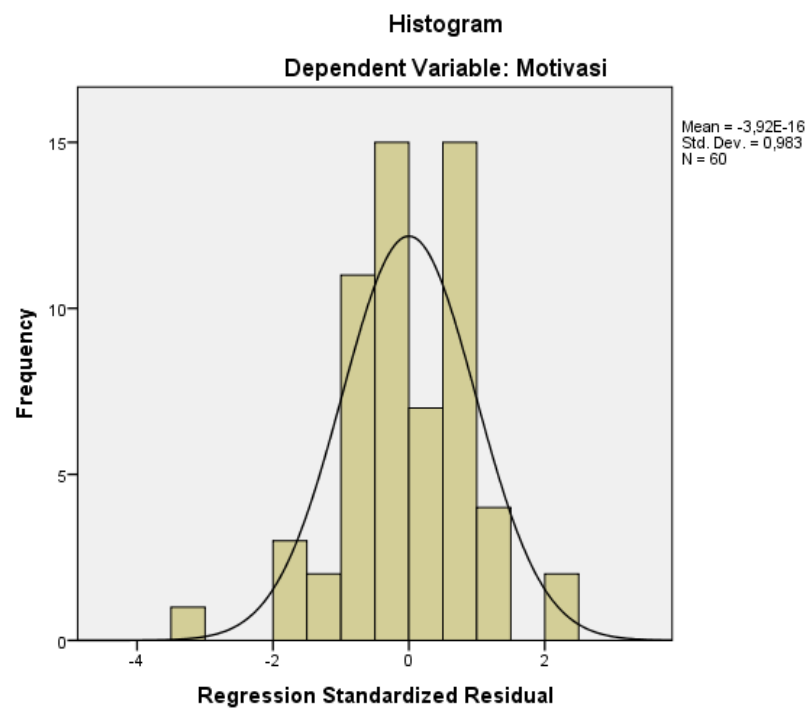
Dalam uji asumsi klasik, normalitas data terlebih dahulu dilakukan terhadap data yang digunakan. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki residual data yang berdistribusi secara normal.

Terdapat beberapa teknik pengujian normalitas yang dapat dilakukan. Pada penelitian ini, pengujian normalitas menggunakan pendekatan grafik yang terdiri dari grafik histogram dan P-P Plot serta pendekatan statistik yaitu Uji Kolgomorov-Smirnov.

1) Pendekatan Grafik

Normalitas data dari hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z)

Gambar 4.2. Grafik Histogram dari X1 dan X2 terhadap Z

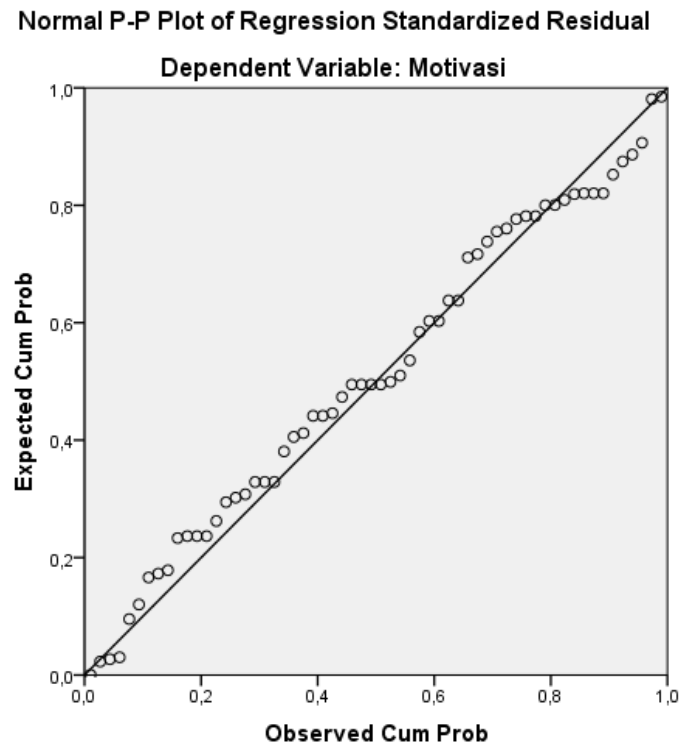


Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Histogram hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa histogram memiliki grafik yang memiliki kecembungan ditengah. Selain itu, grafik juga memiliki bentuk seperti lonceng dan tidak miring ke kiri maupun ke kanan. Hal ini mengindikasikan bahwa residual data telah berdistribusi secara normal. Sedangkan normalitas data yang dari hubungan kompetensi

(X1) dan komunikasi (X2) terhadap motivasi (Z) dapat dilihat pada grafik P-P Plot berikut:

