

**MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN  
KOMPETENSI KERJA DALAM MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI PADA PT. HOLCIM  
INDONESIA DEPARTEMEN MAINTENANCE  
CABANG NAROGONG**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan  
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh :

**ASEP ARDIANSYAH ENDANG**

**NIM : 2014 62 100**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
JAKARTA**

**2016**



## ABSTRAK

Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kompetensi kerja merupakan faktor yang diduga relative besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Narogong Cabang Narogong. Untuk membuktikan pengaruh keduanya maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong.

Penelitian dilakukan di PT. Holcim Indonesia dengan mengambil 28 pegawai sebagai sampel penelitian, yang melibatkan semua pegawai terkecuali penulis dan manager. Pengambilan data menggunakan kuesioner tertutup lima skala penilaian skala ordinal. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan analisis deskriptif dan inferensi. Regresi linear ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji – t dan uji – F.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan (Sig F : 0.016) terhadap kinerja pegawai di PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 15.764 + 0.093 X1 - 0.347 X2 + 0.423 X3$ .

Penelitian menghasilkan tiga temuan utama dan beberapa tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan : Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai ; Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai ; Kompetensi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan agar dilakukan upaya peningkatan kompetensi kerja pegawai.

Kata kunci :

Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kompetensi Kerja dan Kinerja Pegawai



## ABSTRACT

*Motivation of work, Discipline of work and Competency of work are the factors suspected to influence employee performance on the PT. Holcim Indonesia Maintenance Departement Branch Narogong. These research aimed to determine the effect of motivation of work, discipline of work and competency of work toward employee performance on PT. Holcim Indonesia Maintenance Departement Branch Narogong.*

*Research conducted at PT. Holcim Indonesia by taking 28 employees as the research sample. Data were collected by questionnaire instrument covered by the five rating scale from strongly disagree to strongly agree. Quantitative research was conducted by describing and analyzing research data. The multiple linear regression analysis are the statistic approach to data analysis. Hypothesis testing are done by  $t$  – test and  $F$  – test.*

*Based on research that motivation of work, discipline of work and competency of work have influence (Sig : 0.016) on employee performance with linear regression  $\hat{Y} = 15.764 + 0.093 X1 - 0.347 X2 + 0.423 X3$ .*

*The study produced three major findings consistent some of them not accordance with the hypothesis put forward, that are : Motivation of work has no influence on employee performance ; Discipline of work has no influence on employee performance ; Competency of work has positive influence on employee performance.*

*Base on the research finding, in order to increase employee performance can be done by increase competency of work.*

**Keywords:**

*Motivation of Work, Discipline of Work, Competency of Work, Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan Judul “MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI KERJA DALAM MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA PT. HOLCIM INDONESIA DEPARTEMEN MAINTENANCE CABANG NAROGONG” . Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Manajemen pada STIE IPWIJA.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Anna Wulandari, SE., MM., selaku Pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dr. Heru Mulyanto, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen ) STIE IPWIJA yang selalu memberi masukan yang bermanfaat kepada penulis.
3. Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak., Ac., selaku Ketua STIE IPWIJA yang selalu memberi masukan yang bermanfaat kepada penulis.
4. Civitas Akademika STIE IPWIJA, khususnya sekretariat yang selalu membantu mahasiswa guna melancarkan kegiatan perkuliahan dan administrasi lainnya.

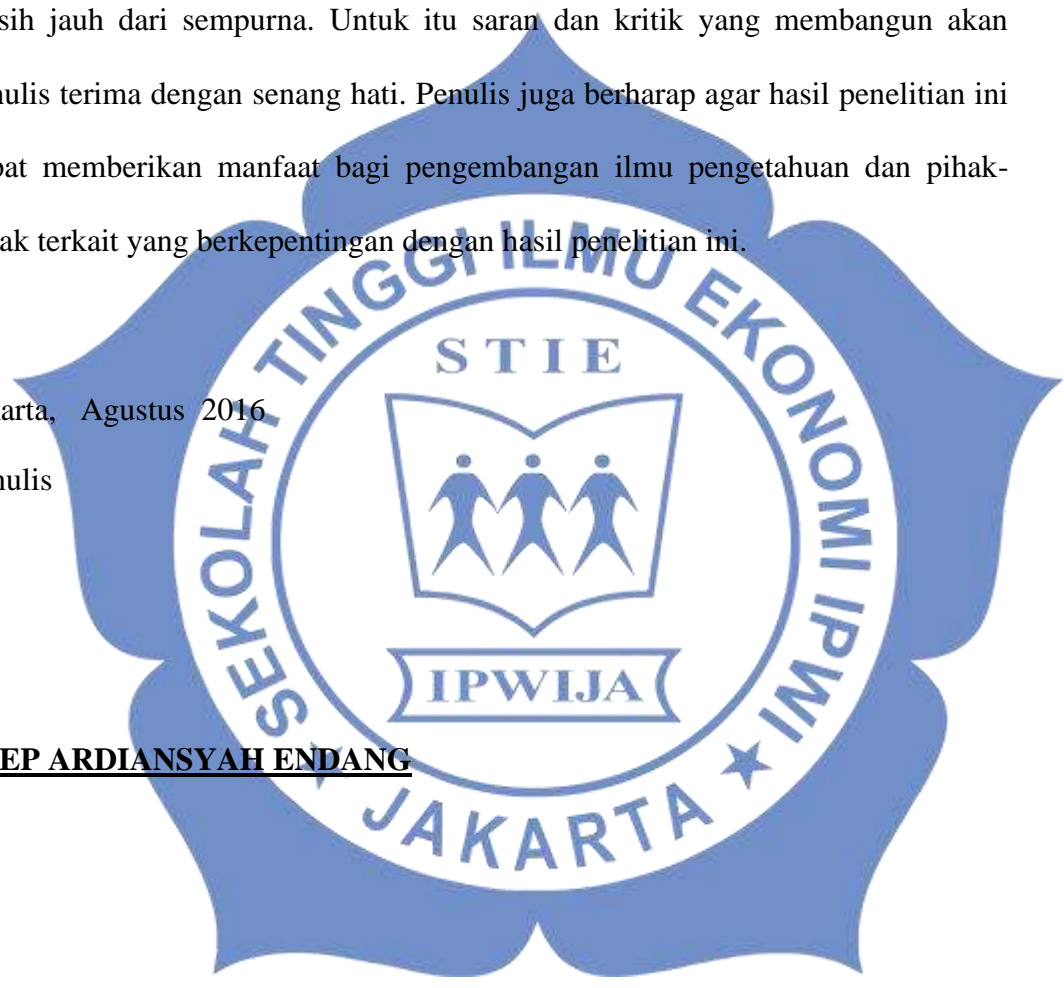
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (Pasca sarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA yang walau dalam keterbatasan waktu tetap semangat dalam menimba ilmu.

