

**PENGARUH KOMPETENSI, KEMAMPUAN KERJA DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
PADA DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR
KABUPATEN SUKABUMI**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen**



Oleh :

DINDIN HASANUDIN

NIM : 201062094

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2012**



ABSTRAK

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya., atau dengan kata lain produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output dibagi input, Seperti telah diketahui, ada beberapa faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai yaitu kompetensi, kemampuan kerja serta disiplin kerja. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi, untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

Metode penelitian ini yaitu dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada data berupa angka – angka yang diolah dengan analisis statistik untuk mempengaruhi antar variable dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 74 sampel. Pengujian instrument dengan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data dengan statistik dibantu pengelolaannya dengan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 0,735 + 0,476 X_1 + 0,2956X_2 + 0,058 X_3$. Pengaruh kompetensi (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan disiplin (X_3) secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja (Y) ditunjukan oleh nilai regresi X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y sebesar $r = 0,806$, artinya pengaruh antara kompetensi (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan disiplin (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y) sangat kuat, dan pengaruhnya + (positif) artinya semakin tinggi kompetensi (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan disiplin (X_3) maka semakin meningkat pula produktivitas kerja (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.



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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRACT

In general, productivity is defined as the relationship between the real and physical (goods or services) with the actual input., Or in other words, productivity is a measure of productive efficiency. A comparison between the output and input or output divided by input, as you well know, there are some important factors that can determine the goals and improve employee productivity, namely competence, ability to work and work discipline. The purpose of this study was to determine the effect of simultaneous delivery of competence, ability to work and labor discipline on the productivity of employees working at the Department of Water Resources Management Sukabumi district, to determine the effect of partial competence, ability to work and labor discipline on the productivity of employees working at the Department of Water Resources Management District Sukabumi.

This research method is a quantitative research study that is based on data in the form of numbers - the numbers are processed by statistical analysis for influence between variables and samples used are as many as 74 samples. Testing instrument to test the validity and reliability. Statistical methods of data analysis to help management with the program SPSS (Statistic Package for Social Science).

The results showed that the regression equation is obtained as follows: $Y = 0.735 + 0.476 X1 + 0.2956 X2 + 0.058 X3$. Effect of competence (X1), the ability to work (X2), and discipline (X3) together on the productivity of labor (Y) is shown by the regression of X1, X2, and X3 to Y at $r = 0.806$, meaning that the effect of competence (X1), ability to work (X2), and discipline (X3) on labor productivity (Y) very strong, and its influence + (positive) meaning that the higher the competence (X1), the ability to work (X2), and discipline (X3) is increasing Similarly labor productivity (Y) in the Department of Water Resources Management District Sukabumi.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan limpahan Rahmat, Hidayah dan Kasih Sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “**Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi**”.

Maksud dari menyusun tesis ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen (MM) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia Jakarta (STIE – IPWIJA) di Jakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis memperoleh bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Dr. Suyanto, SE.,MM.,M.Ak** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA di Jakarta, atas kebijaksanaan yang telah diberikan kepada penulis selama ini serta yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan dalam penulisan tesis ini.
2. **Dr. Anna Wulandari, SE.,MM** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE – IPWIJA di Jakarta, yang telah memberikan dukungan dan bantuan informasi dalam penulisan tesis ini.
3. **Drs. Setyadi, MM** selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini

4. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh staf karyawan dan karyawan STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi.
6. Pimpinan dan seluruh staf Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Istriku tercinta dan anak – anaku tersayang yang telah banyak membantu menemani dan memberikan dorongan motivasi dan mewarnai hidup ini, sehingga membuat semangat penulis menyelesaikan kuliah dan tesis dapat terlaksana dengan baik.
8. Semua keluarga besarku, khususnya kedua orang tua dan kedua orang tua mertuaku atas doa dan dorongan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini dengan mudah.
9. Seluruh rekan – rekan mahasiswa serta semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materiil sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini pada waktunya.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Jakarta, 9 Agustus 2012

penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori	11
2.1.1 Produktivitas Kerja Pegawai	11
2.1.2 Kompetensi	14
2.1.3 Kemampuan Kerja	21
2.1.4 Disiplin	27
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Pemikiran	41
2.4 Hipotesis	42

© 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 mengikis 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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel	44
3.1.1	Definisi Konseptual	44
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	45
3.2	Populasi dan Sampel	47
3.2.1	Populasi	47
3.2.2	Pengambilan Sampel	47
3.3	Metode Pengumpulan Data	47
3.4	Metode Analisis Data	48
3.4.1	Frekuensi Data	49
3.4.2	Pengujian Kualitas Data.....	49
3.4.3	Uji Normalitas	50
3.4.4	Analisis Kuantitatif	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Objek Penelitian	55
4.1.1	Sejarah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air	55
4.1.2	Perkembangan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air..	60
4.1.3	Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran	63
4.2	Karakteristik Responden	65
4.3	Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas	66
4.3.1	Uji Validitas, Reliabilitas	66
4.3.2	Uji Normalitas	72
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	73
4.4.1	Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X ₁)	73
4.4.2	Penilaian Variabel Kompetensi (X ₁)	75
4.4.3	Analisis Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja (X ₂)	75
4.4.4	Penilaian Variabel Kemampuan Kerja (X ₂)	77
4.4.5	Analisis Deskriptif Variabel Disiplin (X ₃).....	77
4.4.6	Penilaian Variabel Disiplin (X ₃)	79
4.4.7	Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas Kerja (Y)..	79



© 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 mengikinkan 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

4.4.8 Penilaian Variabel Produktivitas Kerja (Y) 81

4.5 Analisis Penelitian..... 81

4.5.1 Analisis Regresi 81

4.5.2 Implikasi Manajerial 83

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 85

5.2 Saran 86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN





© 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 mengikis 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

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Penelitian Terdahulu	6
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	41
3.1 Operasional Variabel	46
3.2 Pembobotan Skala Likert	48
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	66
4.3 Uji Validitas Variabel X_1	67
4.4 Uji Validitas Variabel X_2	68
4.5 Uji Validitas Variabel X_3	69
4.6 Uji Validitas Variabel Y	70
4.7 Uji Normalitas	72
4.8 Skala dan Bobot Penilaian	73
4.9 Analisis Deskriptif Statistik Kompetensi X_1	74
4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Kompetensi X_1	75
4.11 Analisis Deskriptif Statistik Kemampuan Kerja X_2	76
4.12 Rekapitulasi Jawaban Responden Kemampuan Kerja X_2	77
4.13 Analisis Deskriptif Statistik Disiplin X_3	78
4.14 Rekapitulasi Jawaban Responden Disiplin Kerja X_3	79
4.15 Analisis Deskriptif Statistik Produktivitas Kerja Y	80
4.16 Rekapitulasi Jawaban Responden Produktivitas Kerja Y	81
4.17 Analisis Regresi	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	42
4.1 Histogram Kompetensi	74
4.2 Histogram Kemampuan Kerja.....	76
4.3 Histogram Disiplin	78
4.4 Histogram Produktivitas Kerja	80



© 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 mengikis kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja organisasi jelas mencakup kinerja anggota organisasi. Karena itu kesuksesan kerja pada masing-masing anggota organisasi menjadi penting bagi tercapainya keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks ini, David McClelland (dalam Martin, 2002:151) mengatakan :

Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang star performer dan seorang *dead wood*. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut : Kompetensi.