Gambar 4.3. Grafik P-P Plot dari X1 dan X2 terhadap Z

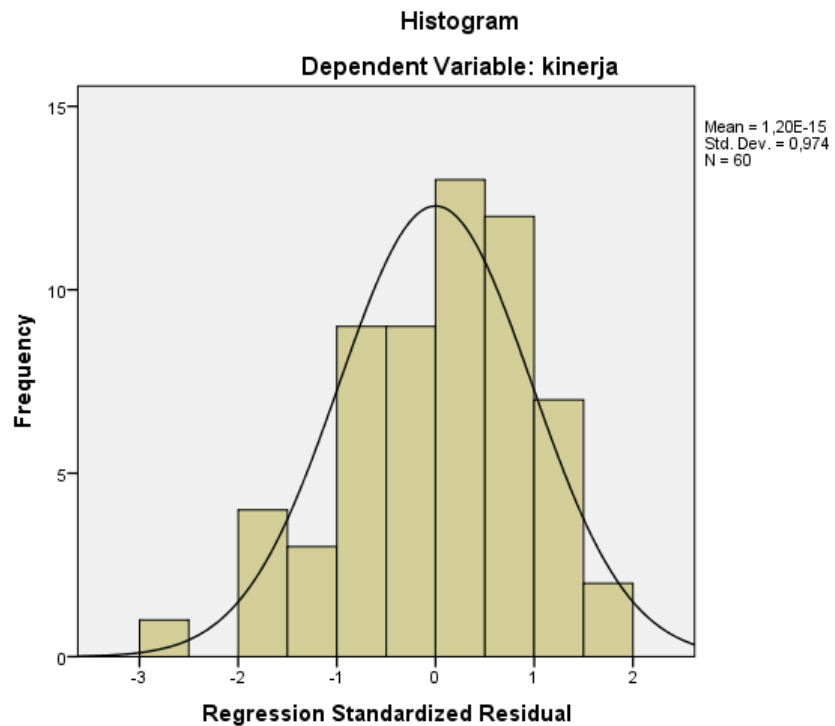


Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Gambar P-P Plot diatas menunjukkan bahwa penyebaran data yang berjumlah 100 titik data menyebar di sekitar sumbu diagonal Motivasi (Z), data menyebar dan mengikuti sumbu diagonal secara konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah berdistribusi secara normal.

Normalitas data dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada histogram berikut:

Gambar 4.4. Grafik Histogram dari X1, X2 dan Z terhadap Y

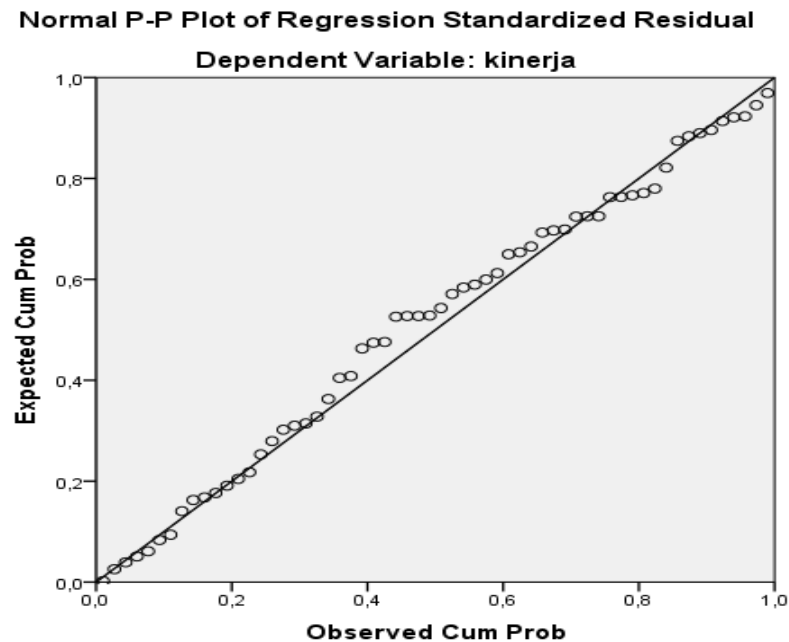


Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Histogram hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa histogram memiliki grafik yang kecembungan ditengah. Setelah itu, grafik juga memiliki bentuk seperti lonceng dan tidak miring ke kiri maupun ke kanan. Hal ini mengindikasikan bahwa residual data telah berdistribusi secara normal.

Sedangkan normalitas data dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada grafik P-P Plot berikut:

Gambar 4.5. Grafik P-P Plot dari X1, X2 dan Z terhadap Y



Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Gambar P-P Plot diatas menunjukkan bahwa penyebaran data yang berjumlah 100 titik data menyebar di sekitar sumbu diagonal Kinerja Karyawan (Y), data menyebar dan mengikuti sumbu diagonal secara konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah berdistribusi secara normal.

2) Pendekatan Statistik

Untuk memberikan kepastian apakah data telah terdistribusi secara normal atau tidak, maka uji normalitas dapat dilanjutkan dengan menggunakan pengujian analisis statistik menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov

Pedoman pengambilan keputusan dengan uji Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Sig, atau signifikan atau probabilitas $< 0,05$, maka distribusi data adalah tidak normal.
2. Jika nilai Sig, atau signifikan atau probabilitas $< 0,05$, maka distribusi data adalah tidak normal.