Akhirnya, sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Penulis juga berharap agar hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini.

Jakarta, Agustus 2016

Penulis

**ASEP ARDIANSYAH ENDANG**





## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Orisinalitas .....	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing .....	iii
Halaman Pengesahan Tesis .....	vi
Abstrak .....	v
Abstrack .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Pembatasan Masalah.....	7
1.4. Perumusan Masalah .....	7
1.5. Tujuan Penelitian .....	8
1.6. Manfaat Penelitian .....	9
1.7. Sistimatika Penelitian .....	9
<b>BAB 2. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Manajemen SDM .....	11
2.1.2. Motivasi Kerja .....	14
2.1.3. Disiplin Kerja .....	26
2.1.4. Kompetensi Kerja .....	36
2.1.5. Kinerja Pegawai .....	51
2.2. Penelitian Terdahulu.....	55
2.3. Kerangka Pemikiran.....	56
2.4. Hipotesis Penelitian.....	59

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	61
3.2 Disain Penelitian .....	61
3.3 Operasionalisasi Variabel .....	62
3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	63
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	64
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	66
3.7 Metode Analisis .....	67
3.8 Analisis Korelasi Ganda .....	69
3.9 Analisis Regresi Ganda .....	70
3.10 Uji Hipotesis .....	71
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian .....	73
4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	73
4.1.2 Karakteristik Responden.....	77
4.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	78
4.1.4 Deskripsi Variabel.....	86
4.1.5 Analisis Data.....	90
4.1.6 Pengujian Hipotesis.....	96
4.2 Pembahasan .....	100
4.3 Implikasi Manajerial .....	106
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	108
5.2. Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Fluktuasi nilai NAI pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong Tahun 2015 .....	2
Tabel 3.1	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	61
Tabel 3.2	Variabel Operasionalisasi.....	63
Tabel 3.3	Sebaran Populasi dan Sampel.....	64
Tabel 3.4	Pilihan Jawaban Variabel Independen dan Dependen.....	65
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	77
Tabel 4.2	Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X1) .....	79
Tabel 4.3	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X1) .....	80
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X2) .....	81
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (X2) .....	82
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel Kompetensi Kerja (X3) .....	83
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Kerja (X3) .....	84
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	85
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	86
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	87
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja .....	88
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Kompetensi Kerja .....	89
Tabel 4.13	Deskripsi Variabel Kompetensi Kerja .....	90
Tabel 4.14	Coeficient Uji Asumsi Multikolinieritas .....	92
Tabel 4.15	Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi .....	93

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tabel 4.16 Model Summary Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	94
Tabel 4.17 Anova Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	95
Tabel 4.18 Koefisien Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	95





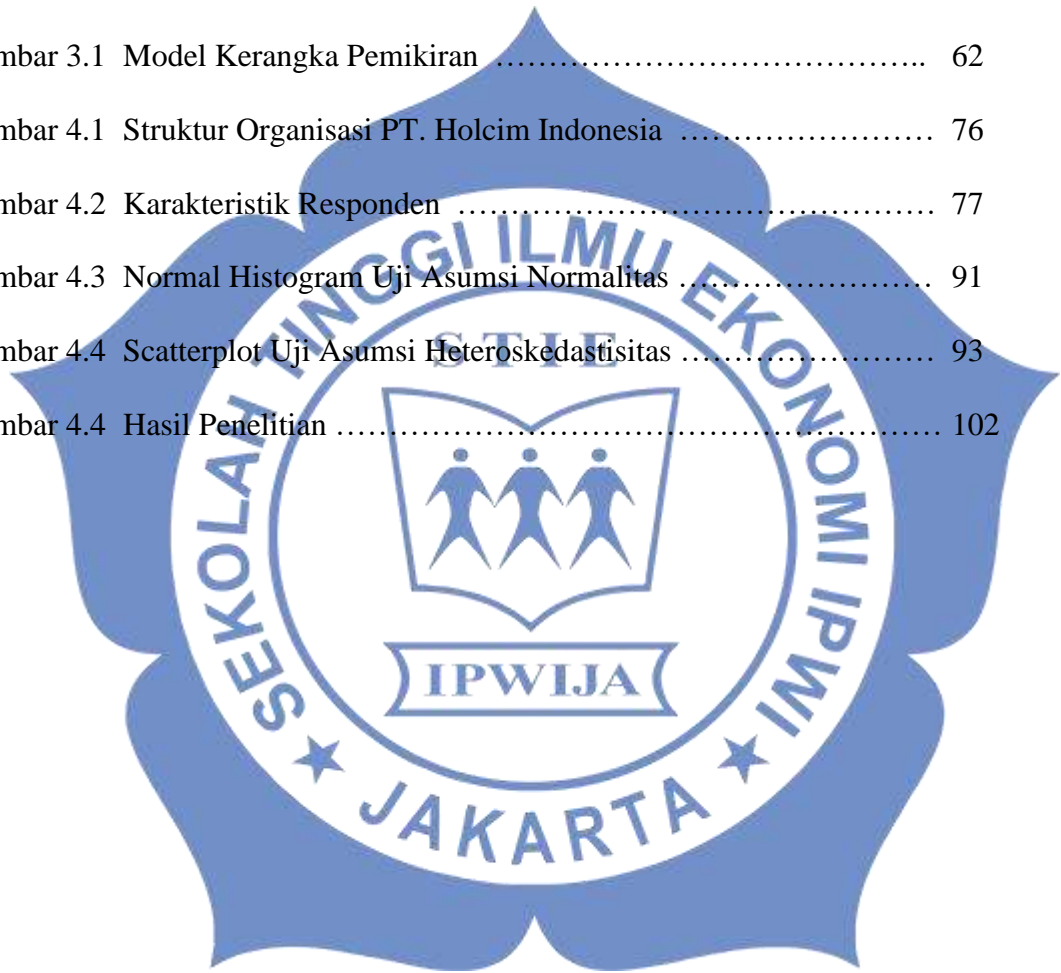
© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram nilai NAI PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong Tahun 2015 .....	3
Gambar 2.1 Gambar Alur Pikir .....	59
Gambar 3.1 Model Kerangka Pemikiran .....	62
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Holcim Indonesia .....	76
Gambar 4.2 Karakteristik Responden .....	77
Gambar 4.3 Normal Histogram Uji Asumsi Normalitas .....	91
Gambar 4.4 Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas .....	93
Gambar 4.4 Hasil Penelitian .....	102





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Permohonan Pengisian Kuesioner .....	L-1
Lampiran 2.	Kuesioner .....	L-2
Lampiran 3.	Rangkuman Jawaban Kuesioner .....	L-8
Lampiran 4.	Tabel – R .....	L-12
Lampiran 5.	Analisis Regresi .....	L-13



### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya yang terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang – orang yang memberikan tenaga, pemikiran, bakat dan kreatifitas mereka pada organisasi tersebut. Kedudukan SDM saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. SDM memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh Karena itu kemajuan suatu organisasi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

Kinerja organisasi baik itu organisasi bisnis maupun organisasi pemerintah, tidak terlepas dari kinerja individu. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian tentang kinerja pegawai semakin penting ketika organisasi akan melakukan reposisi pegawai, artinya bagaimana organisasi harus bisa mengetahui faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai.



Pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong, salah satu indikator untuk mengetahui kinerja pegawainya dapat dilihat dari *Net Availabilty Index* (NAI). NAI menunjukkan ketersediaan waktu operasional dari mesin yang mencakup waktu pekerjaan yang direncanakan dan waktu kerja yang tidak direncanakan. NAI tersendiri merupakan perbandingan antara waktu operasi dan waktu tunggu siap pakai dengan jumlah waktu kalender yang tersedia. Biasanya nilai NAI pada suatu perusahaan berbeda – beda. Hal ini tergantung standar pada perusahaan masing – masing. Adapun standar Nilai NAI dari PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong adalah 86 %.

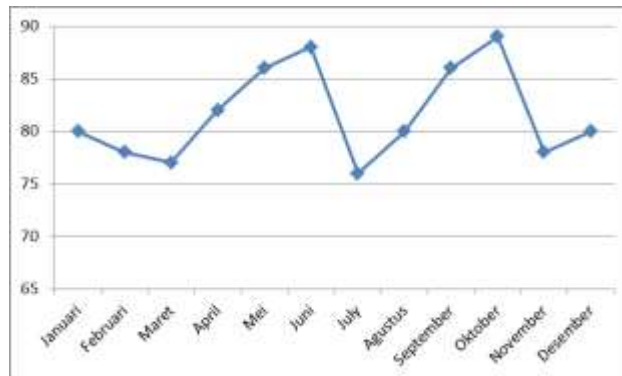
Nilai NAI pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong ini tidaklah tetap dan selalu berfluktuasi. Berikut disajikan data berupa bagan nilai NAI pada PT. Holcim Indonesia tahun 2015.

Tabel 1.1 Fluktuasi nilai NAI pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong Tahun 2015

No	Bulan	NAI (%)
1	Januari	80
2	Februari	78
3	Maret	77
4	April	82
5	Mei	86
6	Juni	88
7	July	76
8	Agustus	80
9	September	86
10	Oktober	89
11	November	78
12	Desember	80

Gambar 1.1 Diagram nilai NAI PT. Holcim Indonesia Departemen

Maintenance Cabang Narogong Tahun 2015



Banyak faktor yang mempengaruhi fluktuasi nilai NAI yang dalam hal ini dapat dikategorikan sebagai salah satu indikator kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance. Diantaranya adalah motivasi pegawai, disiplin pegawai, situasi kerja, kompetensi kerja, kepemimpinan yang kurang baik, komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang kurang, dan loyalitas kerja yang terbilang kurang. Faktor – faktor yang tersebut diatas merupakan faktor yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia yang merupakan motor penggerak untuk pencapaian nilai NAI yang telah ditargetkan.

Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki . Motivasi pada Setiap pegawai yang bekerja pada dasarnya dapat dibedakan menjadi 2, yaitu motivasi positif dan motivasi negative. Motivasi positif merupakan harapan akan pemenuhan kebutuhan / kepuasan sedangkan motivasi negative merupakan hukuman / denda yang

menimbulkan rasa takut dalam diri pegawai yang bersangkutan. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

Faktor lain yang berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah faktor kedisiplinan. Menurut Hasibuan (2013:23), kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia/MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan

tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Soegeng Prijodarminto. (2000:16) berpendapat “Disiplin berbagi pada tiga aspek yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan. Baik mental, pemahaman dan sikap kelakuan mengenai kedisiplinan di perusahaan ini masih terbilang cukup kurang. Hal ini dapat dilihat bahwa hampir cukup banyak pegawai yang masih berada diluar gate ketika jam sudah menunjukkan pukul 08.00. Padahal waktu kerja perusahaan dimulai dari pukul 08.00 hingga pukul 16.00. Tak hanya masalah waktu datang dan waktu pulang, bahkan waktu untuk istirahatpun dilakukan secara tidak disiplin. Hal ini perlu disadari bahwa dengan tidak disiplinnya waktu kerja maka akan berakibat menurunkan kinerja pegawai karena jam kerja yang berkurang.

Kompetensi kerja tentunya tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan pelaksanaan tugas sesuai dengan ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta teknologi dan pengalaman yang relevan dengan bidang tugas sehingga dapat mengembangkan motivasi kerja yang bersangkutan dan peningkatan kinerjanya. Peran kompetensi diperlukan dalam prestasi kerja pegawai. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat.



Kompetensi setiap pegawai masih perlu ditingkatkan, baik secara operasional maupun secara management. Setiap pegawai hendaknya mampu melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik. Karena pada dasarnya setiap pegawai yang bekerja di perusahaan ini pasti selalu memiliki kontraktor yang harus di manage oleh pegawai. Faktor perencanaan sangat penting dalam hal ini, agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu.

Sehubungan dengan uraian di atas maka masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai perlu dibuktikan dengan mengadakan penelitian. Oleh karena itu, penulis membuat judul penelitian “ **Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kompetensi kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Motivasi pegawai yang rendah dalam hal untuk bekerja
2. Iklim kerja / situasi kerja lama yang masih terbawa
3. Waktu masuk dan pulang yang tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan / aturan perusahaan
4. Total waktu jam kerja yang berkurang
5. Disiplin kerja yang terbilang masih rendah

6. Kompetensi kerja yang masih perlu ditingkatkan baik dalam hal operasional maupun dalam hal manajemen.
7. Kepemimpinan yang kurang baik
8. Loyalitas kerja yang kurang

### 1.3 Pembatasan Masalah

Berbagai permasalahan yang dihadapi dalam perusahaan sangatlah kompleks. Salah satunya adalah masalah manajemen sumber daya manusia. Permasalahan-permasalahan perlu mendapat tanggapan dan solusi. Dalam tesis ini penulis hanya membatasi masalah pada skop mengenai kinerja pegawai yang ada di perusahaan tepatnya di PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di perusahaan tersebut diantaranya adalah motivasi pegawai, situasi kerja, disiplin kerja, kompetensi kerja, dan loyalitas kerja. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi masalah kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong yang dipengaruhi oleh Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kompetensi kerja.