Dari pemikiran McClelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Mengacu pada pentingnya kompetensi dalam suatu organisasi, maka pertanyaannya adalah "Apa dan bagaimana pengertian kompetensi itu?". Huston dan Robert (2002:3) mengatakan bahwa "*competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities*". Pendapat ini menunjukkan

bahwa kompetensi merujuk pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Hutapea dan Thoah (2008:4) mengemukakan beberapa definisi kompetensi berikut :

Kompetensi didefinisikan sebagai “Kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Woordruffe (2001:17) : Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan “wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul”. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan “demensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)”.

Kemampuan kerja dalam manajemen merupakan bagian pelaksanaan (*actuating*), hal ini karena dengan adanya kemampuan kerja yang berkualitas maka pelayanan akan dilaksanakan seefektif mungkin, sehingga akan diperoleh kesatuan gerak dan keterpaduan kegiatan di antara unit-unit organisasi yang telah terbagi sesuai dengan pembagian tugasnya.



Pentingnya instansi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, karena tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam pekerjaannya akan memberi dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kemampuan kerja pegawai menurut Brady (2001:37) terdiri atas 3 dimensi yaitu (1) *Attitude*, (2) *Behavior*, (3) *Expertise*. Ketiga dimensi ini sangat berperan dalam menentukan kualitas pegawai.

Littlefield dan Peterson (dalam Hasibuan, 2003:51) yang mengemukakan 3 persyaratan kemampuan kerja yang harus dimiliki oleh pegawai, yaitu :

1). *Technical Skills*

Keterampilan yang dimiliki untuk dapat menggerakkan (memakai) alat-alat teknis dan benda-benda mati lainnya (mesin-mesin), bahan baku, prosedur kerja (berhubungan dengan kegiatan menghadapi unsur-unsur bukan manusia).

2). *Human Skills*

Keterampilan yang dimiliki dalam bidang kemanusiaan untuk menggerakkan manusia, misalnya untuk bergaul (berinteraksi, saling berhubungan, saling mengerti, menyelami, dan mengerti keinginan atau perasaan atau motif-motif bertindak atau norma-norma hidup atau kepribadian) orang lain, serta memahami sifat dan karakter manusia. Sifat dan kepribadian seseorang terbentuk oleh pembawaan dan lingkungan sosialnya.

3). *Conceptual Skill*

Keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan perusahaan/organisasi, melihat masa depan perusahaan/organisasi,



ketrampilan menyusun rencana, menentukan dan menyusun organisasi yang baik, mencari dan menempatkan orang-orang pada jabatan yang tepat, membuat suatu keputusan yang tepat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja organisasi pada abad dua puluh satu ini sangatlah kompleks karena segala elemen instansi pemerintah ataupun perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. *Globalisasi* memang telah membuat lingkungan organisasi menjadi tidak menentu. Rhenald Kasali (2003: 14) menyatakan bahwa globalisasi menciptakan apa yang disebut sebagai lingkungan vertikal dimana organisasi harus bertanding di atas tanah yang terus bergoyang sehingga pemanfaatan peluang organisasi semakin sulit dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar. Hal ini mengidentifikasi bahwa kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan *vertikal* terletak di tangan Sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005 : 23), Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku.

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, "Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak ". Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar



karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa “*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*“. Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya., atau dengan kata lain produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output dibagi input, hal ini diutarakan oleh Sinungan (2000:12) masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Menurut Sedarmayanti (2002:73) mengatakan bahwa, ” Produktivitas kerja perbandingan antara output dengan input dimana outputnya mempunyai nilai tambah dari teknik pengerjaannya yang lebih baik”. Dimensi dari produktivitas kerja terdiri dari tiga dimensi yaitu;

1. Hasil yang dicapai,
2. Jumlah jam/hari kerja,
3. Jumlah tenaga kerja.

Sejalan dengan pendapat di atas menurut Hasibuan (2003:54) mengatakan bahwa Produktivitas kerja adalah masukan sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keluaran yang produktif dengan cara bekerja yang lebih baik, sehingga keluaran yang dihasilkan sesuai dengan standar



kualitas yang telah ditentukan produktivitas itu sendiri terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- 1) Efisiensi, merupakan suatu ukuran membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang selanjutnya terlaksana.
- 2) Kualitas, merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi persyaratan, spesifikasi dan mutu yang telah ditentukan.
- 3) Efektivitas, merupakan suatu ukuran yang memberikan gambar seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kualitas atau waktu.

Dari penilaian diatas menunjukan bahwa untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi dapat dilakukan melalui kompetensi, kemampuan kerja serta disiplin secara komprehensif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu :

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Kartika Genefianti (2008)	Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja Pegawai pada Dinas Balai Budidaya Air Tawar (BBAT) Kota Sukabumi	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Balai Budidaya Air Tawar kota Sukabumi
Muhammad Ihsan (2010)	Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Kelurahan Subangjaya Kota Sukabumi	Terdapat pengaruh antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial dan simultan

Nama	Judul	Hasil
Hendrawan (2011)	Pengaruh kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Mandiri Pratama Sukabumi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sebagai variable dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variable X terhadap variable Y.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam, empirik serta obyektif. Untuk merealisasikan maksud tersebut diatas maka penulis mencoba mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah secara simultan terdapat pengaruh antara kompetensi (X1), kemampuan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.
2. Apakah secara parsial terdapat pengaruh antara kompetensi (X1), kemampuan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap produktivitas kerja

pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah secara simultan ada pengaruh kompetensi (X1), kemampuan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.
2. Untuk mengetahui apakah secara parsial ada pengaruh kompetensi (X1), kemampuan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan untuk memecahkan masalah dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai melalui kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja.



2. Bagi penyusun

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan sebagai tempat mempraktekan ilmu pengetahuan serta menerapkan dan membandingkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah.