Hasil uji normalitas data dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z) dengan Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.45. Normalitas Data dari X1 dan X2 terhadap Z dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,96588428
Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,075
	Negative	-,079
Test Statistic		,079
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,200. Nilai signifikan ini dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, hubungan dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z) telah berdistribusi secara normal.

Hasil uji normalitas data dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) dengan Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.46. Normalitas Data dari X1, X2 dan Z terhadap Y dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,08001330
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,047
	Negative	-,093
Test Statistic		,093
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,200. Nilai signifikan ini dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan

uji Kolmogorov-Smirnov, hubungan dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z) telah berdistribusi secara normal.

Oleh karena itu, berdasarkan uji normalitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang digunakan baik hubungan X1 dan X2 terhadap Z serta hubungan X1, X2, dan Z terhadap Y telah mendistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Tahap selanjutnya setelah uji normalitas adalah uji multikolinearitas. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 dan VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak masalah multikolinieritas.

Uji Multikolinearitas dari hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.47. Hasil Uji Multikolinearitas dari X1, X2 terhadap Z

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kompetensi (X1)	0,280	3,567
	Komunikasi (X2)	0,280	3,567
a. Dependent Variable: Motivasi (Z)			

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X1) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,280 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 3,567 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel Kompetensi (X1) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

variabel Komunikasi (X2) memiliki nilai tolerance sebesar 0,280 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 3,567 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi (X2) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

Uji multikolinieritas dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.48. Hasil Uji Multikolinearitas dari X1, X2 dan Z terhadap Y

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kompetensi (X1)	0,230	4,351
	Komunikasi (X2)	0,243	4,123
	Motivasi (Z)	0,289	3,460

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X1) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,230 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 4,351 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi (X1) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

variabel Komunikasi (X2) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,243 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 4,123 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi (X2) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

variabel Motivasi (Z) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,289 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 3,460 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (Z) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

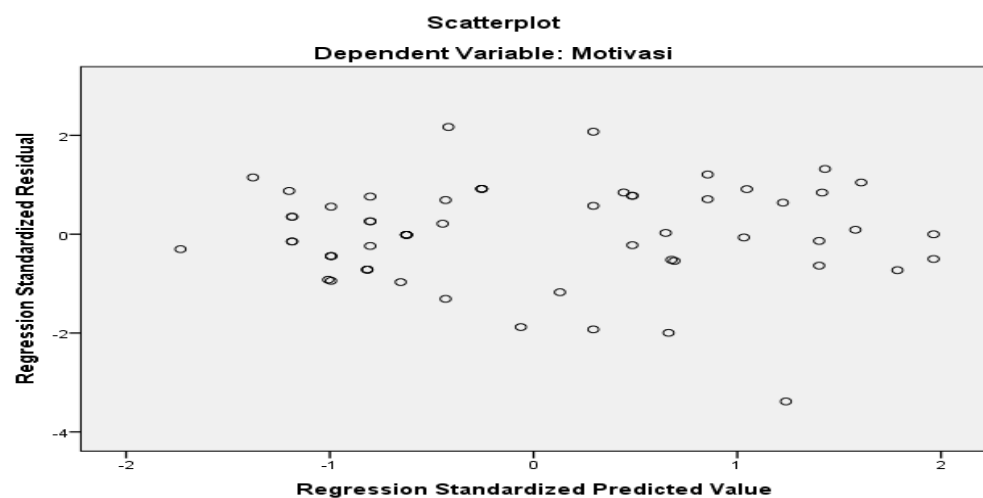
c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Gejala heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Apabila data yang berbentuk titik-titik tidak membentuk suatu pola dan menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol, maka model regresi tidak terkena heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas hubungan dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) dengan gambar *scatterplot* ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.6. Hasil Uji Heteroskedastisitas dari X1 dan X2 terhadap Z

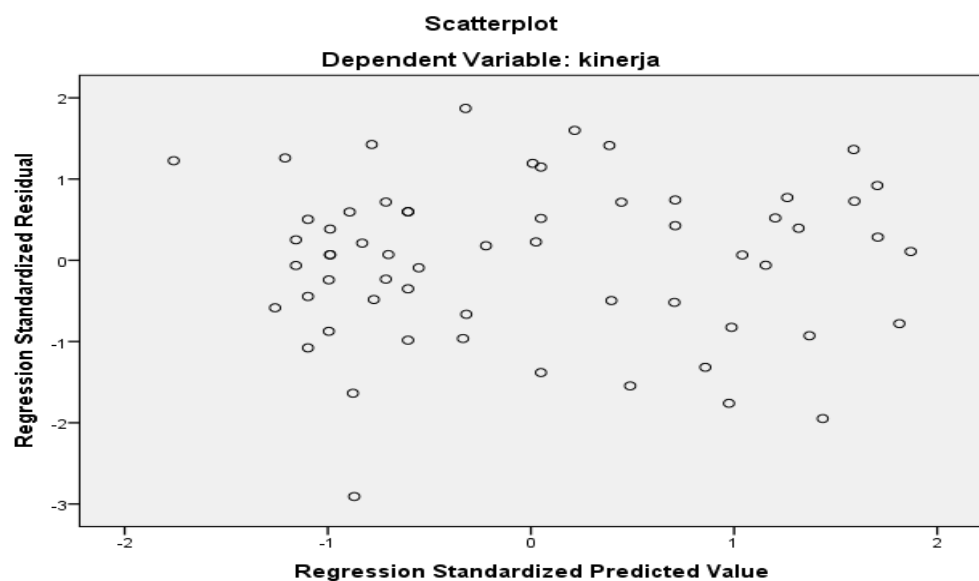


Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Gambar diatas menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 60 buah data menyebar acak di atas maupun di bawah garis 0 pada sumbu Y, selain itu titik-titik data juga tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z).