### 1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pokok – pokok permasalahan seperti yang diuraikan dalam latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong?
2. Apakah terdapat pengaruh secara parsial disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong?
3. Apakah terdapat pengaruh secara parsial kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong
2. Pengaruh secara parsial disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong
3. Pengaruh secara parsial kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong

## 1.6 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa penelitian ini akan berguna bagi banyak pihak, diantaranya adalah :

### 1. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan saran dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui faktor motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja.

### 2. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini maka peneliti dapat mengukur tingkat penguasaan kemampuan dibidang manajemen sumber daya manusia dalam hal motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Peneliti lain

Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu pengetahuan serta dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian lain yang ingin membahas permasalahan yang sama yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja

## 1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah mengetahui isi keseluruhan secara garis besarnya antara bab yang satu dengan bab yang lainnya, maka penulis uraikan sistematika penulisannya, yaitu sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan

## **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada Bab ini penulis menguraikan atau memaparkan mengenai konsep teoritik motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja, serta kajian hasil penelitian terdahulu serta hipotesisnya.

## **BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini, penulis memaparkan tentang kerangka pemikiran, metode penelitian, pengujian instrument berupa uji validitas, dan reabilitas, populasi dan sampel, serta metode analisis data yang menggunakan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Versi 20 For Windows.

## **BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini, penulis membahas analisis data dan pembahasan hasil.

## **BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini, penulis membuat kesimpulan dari uraian hasil analisis serta saran yang sekiranya bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi pihak organisasi atau tempat penulis melakukan penelitian.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawanan. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dapat dilatih sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Simamora (2006:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Sule dan Saefullah (2005:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya

manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka ada empat hal yang kian penting diperhatikan berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 
- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.
  - b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
  - c. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.
  - d. Terdapat penekanan aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif di mana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Hasibuan (2008:11) yang berpendapat tentang manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan





maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan Martoyo (2007:3) mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia/kekaryawanan (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan pengertian Sule dan Saefullah (2005:13) diatas, maka penelitian ini diarahkan untuk membahas seputar Sumber Daya Manusia yang merupakan penggerak bisnis organisasi yang sedang berjalan dan menghasilkan output kualitas yang dapat selalu dijaga, dalam hal ini adalah kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong.

### 2.1.2 Motivasi Kerja

Menurut The Liang Gie Cs. (Matutina dkk ,1993) bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang manajer dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik pegawainya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan manajer terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motivasi, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

Menurut Martoyo (2000) motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (driving force) disini dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

Motivasi berasal dari motive atau dengan prakata bahasa latinnya, yaitu movere, yang berarti “mengerahkan”. Seperti yang dikatakan Liang Gie dalam bukunya Martoyo (2000) motive atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi atau motivation berarti pemberian motiv, penimbunan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo , 2000).

Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang sangat berharga, yang tujuannya jelas pasti untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

Menurut Martoyo (2000) motivasi kinerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang



telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b. Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono , 1999).

Menurut George R. dan Leslie W. (dalam bukunya Matutina. dkk , 1993) mengatakan bahwa motivasi adalah “*getting a person to exert a high degree of effort*” yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Sedang Ravianto (1986) dalam bukunya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada



pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu. (Campell , 1970).

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teori kepuasan (content theory) dan teori proses (process theory). Teori ini dikenal dengan nama konsep Higiene, yang mana cakupannya adalah:

1. Isi Pekerjaan.

Hal ini berkaitan langsung dengan sifat-sifat dari suatu pekerjaan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang isinya meliputi : Prestasi, upaya dari pekerjaan atau karyawan sebagai aset jangka panjang dalam menghasilkan sesuatu yang positif di dalam pekerjaannya, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu.

2. Faktor Higienis.



Suatu motivasi yang dapat diwujudkan seperti halnya : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antara pribadi, kualitas supervisi. Pada teori tersebut bahwa perencanaan pekerjaan bagi karyawan haruslah menunjukkan keseimbangan antara dua faktor.

### 2.1.2.1 Teori Motivasi Kepuasan.

Teori yang didasarkan pada kebutuhan insan dan kepuasannya. Maka dapat dicari faktor-faktor pendorong dan penghambatnya. Pada teori kepuasan ini didukung juga oleh para pakar seperti Taylor yang mana teorinya dikenal sebagai Teori Motivasi Klasik. Teori secara garis besar berbicara bahwa motivasi kerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis. Yaitu bagaimana mempertahankan hidupnya. Selain itu juga Teori Hirarki Kebutuhan (Need Hirarchy) dari Abraham Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi.

Secara garis besar tersebut teori jenjang kebutuhan dari Maslow dari yang rendah ke yang paling tinggi yang menyatakan bahwa manusia tidak pernah merasa puas, karena kepuasannya bersifat sangat relatif maka disusunlah hirarki kebutuhan seperti hasrat menyusun dari yang teruraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya (physical need). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah, apabila sudah terpenuhi maka diikuti oleh hirarki kebutuhan yang lainnya.
2. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari yang membayangkan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya (safety need).
3. Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (esteem needs).
4. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman, dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa (the need for self actualization). Kebutuhan tersebut sering terlihat dalam kehidupan kita sehari-hari melalui bentuk sikap dan prilaku bagaimana menjalankan aktivitas kehidupannya (Zainun , 1997).

5. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan (esteem need).

#### 2.1.2.2 Teori Motivasi Proses.

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti :

- a. Teori Harapan (Expectancy Theory), komponennya adalah: Harapan, Nilai (Value), dan Pertautan (Instrumentality).
- b. Teori Keadilan (Equity Theory), hal ini didasarkan tindakan keadilan diseluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
- c. Teori Penguatan (Reinfocement Theory), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

#### 2.1.2.3 Teori Motivasi Prestasi (Achievement Motivation) dari McClelland

David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "The Achieving Society":

1. Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
2. Motivasi untuk berkuasa (n-pow)
3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)



David McClelland (Robbins, 2001 : 173) dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

#### 1. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.



n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

## 2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

## 3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap

persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- a). Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b). Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c). Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual)

#### 2.1.2.4 Teori X dan Y dari Mc. Gregor.

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan mana yang menganut teori Y.

Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti karyawan rata-rata malas bekerja, karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari dari tanggung jawab, karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi, karyawan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. . .
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi, karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi (Robbins dalam bukunya Umar, 2000).

Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat meningkatkan sinergik (synergistic effect). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (training) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya (development).

Menurut Mitchell (dalam Winardi , 2000) tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasi adalah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Gitosudarmo dan Mulyono : 1999). Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan dan kinerja pegawai.