3. Bagi praktisi/pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini merupakan gambaran dari uraian pokok-pokok permasalahan beserta pembahasannya. Secara garis besar sistem penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori-teori/kajian pustaka yang dijadikan landasan teori dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis yang merupakan alat untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai definisi konseptual dan operasional variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas seluruh uraian mengenai informasi dan data yang telah dikumpulkan, dikaitkan dengan cara berfikir penulis guna mendapatkan pemecahan masalah. Pembahasan terdiri dari : gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, uji validitas, reabilitas dan uji normalitas, deskripsi variabel penelitian, pembahasan serta implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini membahas kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi/perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi setiap saat.





BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Produktivitas Kerja

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya., atau dengan kata lain produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif . Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output dibagi input, hal ini diutarakan oleh Sinungan (2000:12) masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Menurut Sedarmayanti (2002:73) mengatakan bahwa, ” Produktivitas kerja perbandingan antara output dengan input dimana outputnya mempunyai nilai tambah dari teknik pengerjaannya yang lebih baik”. Dimensi dari produktivitas kerja terdiri dari tiga dimensi yaitu;

1. Hasil yang dicapai,
2. Jumlah jam/hari kerja,
3. Jumlah tenaga kerja.

Sejalan dengan pendapat di atas menurut Hasibuan (2003:54) mengatakan bahwa Produktivitas kerja adalah masukan sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keluaran yang produktif dengan cara bekerja yang lebih baik, sehingga keluaran yang dihasilkan sesuai dengan standar

kualitas yang telah ditentukan produktivitas itu sendiri terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- 1) Efisiensi, merupakan suatu ukuran membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang selanjutnya terlaksana.
- 2) Kualitas, merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi persyaratan, spesifikasi dan mutu yang telah ditentukan.
- 3) Efektivitas, merupakan suatu ukuran yang memberikan gambar seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kualitas atau waktu.

Kemudian diutarakan Silver (dalam Mulyono, 2004:5) produktivitas hanyalah sejumlah masukan yang digunakan untuk mencapai sejumlah keluaran tersebut.

Menurut Silver Washins (dalam Sedarmayanti, 2001:11) mengatakan Produktivitas mengandung dua konsep utama yaitu: efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun dalam hal efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.

a. Pengukuran Produktivitas Kerja

Ukuran produktivitas kerja yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang (Sinungan, 2000:12). Sementara itu Pigors & Myers (1999:380) mengungkapkan mengenai pengukuran produktivitas dinyatakan sebagai berikut:, *"The most commonly used measurement of labour*



productivity is “output per employee hour” worked by production workers in manufacturing”.

Tujuan pengukuran produktivitas dikemukakan oleh Syarif (2000:7) adalah antara lain untuk membandingkan hasil-hasil:

- Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
- Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu
- Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu

Diungkapkan oleh Grenberg & Baron (1999:114) pengukuran paling tidak harus melibatkan dua hal yang paling esensi, yakni pertama dapat dipercaya (*realible*) dengan cara diberikan pengujian beberapa item bentuk pengukuran dan nilainya tetap (*constant*), dan yang kedua harus layak (*valid*) artinya pengetesan aktualitas dapat dipahami sesuai dengan maksud pengukuran.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipatuhi atau diikuti oleh pegawai, persyaratan kerja tersebut adalah yang dibuat oleh para pengambil keputusan atau para pemimpin. Mulyono (2004:26) menyatakan ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja adalah:

- 1) Sikap kerja seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- 2) Tingkat ketrampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta ketrampilan dalam teknik industri.



- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circle*) dan panitia mengenai kerja unggul.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu : manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Menurut Saksone (2000:140) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah: 1) ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas, 2) kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan tanggung jawab.

2.1.2 Kompetensi

Kinerja organisasi jelas mencakup kinerja anggota organisasi. Karena itu kesuksesan kerja pada masing-masing anggota organisasi menjadi penting bagi tercapainya keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks ini, David McClelland (dalam Martin, 2002:151) mengatakan :

Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang star performer dan seorang *dead wood*. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut : Kompetensi.



Dari pemikiran McClelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Mengacu pada pentingnya kompetensi dalam suatu organisasi, maka pertanyaannya adalah "Apa dan bagaimana pengertian kompetensi itu?". Huston dan Robert (2002:3) mengatakan bahwa "*competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities*". Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi merujuk pada pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Hutapea dan Thoha (2008:4) mengemukakan beberapa definisi kompetensi berikut :

Kompetensi didefinisikan sebagai "Kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan".

Woordruffe (2001:211) : Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep



yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan “wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul”. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan “demensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)”.

Kedua pendapat tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan atau keunggulan individu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau mencapai suatu standar kinerja.

Menurut (Siagian,2007:17) Kompetensi adalah seperangkat tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan tertentu yang menjadi syarat utama dan elemen kunci bagi lahirnya kompetensi yang efektif dan efisien.

Secara umum kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

a. Perbedaan Konsep Kompetensi

1. Menurut Inggris

Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem *National Council Vocational Qualification (NCVQ)* didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi.

Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004:117), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat

kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja.

2. Menurut Amerika Serikat – Model Awal dalam Pendidikan

Umumnya, orang sepakat bahwa pendidikan berbasis kompetensi berakar dari pendidikan guru, yang biasanya disebut sebagai CBET (*Competency-based Education and Training*). Pengembangan dipercepat oleh pendanaan dari *US Office of Education* untuk mengembangkan model program pelatihan bagi guru-guru sekolah dasar. Model ini dikenal sebagai pendidikan guru berbasis kompetensi atau *Performance-Based Teacher Education (PBTE)* (Shirley Fletcher, 2005).

b. Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi ada dua tipe, yakni :

1. *Soft Competency*

Yaitu jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh : *leadership, communication, interpersonal relation*, dll.

2. *Hard Competency*

Yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh : *electric engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dll.



c. Fungsi Dan Manfaat Kompetensi

Secara umum kompetensi berfungsi sebagai parameter tingkat kemajuan suatu bidang kerja yang digunakan untuk uji kualitas seseorang yang telah mendalami suatu bidang kerja tertentu. Kompetensi bermanfaat untuk mengembangkan kualitas anggota, dan kompetensi kualitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi dapat diukur.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Pendidikan
2. Pelatihan
3. Pengembangan karir
4. Imbalan berdasarkan kompetensi
5. Seleksi
6. Petunjuk strategik, dll

e. Kuadran Kompetensi Manusia

Penjelasan, untuk menghadapi orang:

1. Kompetensi rendah, dan motivasi rendah.

Pemimpin harus bersikap sebagai trainer/coach, peran pemimpin adalah memberikan penjelasan sampai ke teknis dan bimbingan secara spirit.