Hasil uji heteroskedastisitas hubungan dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) dengan gambar *scatterplot* ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.7. Hasil Uji Heteroskedastisitas dari X1, X2 dan Z terhadap Y



Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Gambar diatas menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 60 buah data menyebar acak di atas maupun di bawah garis 0 pada sumbu Y, selain itu titik-titik data juga tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dari Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), terhadap Motivasi (Z).

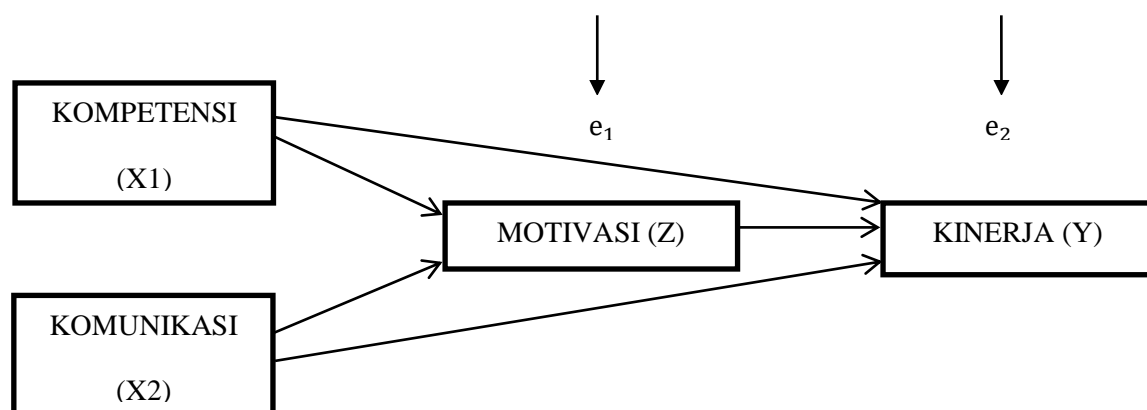
6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Path analysis memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel dan setiap nilai menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terdapat beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat.

Model jalur dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.8. Model Jalur Penelitian



Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar model jalur pada gambar 4.8, diajukan hubungan bahwa Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) memiliki hubungan langsung terhadap Motivasi (Z), tetapi baik Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) juga memiliki hubungan tidak langsung melalui Motivasi (Z) lalu ke Kinerja (Y).

Pengaruh tidak langsung X1 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y . sedangkan pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung. Begitu juga dengan X2, pengaruh tidak langsung X2 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y. Sedangkan pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung.

a. Pengaruh Langsung

1) Jalur Model I

Jalur model 1 merupakan jalur dari variabel Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z). Sehingga disini akan dicari pengaruh langsung dari variabel Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) dapat dilihat pada persamaan berikut:

$$\mathbf{Z} = \mathbf{pzx}_1 \mathbf{X}_1 + \mathbf{pzx}_2 \mathbf{X}_2 + \mathbf{e}_1$$

Keterangan :

\mathbf{Z} = Motivasi (Z)

$\mathbf{pzx}_1 \mathbf{X}_1$ = Hubungan langsung X1 dengan Z

$\mathbf{pzx}_2 \mathbf{X}_2$ = Hubungan langsung X2 dengan Z

\mathbf{e}_1 = *Error tern* (Kesalahan Penduga) Persamaan I

Hasil regresi dari Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.49. Hasil Regresi X1 dan X2 terhadap Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,157	3,126		0,370	0,713
	Kompetensi (X1)	0,592	0,167	0,476	3,539	0,001
	Komunikasi (X2)	0,548	0,184	0,401	2,980	0,004

a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Besar pengaruh langsung dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficients* Beta, sedangkan tingkat signifikan dapat dilihat pada Sig. Berdasarkan hasil regresi pada tabel di atas, maka dapat dituliskan persamaan berikut:

$$Z = pzx_1 X_1 + pzx_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,476 X_1 + 0,401 X_2 + e_1$$

Interpretasi hasil regresi pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi (X1) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,476 dengan nilai signifikan sebesar 0,001 Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z).
2. Komunikasi (X2) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,401 dengan nilai signifikan sebesar 0,004 Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Komunikasi (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z).

Besar hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) di dapatkan dari hasil uji determinasi pada tabel berikut:

Tabel 4.50. Besar Hubungan X1 dan X2 terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,843 ^a	0,711	0,701	2,00008
a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X1), Kompetensi (X2)				
b. Dependent Variable: Motivasi (Z)				

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Besar hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) dapat dilihat dari nilai R *square* pada tabel di atas. Nilai R *square* menunjukkan angka 0,711, sehingga Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) memberikan kontribusi atau sumbangan sebesar 71,1 % terhadap Motivasi (Z).