Sedangkan teori motivasi yang digunakan adalah teori motivasi dari McClelland (2001). Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

### 2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.



© Hak Cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Terkadang kurang-tahuan pegawai tentang peraturan, prosedur, dan akan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indiscipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga kerja. Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut rasional, dan konsekuensinya. Demikian pula peraturan/prosedur atau kebijakan yang mengalami perubahan atau diperbaharui, sebaiknya diinformasikan kepada staf melalui diskusi aktif.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Henry Simamora (2004:610) : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri karyawan dan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. . .

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi”.

Disiplin menurut Bejo Siswanto (2005:291) adalah : “Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya” .

Veithzal Rivai (2004:444) mengemukakan bahwa : “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Drs. H. Malayu Hasibuan (2007:193) berpendapat bahwa : “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan



tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.”

Muchdarsyah Sinungan (2000:146) menjelaskan : “Disiplin kerja sebagai suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Sondang P. Siagian (2005:305) juga berpendapat bahwa : “Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya”.

Hani Handoko (2001:209) berpendapat bahwa “Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sedangkan sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah”. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia.



Menurut Bejo Siswanto (2005:292), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja
  - a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
  - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
  - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
  - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
  - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Bejo Siswanto (2005:291) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu :

1. Frekuensi Kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
2. Tingkat Kewaspadaan, pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
3. Ketaatan Pada Standar Kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja, dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
5. Etika Kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

Menurut Soegeng Pridjominto, (2000:15) mengemukakan : Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban”. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka

sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Sikap dan perilaku yang demikian tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan, dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungannya. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang).

Soengeng Prijodarminto. (2000:16) berpendapat “Disiplin berbagi pada tiga aspek yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan, diuraikan sebagai berikut:

1. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran pikiran dan pengendalian watak;
2. Pemahaman yang baik mengenai system aturan perilaku , norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, criteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses);
3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.



Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan



karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan

moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya.

Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Berdasarkan paparan diatas yaitu terkait dengan disiplin kerja bahwa tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Sehingga bisa dikatakan bahwa kedisiplinan adalah salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan teori yang akan digunakan adalah teori disiplin kerja menurut Soegeng Prijodarminto. (2000:16). Beliau berpendapat bahwa “Disiplin berbagi pada tiga aspek yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan.

#### 2.1.4 Kompetensi Kerja

Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat menurut Hutapea dan Thoha (2008:3) yaitu :

- a. Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001:59). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*) atau



© Hak Cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dapat juga disebut dengan istilah *Hard Skills/Hard Competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Commonwealth. Kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.

- b. Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*). Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya kompetensi menurut Spence Jr. dalam Ruky (2006:104) adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia.

Mangkunegara (2005:113) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang. Lyle & Signe Spencer bersama David McClelland (1990:101) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif.

Menurut Mitrani dalam Usmara (2002:109) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Sedarmayanti (2008:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *oustanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku.

Malthis dan Jackson (2006:219) bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah : untuk mengomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional.

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Proses rekrutmen dan seleksi diarahkan untuk mencari orang yang mendekati kompetensinya, demikian pula halnya untuk pengembangan kinerja dan karir karyawan. Setiap kali diadakan uji kompetensi (*assessment*) untuk mencocokkan apakah karyawan bisa memenuhi model kompetensinya atau tidak. Bila terjadi kekurangan maka karyawan tersebut harus dilatih dan dibina lebih lanjut. Kelalaian atau mengabaikan pelatihan bisa berakibat karyawan menjadi tidak kompeten sehingga kinerja tidak maksimal.

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritikal dan esensial karena di satu sisi merupakan *Human capital* dan *Active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*core competency*).

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

#### 2.1.4.1 Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (1995:120) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan
  - a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
  - b. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan

- dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
  - d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
  - e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
  - f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
  - g. Meningkatnya ketrampilan dan *'marketability'* sebagai karyawan.
2. Organisasi
- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
  - b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
  - c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.



© Hak Cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Menurut Dharma (2005:99) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996:105) kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan Spencer (1996:110) menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan.

Mc Clelland kemudian mengembangkan secara bersama dengan koleganya suatu “*expert system*” yang berisi data base definisi kompetensi pada butir-butir tersebut diatas. Metode penilaian kompetensi dipakai sebagai model kompetensi untuk suatu pekerjaan yang generik. Misalnya suatu posisi yang dipegang oleh sejumlah pemegang pekerjaan dimana



tanggung jawab dasarnya sama, seperti peneliti atau manajer penjualan. Metode ini didasarkan kepada daftar kompetensinya Mc Clelland dan menggunakan data base yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitiannya.

#### 2.1.4.2 Komponen Utama Kompetensi

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Prihadi (2004:17) mengatakan bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Kemudian Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

## 1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa :  
”Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik.”

Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi. Maka dari itu, karyawan yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengetahuan dikategorikan sebagai berikut :

- a) Informasi yang didapatkan dan diletakkan dalam ingatan kita  
(*Deklaratif*).

- b) Bagaimana informasi dikumpulkan dan digunakan ke sesuatu hal yang sudah kita ketahui (*Procedural*).
- c) Mengerti tentang *how*, *when* dan *why* informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (*Strategic*).

## 2. Keterampilan

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk karyawan-karyawan baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan Dunnett's (2004:105) *skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.





### 3. Perilaku

Disamping pengetahuan dan ketrampilan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008:23) mengemukakan bahwa : "Perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya."

Amirullah (2002:40) bahwa : "Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menganggapi, yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku."

### 4. Pengalaman kerja

Banyak perusahaan atau organisasi yang kerap kali menganggap bahwa pengalaman sebagai indikator yang tepat dari kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

Menurut Manullang (2002:84) bahwa : "Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Sedangkan Knoers dan Hadinoto (2001:19) mengemukakan bahwa : "Pengalaman kerja adalah sebagai suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi."

Selanjutnya Boyatzis (Sudarmanto, 2009:51) mengemukakan bahwa komponen-komponen kompetensi terdiri dari *motive* (dorongan), *traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan), *self image* (citra diri), *social role* (peran sosial), dan *skills* (keterampilan).

Untuk lebih jelasnya komponen-komponen kompetensi tersebut akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

## 1. *Motive* (Dorongan)

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan studi *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah-laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (niat). Menurut Wexley & Yuki (dalam As'ad, 1987:56) motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Mitchell (dalam Winardi, 2002:77) motivasi mewakili proses persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu. Sedangkan menurut Gray (dalam Winardi, 2002:81) motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Morgan (dalam Soemanto, 1987:59) mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah : keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*), dan tujuan dari pada tingkah laku tersebut, (*Goals or ends of such behavior*).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

McDonald (dalam Soemanto, 1987:63) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi mencapai tujuan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto, dkk. 2003:21).