2. Kompetensi tinggi, tetapi motivasi rendah.

Pemimpin harus bersikap sebagai motivator, di sini penekanan untuk bimbingan secara teknis tidak perlu dilakuan terlalu dalam. Tetapi penekanannya adalah untuk memotivasi mereka dan membangkitkan inisatif.



Karena orang seperti ini kurang inisiatif dan motivasi. Butuh kontrol yang cukup tinggi.

3. Motivasi tinggi, tetapi kompetensi rendah

Pemimpin bersikap sebagai tentor dan controller individu hanya perlu diajari masalah teknis dan diberi sedikit kepercayaan maka orang-orang seperti ini bisa jalan, selain itu kemauan belajarnya lebih bisa diandalkan. Tinggal dikontrol saja.

4. Motivasi tinggi dan kompetensi tinggi

Tugas pemimpin adalah sebagai delegator dan ditambah sedikit kontrol. Berikan kepercayaan yang lebih pada orang-orang seperti ini. Selain kompetensi tinggi, mereka juga punya daya juang dan inisiatif yang tinggi. Tugas pimpinan adalah mendelegasikan job saja.

f. Cara Membangun Kompetensi

Tahap pertama : Bila suatu perusahaan/institusi hendak membangun *Competency-based Human Resurce Management* (CBHRM) maka harus menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi baik berupa *soft dan hard competency* yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut, serta indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi.

Tahap kedua : Tahap ini merupakan tahap yang paling kritikal, yakni tahap competency assesment untuk setiap individu karyawan dalam perusahaan itu. Tahap ini wajib dilakukan sebab setelah kita memiliki direktori kompetensi



beserta dengan kebutuhan kompetensi per posisi, maka kita perlu mengetahui dimana level kompetensi para karyawan kita.

Ada beberapa metode untuk mengevaluasi level kompetensi, yakni :

1. Kuisisioner kompetensi :

Atasan, rekan kerja, bawahan menilai level kompetensi karyawan tertentu dengan menggunakan kuisisioner kompetensi. Kuisisioner ini didesain dengan mengacu kepada direktori kompetensi serta indikator perilaku per kompetensi yang telah disusun pada fase sebelumnya.

2. *Competency assesment center*

Karyawan diminta untuk melakukan bermacam-macam tugas seperti ; simulasi peran, memecahkan suatu kasus atau menyusun skala prioritas pekerjaan, kemudian dievaluasi oleh para evaluator. Metode ini butuh waktu dan biaya yang besar.

3. *Sertifikasi competency*

Dilakukan dengan menerapkan sertifikasi kompetensi yang dikeluarkan oleh suatu badan yang independen dan kredibel.

Tahap ketiga : Penerapan CBHRM dengan memanfaatkan hasil level assesmen kompetensi yang telah dilakukan untuk diaplikasikan pada setiap fungsi manajemen SDM, mulai dari fungsi rekrutmen, manajemen karir, pelatihan, hingga sistem remunerasi.

Menurut Robin (2006: 35), bahwa seseorang yang kompeten dalam bidang tertentu tidak akan selamanya akan tetap kompeten apabila tidak diperbaharui dan disesuaikan dengan kebutuhan, karena kompetensi dapat mengalami kemunduran



dan menjadi ketinggalan zaman. Oleh karena itu suatu organisasi mutlak melaksanakan pelatihan formal.

Manfaat menilai/uji kompetensi adalah :

1. Mengukur kontribusi individu terhadap organisasi
2. Mengukur kontribusi kelompok terhadap organisasi
3. Mengidentifikasi kebutuhan training
4. Melihat hasil belajar
5. Memberikan sertifikat kompetensi yang telah dicapai

Menurut Mathis & Jackson (2001:211), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance acheivement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. dimensi kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

2.1.3 Kemampuan Kerja

Terlaksananya pekerjaan dengan baik sangat bergantung kepada manusia yang melaksanakan pekerjaanya, dengan demikian menurut Lovelock (Brady 2001:38) menyatakan *“The interpersonal interactions that take place during service delivery often have the greatest effect on services quality perceptions”*. Hubungan internal antara pegawai dengan konsumen akan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap persepsi kualitas pelayanan. Kemudian Brady (2001:38) menyatakan *“Perceptions about employee expertise directly influence*



the quality of service interactions". Keahlian pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Kemampuan kerja pegawai menurut Brady (2001:37) terdiri atas 3 dimensi yaitu (1) *Attitude*, (2) *Behavior*, (3) *Expertise*. Ketiga dimensi ini sangat berperan dalam menentukan kualitas pegawai.

Littlefield dan Peterson (dalam Hasibuan, 2003:51) yang mengemukakan 3 persyaratan kemampuan kerja yang harus dimiliki oleh pegawai, yaitu :

1). *Technical Skills*

Keterampilan yang dimiliki untuk dapat menggerakkan (memakai) alat-alat teknis dan benda-benda mati lainnya (mesin-mesin), bahan baku, prosedur kerja (berhubungan dengan kegiatan menghadapi unsur-unsur bukan manusia).

2). *Human Skills*

Keterampilan yang dimiliki dalam bidang kemanusiaan untuk menggerakkan manusia, misalnya untuk bergaul (berinteraksi, saling berhubungan, saling mengerti, menyelami, dan mengerti keinginan atau perasaan atau motif-motif bertindak atau norma-norma hidup atau kepribadian) orang lain, serta memahami sifat dan karakter manusia. Sifat dan kepribadian seseorang terbentuk oleh pembawaan dan lingkungan sosialnya.

3). *Conceptual Skill*

Keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan perusahaan/organisasi, melihat masa depan perusahaan/organisasi, ketrampilan menyusun rencana, menentukan dan menyusun organisasi yang



baik, mencari dan menempatkan orang-orang pada jabatan yang tepat, membuat suatu keputusan yang tepat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Lovelock (Brady 2001:38) menyatakan “*The interpersonal interaction that take place during service delivery often have the greatest effect on services quality perceptions*”. Hubungan internal antara pegawai dengan konsumen akan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap persepsi kualitas pelayanan. Kemudian Brady (2001:38) menyatakan “*Perceptions about employee expertise directly influence the quality of service interactions*”. Keahlian pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Menurut Kotler (2001:300) Kualitas pelayanan pegawai mempunyai 6 dimensi yaitu :

1. *Competence : The employees possess the required skill and knowledge*
2. *Courtesy: The employees are friendly, respectful, and considerate.*
3. *Credibility : The employees are trustworthy*
4. *Reliability: The employees perform the service with consistency and accuracy.*
5. *Responsiveness : The employees respond quickly to customers requests and problems*
6. *Communication: The employees make an effort to understand the customer and communicate clearly.*

Kemampuan (*competence*), yaitu bahwa para pegawai memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan. Kesopanan (*courtesy*) yaitu para pegawai ramah, hormat dan penuh perhatian. Kredibilitas (*credibility*) yaitu para pegawai dapat dipercaya. Kehandalan (*reliability*) yaitu para pegawai dapat diandalkan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Cepat Tanggap (*responsiveness*) para pegawai cepat menanggapi permintaan dan permasalahan konsumen.