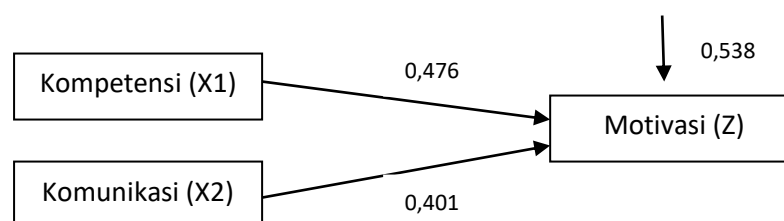
Tingkat keeratan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) adalah erat. Hal ini ditandai dengan nilai R sebesar 0,843, dimana nilai ini berada pada range nilai 0,6 – 0,8 yang mengindikasikan hubungan yang erat.

Nilai e_1 atau *error term* dari persamaan pertama didapatkan dengan persamaan:

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,711} = 0,538$$

Hasil analisis jalur model I dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.9. Model Hasil Analisis Jalur Model I



Sumber : Data Diolah (2018)

2) Jalur Model II

Jalur model II merupakan jalur dari variabel Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga disini akan dicari pengaruh langsung dari variabel Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada persamaan berikut:

$$Y = pyx_1 X_1 + pyx_2 X_2 + pyz Z + e_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (Y)

$pyx_1 X_1$ = Hubungan langsung X1 dengan Y

$pyx_2 X_2$ = Hubungan langsung X2 dengan Y

$pyz Z$ = Hubungan langsung Z dengan Y

e_1 = *Error tern* (Kesalahan Penduga) Persamaan II

Hasil regresi dari Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.51. Hasil Regresi X1, X2, dan Z terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,648	4,947		3,163	0,003
	Kompetensi (X1)	0,205	0,292	0,131	0,704	0,485
	Komunikasi (X2)	0,376	0,312	0,217	1,204	0,234
	Motivasi (Z)	0,560	0,209	0,442	2,674	0,010

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Besar pengaruh langsung dapat dilihat pada nilai Standardized Coefficients Beta, sedangkan tingkat signifikan dapat dilihat pada Sig. Berdasarkan hasil regresi pada tabel di atas, maka dapat dituliskan persamaan berikut:

$$Y = \beta_{YX_1} X_1 + \beta_{YX_2} X_2 + \beta_{YZ} Z + e_2$$

$$Y = 0,131 X_1 + 0,217 X_2 + 0,442 Z + e_2$$

Interpretasi hasil regresi pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi (X1) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,131 dengan nilai signifikan sebesar 0,485 Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
2. Komunikasi (X2) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,217 dengan nilai signifikan sebesar 0,234 Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Komunikasi (X2) tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Besar hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di dapatkan dari hasil uji determinasi pada tabel berikut:

Tabel 4.52. Besar Hubungan X1, X2, dan Z terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,746 ^a	0,557	0,533	3,16144
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komunikasi, Kompetensi				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Besar hubungan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2), Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai *R square* pada tabel di atas. Nilai *R square* menunjukkan angka 0,557 sehingga Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) memberikan kontribusi atau sumbangan sebesar 55,7 % terhadap Kinerja Karyawan (Y).

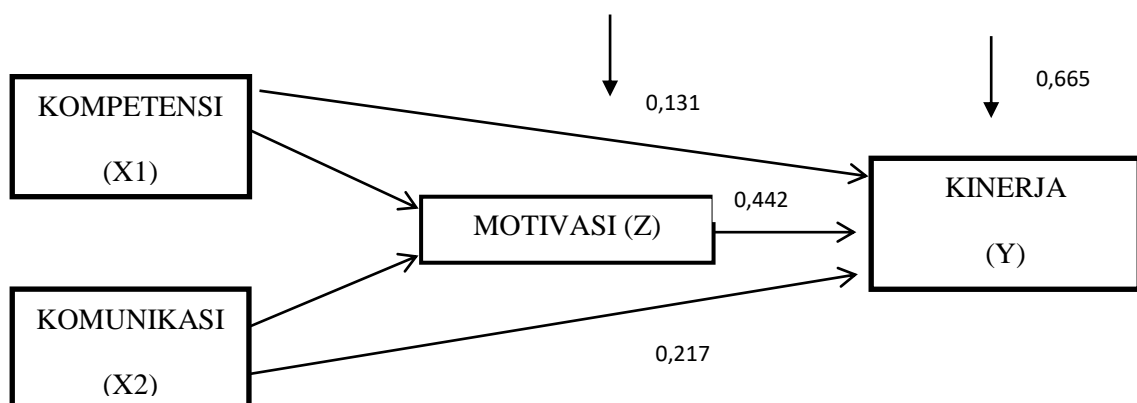
Tingkat keeratan Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah erat. Hal ini ditandai dengan nilai R sebesar 0,746 dimana nilai ini berada pada range nilai 0,6 – 0,8 yang mengindikasikan hubungan yang erat.