Lebih lanjut motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkah laku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi aktif yang menyebabkan terjadinya suatu perubahan pada diri seseorang yang nampak pada gejala/kejiwaan, perasaan, dan juga emosi, sehingga mendorong individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dikarenakan adanya tujuan, kebutuhan, atau keinginan yang harus terpuaskan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Traits (Ciri, sifat, karakter pembawaan)

Trait adalah elemen dasar dari kepribadian yang berperan vital dalam usaha meramalkan tingkah laku. Hal ini tampak definisi kepribadian menurut Cattell. Menurutnya, kepribadian adalah struktur kompleks yang tersusun dalam berbagai kategori yang memungkinkan prediksi tingkah laku seseorang dalam situasi tertentu, mencakup seluruh tingkah laku baik yang konkrit atau yang abstrak.

3. Self image (Citra diri)

Menurut Brisset (Burn, 1993:41) self image merupakan suatu gambaran dan keadaan diri yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan. Self image berkenaan dengan karakteristik fisik dan mentalnya. Proses perkembangan self image merupakan gambaran diri yang dimiliki individu melalui interaksi dengan lingkungan. Individu mendapat umpan balik dan persetujuan mengenai perilakunya dari orang-orang di sekitar individu tersebut.

4. Social role (Peran sosial)

Social role merupakan seperangkat harapan dan perilaku atas status sosial. Menurut Soerjono Soekanto (1981:26), peran sosial merupakan tingkah laku individu yang mementaskan suatu kedudukan tertentu. Dalam peranan yang berhubungan dengan pekerjaannya, seseorang diharapkan menjalankan kewajiban-

kewajibannya yang berhubungan dengan peranan yang dipegangnya.

Berdasarkan paparan diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim (Malthis dan Jackson : 2006). Sedangkan teori yang digunakan adalah menurut Hutapea (2008) bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

### 2.1.5 Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut para ahli banyak ditemukan di buku-buku manajemen, ataupun di internet. Berikut beberapa pengertian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2009:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.



Simamora (2006:93) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2006:86) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2006:86).

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2008:82). Menurut Rivai dan Basri (2005:58) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Guritno dan Waridin (2005:67) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.



Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya, terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi” yaitu sebagai berikut: “Kinerja karyawan adalah sesuatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi kerja yang diperhatikan oleh karyawan, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.” (Dharma, 2005 :105)

Sejalan dengan pengertian tersebut, Mangkunegara dalam bukunya “Evaluasi Kinerja SDM”, mengatakan bahwa: “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Mangkunegara, 2005:9)

Sedangkan pengertian Kinerja karyawan menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik”



adalah “Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.” (Pasolong, 2008:175)

John Bernadin (2003) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas


Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab terhadap perusahaan.



Berdasarkan paparan diatas, bahwa kinerja pegawai merupakan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.(Mangkunegara, 2005:9). Sedangkan teori kinerja pegawai yang digunakan adalah menurut john bernadin (2003) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai terdiri dari 6 dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

**2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian dari Fati'ah (2011) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin, Situasi Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan SAR Nasional. Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa:

1. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.092 > t_{0.05(198)} = 1.647$ ) dengan nilai signifikansi lebih kecil 0.05 dan motivasi mempunyai pengaruh sebesar 59.8% terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $29.849 > t_{0.05(198)} = 1.647$ ) dengan nilai signifikansi lebih kecil 0.05 dan motivasi mempunyai pengaruh sebesar 17.1 % terhadap kinerja pegawai.
3. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $167.066 > t_{0.05(198)} = 1.647$ ) dengan nilai signifikansi lebih kecil 0.05 dan kompetensi kerjamempunyai pengaruh sebesar 98.2 % terhadap kinerja pegawai.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang

dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan dan terkait dengan kinerja tersebut. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan dalam key performance indikator setiap perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Naogong. Artinya makin baik motivasi kerja maka makin baik pula kinerja seorang pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya makin buruk motivasi kerja maka makin rendah kinerja seorang pegawai tersebut.

### 2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Drs. H. Malayu Hasibuan (2007:193) berpendapat bahwa :  
“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan

disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya dan sulit membuat kinerja pegawai menjadi baik. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.”

Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Naogong. Artinya makin baik disiplin kerja maka makin baik pula kinerja seorang pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya makin buruk disiplin kerja maka makin rendah kinerja seorang pegawai tersebut.

### 2.3.3 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

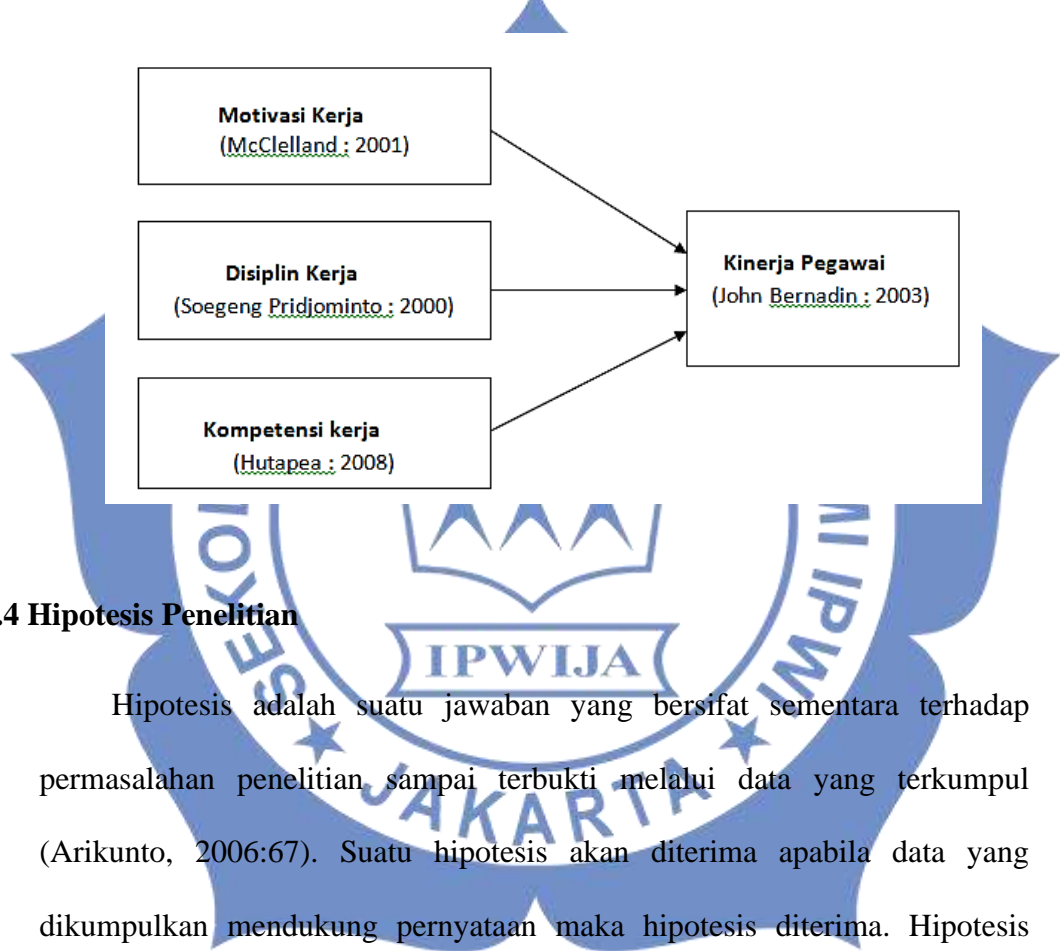
Malthis dan Jackson (2006:219) bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa komitmen kerja mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Naogong. Artinya makin baik komitmen kerja maka makin baik pula kinerja seorang pegawai tersebut. Demikian pula