Komunikasi (*communication*) yaitu para pegawai berusaha memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas.

Jika pegawai yang dimiliki perusahaan terlatih dan memiliki 6 dimensi tersebut maka perusahaan akan memiliki keunggulan dibanding perusahaan lainnya. Hal ini seperti dikemukakan Kotler (2001:300) “ *Companies can gain a strong through hiring and training better people than their competitors do*”. Pengertian tersebut menunjukkan pentingnya kualitas pelayanan pegawai dalam membentuk reputasi perusahaan.

Toha (2008: 316) mengemukakan, bahwa kemampuan atau kualitas pegawai merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada konsumen senantiasa menjadi tuntutan, karena sudah merupakan tugas bagi setiap pegawai.

Kemampuan aparat menurut Taliziduhu Ndraha (2006 : 146), diartikan sebagai berikut :

“ ...adalah sama dengan kemampuan administrasi (*administrative capability*), artinya kemampuan sistem administrasi untuk mencapai tujuan menurut cara yang telah ditetapkan. *Administrative capability*, meliputi: 1. *Capacity*, terdiri dari *competence* (memiliki wewenang) dan *exposure* (kemampuan menggunakan wewenang); 2. *Ability*, terdiri dari *personality* (kemampuan individu) dan *means* (kemampuan menggunakan alat).”

Kemampuan pegawai merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan umum. Seperti halnya yang dikemukakan



oleh Nawawi (2008:32), ada 6 (enam) tanggung-jawab dari organisasi dalam menjawab tantangan masa depan, yaitu :

1. Kompetensi

Para pegawai atau organisasi harus mampu menggerakkan SDM agar bekerja dengan produktivitas tinggi. Disamping itu juga mampu menggerakannya, agar meningkatkan kualitasnya dalam memberikan pelayanan/jasa, khususnya bagi para konsumen/masyarakat.

2. Kreatif

Para pegawai atau organisasi harus mampu mendorong kreativitas dan inisiatif SDM untuk menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, yang terus menerus berkembang dan meningkat dari tahun ke tahun.

3. Analisis Informasi

Para pegawai atau organisasi harus mampu mendorong kemampuan SDM dalam memprediksi keinginan dan kebutuhan konsumen atau masyarakat dimasa datang dengan meningkatkan kemampuannya dalam menjaring, menganalisis dan memanfaatkan informasi.

4. Koordinasi Kerja

Para pegawai atau organisasi harus mampu mewujudkan jaringan kerja yang memungkinkan SDM berkualitas, ikut serta mengembangkan organisasi.

5. Menggali Potensi pegawai

Para pegawai atau organisasi harus mampu mendaya-gunakan secara maksimal SDM yang memiliki potensi yang besar dibidangnya masing-



masing, dengan memberi peluang bekerja dengan prinsip “*The right man on the right place/job*”.

6. Pengendalian/Pengawasan

Para pegawai atau organisasi harus berusaha mempertahankan pelaksanaan pengendalian mutu, melalui pengaturan kewenangan dan tanggung-jawab pada SDM yang terkait dengan proses pemberian pelayanan.

Kemampuan berkaitan erat dengan kualitas, sebab kualitas merupakan suatu prestasi kerja, yang berarti aktifitas dinyatakan berprestasi jika ada standar, yaitu berupa persyaratan-persyaratan yang merupakan indikator mengukur suatu prestasi kerja. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Simamora (2005:37), bahwa Kualitas Pegawai, adalah "tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan". Persyaratan ini merupakan suatu tuntutan dari organisasi dimana karyawan bekerja, sehingga menurut Siagian (2005:223) kualitas kerja adalah "Suatu keadaan dimana seorang pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi". Tuntutan organisasi ini dijadikan standar pekerjaan yang mana menurut Nawawi (2008:243) standar pekerjaan adalah " sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian karya yang digunakan sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu pekerjaan atau jabatan ". Kriteria ini adalah tentang cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas yang merupakan beban dan volume kerja suatu unit kerja yang dipercayakan pada seorang pekerja. Cara terbaik dalam bekerja itu mungkin harus dilakukan dengan alat atau tanpa alat. Cara terbaik juga menyentuh prosedur dan mekanisme kerja dalam melaksanakan tugas-tugas



individual atau kelompok/tim (team kerja), sedang yang dimaksud hasil pelaksanaan tugas-tugas adalah sesuatu yang terbaik untuk dicapai dalam bekerja.

2.1.4 Disiplin

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, "Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak ". Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa "*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*". Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

Dalam hal yang sama, Anwar Prabu (2005 : 92) mengemukakan bahwa "disiplin adalah upaya sadar dan tanggung jawab dari seseorang untuk mengatur, mengendalikan dan mengontrol tingkah laku dan sikap hidupnya agar membuahkan hal – hal yang positif baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain".

Sedangkan Malayu S.P.Hasibuan (2005 : 193) berpendapat tentang kedisiplinan " Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan



tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak”.

Muchdarsyah Sinungan (2000: 47) juga berpendapat tentang disiplin, bahwa:

“Disiplin kerja adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obidience*) terhadap peraturan – peraturan atau ketentuan – ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu ”.

Dengan demikian, dalam disiplin apapun juga objeknya akan berkaitan dengan faktor yang menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin itu, yakni kesadaran, keteladanan dan adanya ketaatan pada peraturan. Itulah sebabnya Moenir dalam Lily japi (1999: 25) mengemukakan bahwa disiplin ditujukan terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan : (1) disiplin terhadap Waktu dan (2) disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku dan ada kalanya kedua hal tersebut tergabung menjadi satu.