Nilai e_1 atau *error term* dari persamaan pertama didapatkan dengan persamaan:

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,557} = 0,665$$

Hasil analisis jalur model II dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.10. Model Hasil Analisis Jalur Model II

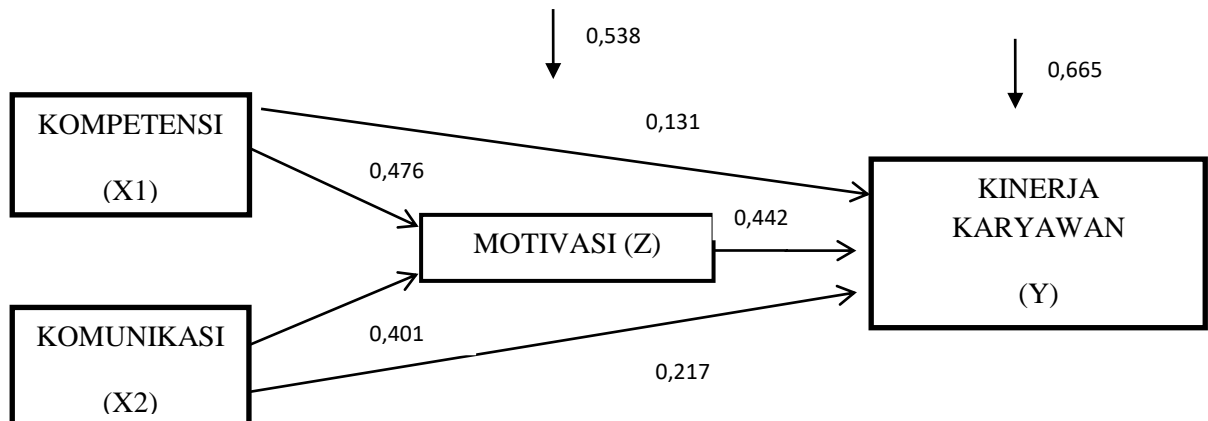


Sumber : Data Diolah (2018)

b. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung terhadap jalur model I dan jalur model II, maka didapatkan nilai dari pengaruh langsung terhadap model penelitian sebagai berikut:

Gambar 4.11. Hasil analisis Pengaruh Langsung



Sumber : Data Diolah (2018)

1) Pengaruh Tidak langsung X_1 terhadap Y

Pengaruh tidak langsung dari Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dicari menggunakan persamaan berikut:

$$py_{X_1} Y = (pz_{X_1} X_1) * (pyz Z)$$

Keterangan :

$py_{X_1} Y$ = Hubungan tidak langsung X_1 dengan Y

$pz_{X_1} X_1$ = Hubungan langsung X_1 dengan Z

$pyz Z$ = Hubungan langsung Z dengan Y

Berdasarkan persamaan tersebut, maka didapatkan:

$$py_{X_1} Y = (pz_{X_1} X_1) * (pyz Z)$$

$$py_{X_1} Y = (0,476) * (0,442)$$

$$py_{X_1} Y = 0,210$$

Sehingga pengaruh tidak langsung dari Kompetensi (X_1) terhadap Motivasi melalui Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,210.

Pengaruh total dari Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) dapat dihitung dengan persamaan:

Total X_1 ke Y = Pengaruh Langsung + Pengaruh tidak langsung

Total X_1 ke Y = 0,131 + 0,210

Total X_1 ke Y = 0,341

Sehingga total pengaruh dari Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (y) sebesar 0,341.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0,210 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,131.

Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Kompetensi (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z).

2) Pengaruh Tidak langsung X_2 terhadap Y

Pengaruh tidak langsung dari Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dicari menggunakan persamaan berikut:

$$py_{X_2} Y = (pz_{X_2} X_2) * (py_Z Z)$$

Keterangan :

$py_{X_2} Y$ = Hubungan tidak langsung X_2 dengan Y

$pz_{X_2} X_1$ = Hubungan langsung X_2 dengan Z

$py_Z Z$ = Hubungan langsung Z dengan Y

Berdasarkan persamaan tersebut, maka didapatkan:

$$py_{X_2} Y = (pz_{X_2} X_2) * (py_Z Z)$$

$$py_{X_2} Y = (0,401) * (0,442)$$

$$py_{X_2} Y = 0,177$$

Sehingga pengaruh tidak langsung dari Komunikasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebesar 0,210.

Pengaruh total dari Komunikasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) dapat dihitung dengan persamaan:

Total X₂ ke Y = Pengaruh Langsung + Pengaruh tidak langsung

Total X₂ ke Y = 0,217 + 0,177

Total X₂ ke Y = 0,341

Sehingga total pengaruh dari Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (y) sebesar 0,341.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0,177 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,217. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Komunikasi (X2) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z).

7. Uji F (Uji Serempak)

Pengujian ini untuk mengetahui apakah pengaruh seluruh variabel bebas secara serempak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) atau level pengujian hipotesis 5% dengan uji F menggunakan rumus statistik.