sebaliknya makin buruk komitmen kerja maka makin rendah kinerja seorang pegawai tersebut.

Berdasar pemaparan pengaruh di atas, maka kerangka pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Gambar Alur Pikir



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006:67). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

Berdasarkan kajian teori diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong
2. Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong
3. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian diselenggarakan di PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong. Penelitian ini berlangsung selama 4 bulan dengan rincian waktu sebagai berikut :

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Bulan			
		Mei 2016	Juni 2016	Juli 2016	Agu 2016
1.	Persiapan penyusunan proposal	v			
2.	Penyusunan proposal penelitian dan bimbingan	v			
3.	Seminar Usulan Penelitian, penyempurnaan materi penelitian dan bimbingan		v		
4.	Penyusunan bab I – III, penyusunan instrumen penelitian dan bimbingan			v	
5.	Pengumpulan data			v	
6.	Pengolahan data dan penyusunan bab IV – V dan bimbingan				v
7.	Pelaporan hasil penelitian dan ujian sidang				v

#### 3.2 Disain Penelitian

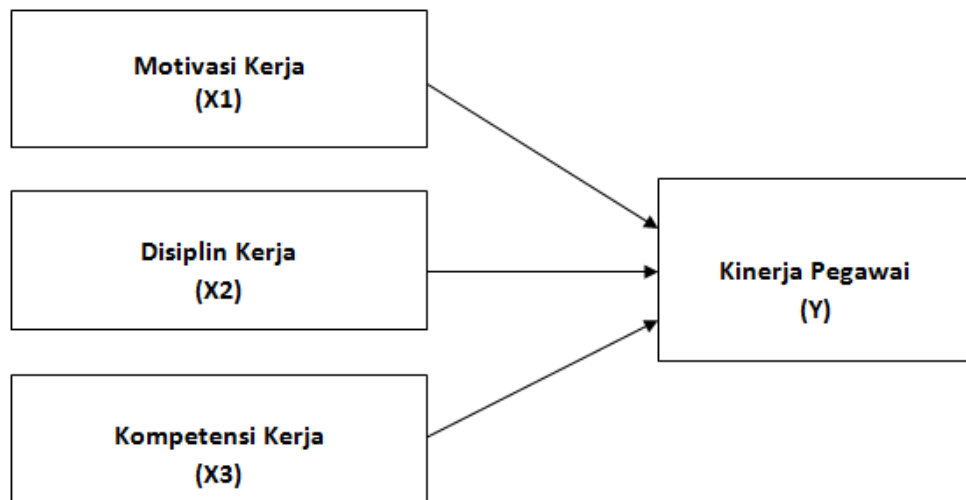
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja



terhadap Kinerja pegawai pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong.

Terdapat 4 variabel penelitian yaitu, 3 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu motivasi kerja dengan simbol X1, variabel independen kedua yaitu disiplin kerja dengan simbol X2, dan variabel independen ketiga yaitu kompetensi kerja dengan simbol X3. Satu variabel dependen yaitu Kinerja pegawai dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1 Model Kerangka Pemikiran



### 3.3 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini definisi operasionalisasi variabel penelitian yang merupakan indikator – indikator variabel dapat dijabar sebagai berikut :



Tabel 3.2 Variabel Operasionalisasi

Variabel	Indikator	Skala	Item Pernyataan
<b>Motivasi kerja (X1)</b> - McClelland : 2001	Prestasi	Ordinal	1 - 4
	Kekuasaan	Ordinal	5 - 7
	Afiliasi	Ordinal	8 - 11
<b>Disiplin kerja (X2)</b> - Soegeng Pridjominto : 2000	Mental	Ordinal	1 - 3
	Pemahaman	Ordinal	4 - 6
	Kelakuan	Ordinal	7 - 11
<b>Kompetensi kerja (X3)</b> - Hutapea : 2008	Pengetahuan	Ordinal	1 - 3
	Keterampilan	Ordinal	4 - 5
	Perilaku	Ordinal	6 - 8
	Pengalaman kerja	Ordinal	9 - 11
<b>Kinerja pegawai (Y)</b> - John Bernadin : 2003	Kualitas	Ordinal	1
	Kuantitas	Ordinal	2
	Ketepatan waktu	Ordinal	3 - 4
	Efektivitas	Ordinal	5 - 6
	Kemandirian	Ordinal	7 - 8
	Komitmen kerja	Ordinal	9 - 11

### 3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108).

Menurut Sudjana (1996:6), populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang

lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat – sifatnya. Karena yang menjadi objek penelitian adalah Kinerja Pegawai. Maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong Sebanyak 30 Orang.

### 3.4.2 Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Teknik Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan Samplin Jenuh, Yaitu cara pengambilan sampel dengan menggunakan semua data di populasi. Mempertimbangkan jumlah populasi di bawah seratus orang maka sampel dalam penelitian ini sebanyak **28 orang** (Manager dan Peneliti tidak dijadikan sampel).

Tabel 3.3 Sebaran Populasi dan Sampel

Pendidikan	Populasi	Sampel
SLTA	22	22
Diploma	5	5
Sarjana	3	1
Jumlah	30	28

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Di dalam penelitian benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrument pengumpul data. Dalam penelitian ini, instrument



yang digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan – pernyataan penelitian tentang variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja, Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong. Pada masing – masing pernyataan akan didapatkan sejumlah alternative jawaban. Alternative – alternative jawaban yang ada di dalam kuesioner ini merujuk pada Skala Likert.

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala social. Selanjutnya pada masing – masing skala Likert tersebut diberikan sejumlah bobot atau nilai. Berikut adalah alternative – alternative jawaban berdasarkan skala Likert dan Pemobotannya dalam penelitian ini :

Tabel 3.4 Pilihan Jawaban Variabel Independen dan Dependen

NO	Kategori	Deskripsi	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	SS	Setuju	4
3	RG	Ragu - Ragu	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6 Uji Instrumen Penelitian

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41).