Menurut Hurlock dalam Unaradjan (2003 : 11) terdapat dua konsep tentang disiplin yang berbeda, yaitu yang mengacu pada konsep “*negative*“ dan yang mengacu pada konsep “*positif*“. Menurut konsep *negative*, disiplin berarti pemantauan melalui otoritas eksternal. Konsep *negative* ini merupakan suatu bentuk pengekangan melalui sesuatu yang tidak disukai atau menyakitkan. Konsep ini sebenarnya hampir mirip dengan hukuman. Hukuman itu tidak selalu melemahkan kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara yang disukai masyarakat, dan tidak juga menjamin bahwa tindakan salah yang ditinggalkan



oleh perilaku dapat diterima. Tetapi diharapkan hukuman dapat meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Dalam pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dibarengi dengan pemberian hukum yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Menurut konsep disiplin yang positif, disiplin serupa dengan konseling dan pendidikan yang menekankan perkembangan di dalam, yaitu disiplin diri kontrol diri yang mengarah pada disiplin dari dalam diri. Konsep disiplin yang negative mengarah pada ketidak matangan individu.

Dengan demikian, disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting, karena suatu usaha tidak akan megalami kemajuan tanpa adanya disiplin baik dari pihak atasan maupun bawahan. Sedangkan jenis disiplin menurut pendapat Terry dalam Liliy Japi (1999 : 22) ada dua macam, yaitu :

1. *Self Impose Discipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya).
Merupakan jenis disiplin yang paling efektif, karena para karyawan memiliki disiplin kerja bukan disebabkan oleh rasa takut atas sanksi/hukuman yang diterima, apabila tidak patuh kepada atasan, melainkan timbul karena kesadaran karyawan itu sendiri akan tugas baik dan memuaskan.
2. *Command Discipline* (disiplin berdasarkan perintah), merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut



atas sanksi yang akan dikenakan oleh atasan, apabila perintahnya tidak dipatuhi.

Dengan kata lain, disiplin menggambarkan kondisi yang tertib dimana orang – orang yang ada dalam organisasi perusahaan tunduk pada peraturan – peraturan yang ada dengan senang hati. Dapat dikatakan pula bahwa disiplin merupakan alat untuk menggerakkan karyawan, sehingga pada saat mereka bekerja dengan semangat dan produktif untuk tercapainya prestasi karyawan itu sendiri maupun perusahaan dimana dia bekerja. Dalam kaitan ini, Gouzlan Saydam (2001:258) menyatakan, bahwa penerapan disiplin dalam kehidupan organisasi perusahaan ditujukan agar semua karyawan bersedia dengan sukarela mematuhi dan menaati segala peraturan serta tata tertib yang berlaku dalam organisasi itu tanpa paksaan.

Dengan demikian, di dalam disiplin yang menjadi faktor pokok adalah kesadaran dan keinsafan terhadap aturan – aturan yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Tanpa adanya disiplin yang tinggi, maka bisa berakibat merosotnya hasil produksi, inefisiensi, merosotnya semangat kerja dan terjadi kebocoran – kebocoran.

a. Indikator –Indikator yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja

Setelah memahami konsep kedisiplinan, sasaran yang ingin dicapai dari kedisiplinan dan pihak yang bertanggung jawab dalam hal kedisiplinan, maka perlu pertimbangan beberapa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan.

Terdapat cukup banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan. Malayu S.P. Hasibuan (2005 : 194), mengatakan ada delapan



indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh – sungguh dan berdisiplin dalam melaksanakannya.

2. Teladan Pimpinan

Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya. Oleh karena itu dia harus berdisiplin yang baik, jujur, adil serta sesuai antara kata dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.



4. Keadilan

Keadilan yang dimaksud disini adalah keadilan dalam memberikan balas jasa dan pemberian hukuman. Keadilan akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya, oleh sebab itu setiap pemimpin harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

5. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir – akhir ini dianggap palig efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan baik dalam lembaga swasta dan terlebih lagi dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap gairah kerja dan prestasi kerja bawahan.

6. Sanksi/Hukuman

Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sehingga sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Agar sanksi hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil dan sesuai dengan tingkatannya.



7. Ketegasan

Dalam hal ini pimpinan harus berani bertindak tegas dalam menghukum setiap karyawan indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kompetensinya oleh bawahannya.

8. Hubungan Kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis dan mengikat baik vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan medisiplin kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampilkan perilaku yang dapat membangkitkan gairah dan disiplin kerja bawahannya. Seperti yang tercantum dalam asas kompetensi pancasila seperti dikatakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005: 170) antara lain sebagai berikut:

1. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sifat dan perbuatannya menjadi pola panutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
2. *Ing Madyo Mangun Karso*, artinya seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.



3. *Tut Wuri Handayani*, artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang disekelilingnya berjalan di depan dan bertanggung jawab.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi yang berarti bertanggung jawab atas pencipta iklim organisasi yang dipimpinnya, integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimum.

b. Macam – macam Tindakan Disiplin

Dalam rangka penerapan disiplin kerja, umumnya para ahli menyoroti melalui aspek tindakan dan pengaturan disiplin preventif dan korektif. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 129), ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

- Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan – aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan untuk berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan – peraturan perusahaan. Jadi, disiplin preventif sangat mengandalkan disiplin pribadi masing – masing karyawan. Agar disiplin pribadi tersebut makin baik, maka lebih lanjut menurut Sondang P. Siagian (2002: 305) mengatakan paling tidak ada tiga hal yang perlu diperhatikan manajemen yaitu :

Pertama : Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi.



Kedua : Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang wajib dipenuhi.

Ketiga : Para karyawan didorong menentukan sendiri cara – cara berdisiplin diri dalam rangka ketentuan – ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para karyawan semata – mata. Untuk itu, organisasi harus mempunyai semacam pola pembinaan disiplin karyawan. Menurut Gouzlan Saydam (2001: 288). Pola pembinaan disiplin ini dapat berupa antara lain :

1. Menciptakan peraturan – peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para karyawan.
2. Menciptakan dan memberikan sanksi – sanksi bagi pelanggar disiplin.
3. Melakukan pembinaan disiplin melalui disiplin – disiplin kedisiplinan terus – menerus.

Dengan demikian, perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu – rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Peraturan – peraturan itu antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang kerja dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara – cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain dalam perusahaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagainya.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

- **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pelajaran pada pelanggar.

Dalam hal ini, ada beberapa saran yang dikemukakan oleh Hani T Handoko (2003: 209) tentang pendisiplinan, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar.
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain untuk melakukan kesalahan – kesalahan yang serupa.
3. Untuk menjaga beberapa standar kelompok supaya tetap konsisten dan efektif.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 130) yang mengemukakan bahwa :

“Corrective discipline requires attention to due proces, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved Maja requirements for due process include the following : 1) A presumltion ofinnocence until reasonable profane employees role in an offense is



presented. 2) The right to be heard and in some case to be represented by another person: 3) Discipline that is reasonable in relation to the offense involved. ”

Keith Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya yang berarti prosedur harus menunjukkan karyawan yang bersangkutan benar – benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya keterlibatan pelanggaran. Untuk mencapai keberhasilan dalam tujuan perusahaan dapat dilihat dari disiplin karyawan.