Cara yang digunakan untuk pengambilan keputusan pada uji F adalah sebagai berikut:

1). Terima Ho (tolak Ha), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig > 0,05$

2) Terima Ha (tolak Ho), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig < 0,05$

Dimana :

1) Ho artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas (X) secara serempak terhadap variabel terikat (Y).

- 2) H_a artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas (X) secara serempak terhadap variabel terikat (Y).

a. Pengaruh X1 dan X2 terhadap Z

Hasil uji F dari Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.53. Hasil Uji F dari X1 dan X2 terhadap Z

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	560,833	2	280,416	70,099	0,000 ^b
	Residual	228,017	57	4,000		
	Total	788,850	59			
a. Dependent Variable: Motivasi (Z)						
b. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kompetensi (X1)						

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil di atas menunjukkan nilai signifikan yang dimiliki sebesar 0,000.

Nilai signifikan ini jauh lebih kecil dari ambang batas nilai signifikan yaitu 0,05.

Dengan df_1 sebesar 2 dan df_2 sebesar 57, maka dihasilkan F_{tabel} sebesar 3,160. Hasil uji F menunjukkan F_{hitung} sebesar 70,099, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ karena 70,099 lebih besar dari 3,160. Maka terima H_a dan tolak H_o . Sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Z) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

b. Pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y

Hasil uji F dari Kompetensi (X1) dan Komunikasi (X2) dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.54. Hasil Uji F dari X1, X2 dan Z terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	703,898	3	234,633	23,476	,000 ^b
	Residual	559,702	56	9,995		
	Total	1263,600	59			
a. Dependent Variable: kinerja karyawan (Y)						
b. Predictors: (Constant), Motivasi (Z), Komunikasi (X2), Kompetensi (X1)						

Sumber : hasil pengolahan SPSS (2018)

Hasil di atas menunjukkan nilai signifikan yang dimiliki sebesar 0,000.

Nilai signifikan ini jauh lebih kecil dari ambang batas nilai signifikan yaitu 0,05.

Dengan df1 sebesar 3 dan df2 sebesar 56, maka dihasilkan F_{tabel} sebesar 3,160. Hasil uji F menunjukkan F_{hitung} sebesar 23,476, maka $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ karena 23,476 lebih besar dari 3,160. Maka terima H_a dan tolak H_o .

Sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi (X1) Komunikasi (X2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, maka akan dibahas bagian pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Berikut pembahasan hipotesis yaitu:

1. Hipotesis H_1

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H_1 yang berbunyi bahwa: “Terdapat pengaruh

Kompetensi secara signifikan terhadap kinerja pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Kompetensi (X1) sebesar 0,131 dengan signifikan 0,485. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, tetapi juga menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,485 lebih besar dari 0,05. Maka H_0 diterima H_a ditolak.

Sehingga disimpulkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat ditolak.

2. Hipotesis H₂

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₂ yang berbunyi bahwa: “Terdapat pengaruh Komunikasi secara signifikan terhadap kinerja pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Komunikasi (X2) sebesar 0,217 dengan signifikan 0,234. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi (X2) berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, tetapi juga menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,234 lebih besar dari 0,05. Maka H_0 diterima H_a ditolak.

Sehingga disimpulkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat ditolak.

3. Hipotesis H₃

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₃ yang berbunyi bahwa: “Terdapat pengaruh Kompetensi secara signifikan terhadap Motivasi pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Kompetensi (X1) sebesar 0,476 dengan signifikan 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05. Maka H_a diterima H_o ditolak.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat diterima.

4. Hipotesis H₄

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₄ yang berbunyi bahwa: “Terdapat pengaruh Komunikasi secara signifikan terhadap Motivasi melalui Motivasi pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Komunikasi (X2) sebesar 0,401 dengan signifikan 0,004. Hal ini

menunjukkan bahwa Komunikasi (X2) berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,003 lebih kecil dari 0,05. Maka H_a diterima H_o ditolak.

Maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat diterima.

5. Hipotesis H₅

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₅ yang berbunyi bahwa: “Terdapat pengaruh Kompetensi dan Komunikasi secara signifikan terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dimiliki sebesar 0,000 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga Kompetensi dan Komunikasi secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Hal ini juga didukung dengan F_{hitung} yang memiliki nilai sebesar 70,099 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,160. Maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ karena 70,099 lebih besar dari 3,160. Sehingga benar bahwa Kompetensi dan Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh langsung Kompetensi dan Komunikasi terhadap Motivasi memiliki *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif sehingga baik Kompetensi dan Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi. Oleh karena itu terima H_a dan tolak H_o .

6. Hipotesis H₆

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₆ yang berbunyi bahwa: “Terdapat Pengaruh Motivasi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan”.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Motivasi (Z) sebesar 0,442 dengan signifikan 0,010. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi (Z) berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,010 lebih kecil dari 0,05. Maka H_a diterima H_o ditolak.

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Motivasi (Z) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat diterima.

7. Hipotesis H₇

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti telah mengajukan hipotesis H₇ yang berbunyi bahwa: “Terdapat Kompetensi, Komunikasi, dan Motivasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kanwil 1 Medan.”