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur atau belum, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi validitas suatu test, maka alat test tersebut akan semakin tepat mengenai sasaran. Nilai validitas pada dasarnya adalah nilai korelasi. Oleh karena itu, untuk menguji validitas dilakukan dengan teknik korelasi item total yang merupakan dasar dari korelasi pearson.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan r tabel (harus lihat tabel r) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki r hitung  $>$  r tabel. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom Corrected Item-Total Correlation)  $>$  0,3.

#### 3.5.2 Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji

reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126).

### 3.7 Metode Analisis

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio). Sebelum analisis regresi linier ganda yang sesungguhnya, dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi



jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai  $d_l$  dan  $d_u$  pada Durbin-Watson tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- $1.21 < DW < 1.65$  = tidak dapat disimpulkan
- $2.35 < DW < 2.79$  = tidak dapat disimpulkan
- $1.65 < DW < 2.35$  = tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.21$  dan  $DW > 2.79$  = terjadi autokorelasi



d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

### 3.8. Analisis Korelasi Ganda

Analisis korelasi sering digunakan untuk mengetahui erat tidaknya hubungan antar variabel. Apabila ternyata hasil analisis menunjukkan hubungan yang cukup erat, maka analisis dilanjutkan ke analisis regresi sebagai alat meramalkan yang sangat berguna untuk suatu perencanaan. Dalam analisis korelasi terdapat tiga variabel, yaitu variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$ . koefisien korelasi menunjukkan arah serta kuat atau lemahnya hubungan antara dua variabel tersebut.

Bila  $r = -1$  maka hubungan kedua variabel tersebut sempurna dan berlawanan arah.

Bila  $r = 0$  maka hubungan kedua variabel sangat lemah atau tidak mempunyai hubungan.

Bila  $r = 1$  atau mendekati 1 maka hubungan kedua variabel tersebut sempurna dan mempunyai hubungan searah (positif).





Nilai korelasi juga digunakan untuk mengetahui nilai determinasi yaitu nilai yang memberikan gambaran seberapa besar kontribusi variable independent terhadap variable dependen. *Coefficient of Determination* di rumuskan sebagai berikut :

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

Dimana :

Kd = Koefisien penggunaan dalam presentase

r = Nilai koefisien korelasi regresi

Atau dalam hasil pengolahan dengan program pengolah data SPSS dapat dilihat pada tabel summary di R Square

### 3.9 Analisis Regresi Ganda

Regresi ganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium) bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) (Sugiyono, 2005 :210). Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah :

$$\hat{Y} = a + bx_1 + bx_2 + bx_3$$

Dimana :

a : bilangan konstanta

b : koefisien regresi

Y : variabel Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> : variabel Motivasi Kerja

X<sub>2</sub> : variabel Disiplin Kerja

$X_3$  : variabel Kompetensi Kerja

### 3.10 Uji Hipotesis

a). Uji t (Uji secara parsial)

Untuk menguji masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu atau parsial. Kriteria pengujian hipotesis secara statistik adalah :

- Jika  $t_{hit} < t_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- Jika  $t_{hit} > t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Atau bila menggunakan nilai probabilitas sig., maka kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika probabilitas sig.  $> \alpha$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- Jika probabilitas sig.  $< \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Dalam bentuk kalimat kriteria hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

#### 1. Variabel Motivasi Kerja (X1)

- $H_0$  : Variabel Motivasi kerja (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).
- $H_a$  : Variabel Motivasi kerja (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).

## 2. Variabel Disiplin Kerja (X2)

- Ho : Variabel Disiplin Kerja (X2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).
- Ha : Variabel Disiplin Kerja (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).

## 3. Variabel Kompetensi Kerja (X3)

- Ho : Variabel Kompetensi Kerja (X3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).
- Ha : Variabel Kompetensi Kerja (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong (Y).

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diperoleh bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan (Sig F : 0.016) terhadap kinerja pegawai di PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 15.764 + 0.093 X1 - 0.347 X2 + 0.423 X3$ .

Berdasar model hasil penelitian tersebut maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar  $b1 = 0.093$  dan  $\text{sig } t = 0.545 > 0.05$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 15.764 + 0.093 X1 - 0.347 X2 + 0.423 X3$ .
2. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar  $b2 = 0.347$  dan  $\text{sig } t : 0.111 > 0.05$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 15.764 + 0.093 X1 - 0.347 X2 + 0.423 X3$ .
3. Kompetensi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Holcim Indonesia Departemen Maintenance Cabang Narogong dengan arah

positif sebesar  $b_3 = 0.423$ , artinya semakin tinggi kompetensi kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

## 5.2. Saran

Saran utamanya berupa beberapa hal yaitu:

1. Motivasi kerja dan disiplin kerja yang sudah ada dan baik perlu untuk dipertahankan di PT. Holcim Indonesia.
2. kompetensi kerja pegawai perlu untuk ditingkatkan oleh pihak management PT. Holcim Indonesia karena terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian lanjutan bisa dilakukan dengan memunculkan variabel independen baru seperti loyalitas kerja, tanggung jawab dan prakarsa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Rivai, Veitzal & Ella Jauvani Sagala, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga
- Ruky , Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Robert Bacal. 2005. *Performance Management*. Dalam manulung. 1982(Ed.), *Definisi Motivasi*. Jakarta : GM
- Stephen P, Robbins. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, Melayu, S. P., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, cetakan pertama, Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri, 2005. *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. 2005. *Human Resource Management*. (6th ed.). UK: FT Prentice Hall
- Umar ,Husein. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia.
- Wibowo. 2009, *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Willson and Heyyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management And administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.
- Wirawan.2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wungu & Brotoharjo.2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan MeritSistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Fahmi. Irham. 2007. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta: STIM YKPN

Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc

Bernardin and Russel. 1993. *Human Resource Management, An. Experimental Approach, terjemahan*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.

Kurniawan Ade. 2012. *Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang*. Skripsi

Ika,Irma. 2011. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah)*, Skripsi

<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>

<https://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/pengaruh-motivasi-terhadap-peningkatan-kinerja/>

<https://elqorni.wordpress.com/2009/03/21/teori-motivasi-dalam-manajemen-sdm/>

<http://teori-msdm.blogspot.co.id/2009/04/kompensasi-lingkungan-kerja-dan.html>

<http://aipni.blogspot.co.id/2011/06/teori-kompetensi.html>

<http://sdmku.blogspot.co.id/2012/12/teori-kepemimpinan.html>

<http://ophiiciiduduth.blogspot.co.id/2013/04/loyalitas-kerja.html>