Sejalan dengan hal tersebut, Terry dalam Lily japi (1999 : 27) mengemukakan cara – cara untuk mencapai disiplin secara efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Usahakanlah agar setiap pelanggar mengoreksi kesalahannya.
2. Tekankan kepada setiap anggota kelompok betapa penting baginya serta sumbangsuhnya terhadap usaha – usaha yang kelompok.
3. Ikutilah uniformitas disiplin.
4. Usahakanlah adanya catatan – catatan tindakan disiplin yang cukup.
5. Bilamana terhadap adanya serikat buruh, usahakanlah agar dicapai bantuannya untuk menegakkan disiplin.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin korektif berkaitan dengan upaya memastikan bahwa semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan dapat ditaati oleh semua karyawan.



c. Pelaksanaan Tindakan –Tindakan Pendisiplin

Dalam memberikan sanksi, mereka yang bertanggung jawab terhadap kedisiplin dalam organisasi perusahaan perlu menerapkan tindakan disiplin yang sifatnya mendidik, yaitu menurut Anwar Prabu Makunegara (2005 : 131) sebagai berikut :

- Tindakan dilaksanakan segera setelah pelanggaran.
- Berikan faktor pelanggaran serta sumbernya.
- Jelaskan peraturan yang dilanggar dan alasan penetapannya.
- Tanyakan apakah faktor bisa diterima (relevansi sasaran tindakan dengan sasaran kerja).
- Rumuskan tindakan korektif dalam bentuk yang positif.

Bagi karyawan yang tidak mengindahkan dengan tindakan – tindakan yang mendidik dan melanggar kedisiplinan, maka perlu diterapkan sanksi atas pelanggaran tata tertib yang telah ditentukan. Sanksi yang dimaksud dimulai dari teguran lisan, surat peringatan, skorsing sampai dengan tindakan hukuman yang memberatkan. Dalam hal ini perlu diperhatikan prinsip – prinsip pendisiplinan, sehingga tindakan yang diambil tidak menyalahi aturan yang telah ditetapkan.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (2000: 214), berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam memberikan tindakan pendisiplinan perlu dijalankan dan memperhatikan beberapa pedoman seperti berikut :



- Pendisiplin hendaknya dilakukan secara pribadi. Artinya dalam memberikan pendisiplin pada karyawan yang indiscipliner jangan memermalukan orang yang melanggar.
- Pendisiplin harus bersifat membangun. Artinya pimpinan dalam memberikan pendisiplinan tidak hanya menyalahkan, akan tetapi dibarengi Dengan saran – saran untuk tidak melakukan tindakan yang serupa.
- Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan dengan segera, artinya dalam memberikan pendisiplinan dilakukan tepat pada waktunya dan jangan sampai mengulur – ngulur waktu, agar berhasil efektif.
- Dalam melakukan pendisiplinan harus bersifat adil. Artinya pada kesalahan yang sama harus diberikan hukuman yang sama pula, siapapun yang melakukannya tanpa pilih kasih.
- Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 131), mengemukakan bahwa dalam melakukan tindakan pendisiplinan atau pelaksanaan sanksi terhadap karyawan yang indiscipliner dengan memberikan peringatan harus segera konsisten dan impersonal, seperti dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian peringatan

Dalam pemberian tindakan pendisiplinan yang pertama diberikan surat peringatan dari surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan

pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melakukan tindakan indisipliner harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten, hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi, ringannya sanksi dan mengabaikan disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang indisipliner tidak membeda-bedakan karyawan, tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :



Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Kartika Genefianti (2008)	Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja Pegawai pada Dinas Balai Budidaya Air Tawar (BBAT) Kota Sukabumi	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Balai Budidaya Air Tawar kota Sukabumi
Muhammad Ihsan (2010)	Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Kelurahan Subangjaya Kota Sukabumi	Terdapat pengaruh antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial dan simultan
Hendrawan (2011)	Pengaruh kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Mandiri Pratama Sukabumi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sebagai variable dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variable X terhadap variable Y.

2.3 Kerangka Pemikiran

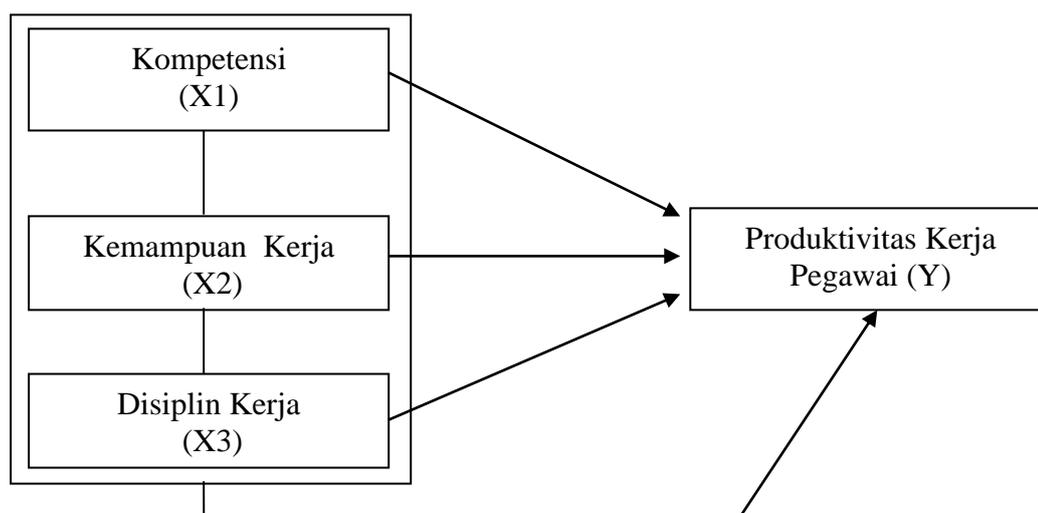
Kerangka pemikiran merupakan suatu perencanaan dalam setiap penelitian, maka dapat dibangun suatu kerangka pemikiran yang jelas sebagai berikut : pengaruh secara simultan antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini memberikan gambaran bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai kaitan yang bersifat saling mendukung. Kompetensi di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi belum tentu dapat



mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai jika belum disokong oleh kemampuan kerja dan disiplin kerja yang baik. dengan demikian kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja berpengaruh besar terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas yang telah penulis sajikan sebelumnya, maka secara ringkas penulis akan membuat kerangka pemikiran dalam bentuk gambar sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang perlu diuji kebenarannya atau jawaban sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut Sugiyono (2008:51) menyatakan bahwa : Hipotesis merupakan jawaban sementara atas penelitian yang sedang diteliti dan perlu diuji kebenaran atas penelitian tersebut.