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dimiliki sebesar 0,000 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Hal ini juga didukung dengan F_{hitung} yang memiliki nilai sebesar 23,476 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,160. Maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ karena

23,476 lebih besar dari 3,160. Sehingga benar bahwa Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Pengaruh langsung Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan memiliki *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif sehingga baik Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu terima H_a dan tolak H_o .

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi secara serempak memilikipengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka hipotesis dapat diterima.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

C. Kesimpulan

Dari uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0.131 dengan signifikan 0,485. Maka H_0 diterima H_a ditolak.
2. Komunikasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana Nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0,217 dengan Signifikan 0,234. Maka H_0 diterima H_a ditolak.
3. Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana Nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0,476 dengan Signifikan 0,001. Maka H_a diterima H_0 ditolak.
4. Komunikasi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z) karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana Nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0,401 dengan Signifikan 0,004. Maka H_a diterima H_0 ditolak.
5. Kompetensi dan komunikasi terhadap Motivasi para karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan memiliki pengaruh positif yang signifikan. Dimana hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan yang

dimiliki sebesar 0,000 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga Kompetensi dan Komunikasi secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Hal ini juga didukung dengan F_{hi} yang memiliki nilai sebesar 70,099 sedangkan $F_{critical}$ sebesar 3,160. Maka $F_{hi} > F_{critical}$ karena 70,099 lebih besar dari 3,160. Maka H_a diterima H_o ditolak.

6. Motivasi (Z) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana Nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0,442 dengan Signifikan 0,010. Maka H_a diterima H_o ditolak.
7. Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi secara serempak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dimana hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dimiliki sebesar 0,000 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga Kompetensi, Komunikasi dan Motivasi secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Hal ini juga didukung dengan F_{hi} yang memiliki nilai sebesar 23,476 sedangkan $F_{critical}$ sebesar 3,160. Maka $F_{hi} > F_{critical}$ karena 23,476 lebih besar dari 3,160. Maka H_a diterima H_o ditolak.

D. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan, yaitu:

- 1) Disarankan bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan tingkat kompetensi setiap karyawan secara rutin. Sehingga kinerja karyawan dapat mendapatkan hasil yang memuaskan.
- 2) Disarankan bahwa untuk lebih meningkatkan suatu komunikasi antar karyawan perusahaan boleh memberikan suatu pekerjaan tim atau proyek bersama sehingga para karyawan akan berinteraksi dengan teman satu kerja mereka, serta bertukar pikiran. Lalu dapat dilakukan berupa kegiatan olahraga bersama serta melakukan kegiatan wisata untuk seluruh karyawan. Hal itu dilakukan untuk menciptakan suasana yang harmonis dalam bekerja.
- 3) Motivasi sangat diperlukan dalam meningkatkan kompetensi setiap karyawan. Disarankan bahwa perusahaan boleh lebih memperhatikan secara detail siapa saja para karyawan yang memiliki prestasi, dan memberikan suatu hadiah atau reward. Hal itu juga sudah menjadi bagian motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi.
- 4) Disarankan bahwa perusahaan boleh memberikan kebebasan terhadap karyawan dalam menuangkan kreativitas, agar para karyawan tidak monoton dalam bekerja, dan paling utama adalah atasan harus peduli terhadap bawahan.
- 5) Dapat disarankan dalam upaya peningkatan Motivasi kerja karyawan perusahaan harus melakukan suatu perbaikan terhadap motivasi yang

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- 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. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- 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.
- Aspan, H. (2017). "Good Corporate Governance Principles in the Management of Limited Liability Company. *International Journal of Law Reconstruction*, Volume 1 No. 1, pp. 87-100.
- Aznuriyandi. (2014). *Pengaruh Kompetensi, kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (PERSERO) kantor cabang bandar udara sultan syarif kasim II Pekan baru*. Sripsi Magister Sains Manajemen Universitas Riau. Universitas Riau.
- 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.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU.Press
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. 2013. *Metode Penelitian*. USU Press.
- 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

- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja edisi keempat*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- 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.
- Mangkunegara, Anwar. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mohklas. (2015). *Pengaruh Kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)*. Skripsi tidak diterbitkan.
- Ulul, Nisa. (2011). *Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Bukit Asam (PERSERO), Tbk unit Dermaga kertapati Palembang*. Skripsi ekonomi Fakultas Univertas PGRI Palembang
- 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.
- 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).
- 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.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan edisi ke dua belas*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian edisi ke enambelas*, Bandung: Penerbit Alfabeta
- Rusiadi, Nur Subianto dan Rahmat Hidayat. (2013). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviewa, Amos, Lisrel*. Medan: USU Press.
- Fansyah, Maman. (2015). *Pengaruh Kemandirian dan Kedisiplinan terhadap kinerja karyawan cv. Global Mandiri sejahtera cabang surakarta tahun 2015*. Skripsi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Wulandari, Hapsari. (2012). *Pengaruh disiplin, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Suara merdeka press Semarang*. Skripsi Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In International Conference of ASEAN Perspective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257).
- 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.