Dilihat dari kerangka pemikiran tersebut diatas maka dapat dirumuskan suatu hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. H_0 = Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi

H_1 = Terdapat pengaruh secara simultan antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi

2. H_0 = Tidak terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi

H_1 = Terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

3.1.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan identifikasi istilah dan definisi yang akan digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Menurut Arikunto (2006:99) variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Bhisma Murti (2006:156) yang mengartikan variabel adalah fenomena yang mempunyai variasi nilai. Variasi nilai itu bisa diukur secara kualitatif atau kuantitatif. Sedangkan menurut Sutrisno (2003:437) variabel adalah semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Arikunto (2006:101) membedakan variabel menjadi dua yaitu variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas, atau variabel independen (X), dan variabel akibat yang disebut variabel tak bebas, variabel tergantung, variabel terikat atau variabel dependen (Y).

1. Kompetensi (X1)

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

2. Kemampuan kerja (X2)

Kemampuan kerja dalam manajemen merupakan bagian pelaksanaan (*actuating*), hal ini karena dengan adanya kemampuan kerja yang berkualitas maka pelayanan akan dilaksanakan seefektif mungkin, sehingga akan diperoleh kesatuan gerak dan keterpaduan kegiatan di antara unit-unit organisasi yang telah terbagi sesuai dengan pembagian tugasnya.

3. Disiplin Kerja (X3)

Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak.

4. Produktivitas Kerja (Y)

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya., atau dengan kata lain produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Agar konsep variabel yang diajukan dalam penelitian dapat diukur maka perlu dilakukan variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu agar terdapat kesamaan persepsi dalam mengkaji konsep yang sedang diteliti. Definisi ini merupakan definisi konkrit atau karakteristik konsep atau konstruk yang akan diukur (Bambang S. Soedibjo, 2004:46).

Dari konsep yang diajukan dalam skripsi ini terdiri dari dua variabel, yaitu terdiri atas variabel bebas (*independent*) adalah kompetensi, kemampuan, disiplin kerja dan variabel terikat/tidak bebas (*dependent*) adalah produktivitas kerja

pegawai. Berdasarkan kajian logis, maka konsep yang diukur dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini disajikan tabel operasional variabel sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Butir
Kompetensi (X1)	1. <i>skill</i>	1. Kemampuan menyelesaikan	Ordinal	1
		2. Kemampuan beradaptasi	Ordinal	2
	2. <i>knowledge</i>	1. Strategi	Ordinal	3
		2. Sasaran	Ordinal	4
		3. manajerial	Ordinal	5
	3. <i>Job behavior</i>	1. Tingkah laku	Ordinal	6
2. Kerjasama (<i>team work</i>)		Ordinal	7	
Kemampuan Kerja (X2)	1. <i>Technical Skill</i> (kemampuan teknis)	1. Kemampuan memimpin	Ordinal	1
		2. Keterampilan bekerja	Ordinal	2
	2. <i>Human Skill</i> (kemampuan hubungan manusia)	1. Kemampuan memimpin	Ordinal	3
		2. Kemampuan beradaptasi	Ordinal	4
	3. <i>Konseptual Skill</i> (kemampuan Konsep)	1. Perencanaan kegiatan	Ordinal	5
		2. Mengambil keputusan	Ordinal	6
Disiplin (X3)	Kemampuan	1. Kemampuan yang dimiliki	Ordinal	1
		2. Kesesuaian pendidikan	Ordinal	2
	Kesejahteraan (balas jasa)	1. Materi	Ordinal	3
		2. Non- materi	Ordinal	4
	Hukuman	1. Pemahaman peraturan	Ordinal	5
		2. Pemberlakuan hukuman/sanksi	Ordinal	6
Ketegasan	1. Sifat pemberian hukuman	Ordinal	7	
	2. Ketegasan menghukum	Ordinal	8	
Teladan pimpinan	1. Kebijakan pimpinan	Ordinal	9	
	2. Sikap terhadap bawahan	Ordinal	10	
Produktivitas kerja (Y)	1. Kualitas Kerja	1. Mutu sesuai harapan	Ordinal	1
		2. Peningkatan mutu	Ordinal	2
	2. Ketepatan waktu	1. Penyelesaian tepat waktu	Ordinal	3
		2. Pemanfaatan waktu	Ordinal	4
	3. Inisiatif	1. Pemecahan masalah	Ordinal	5
2. Kreativitas		Ordinal	6	
4. Kemampuan	1. Kesesuaian tugas	Ordinal	7	
	2. Keinginan berprestasi	Ordinal	8	
5. Komunikasi	1. Hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	9	
	2. Hubungan dengan atasan	Ordinal	10	

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Pengertian populasi menurut pendapat Sugiyono (2002:72) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi. Jumlah populasi semuanya sebanyak 278 pegawai.

3.2.2 Pengambilan Sampel

Sedangkan pengertian sampel adalah bagian dari populasi. Sampel berisikan subjek atau anggota yang dipilih dari populasi (Bambang S. Soedibjo, 2005: 102). Jumlah sampel adalah sebanyak 74 pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

$$\text{Rumus Slovin} = n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{278}{1 + 278(0.01)^2} = 74$$

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah pegawai

e = Error yang di tolelir 10%

3.3 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Bambang S. Soedibjo (2005:88) data primer adalah informasi



yang diperoleh pertama kali oleh peneliti menyangkut variabel yang menjadi tujuan utama penelitian. Untuk memperoleh jawaban dari responden, maka digunakan kusioner dengan sistem tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya.

Untuk mengukur konsep yang akan diteliti, maka dibuat suatu instrumen dalam bentuk kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk melihat seberapa besar tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Responden diminta menyatakan kesetujuannya atau ketidaksetujuannya terhadap isi pernyataan kedalam lima kategori jawaban, yaitu :

Tabel 3.2
Pembobotan Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor pernyataan positif (+)
Sangat setuju (a)	5
Setuju (b)	4
Ragu – ragu (c)	3
Tidak Setuju (d)	2
Sangat tidak setuju (e)	1

Sumber : Sugiyono (2001 : 75)

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan software SPSS dengan lima tahap. Pertama frekuensi data. Tahap kedua, pengujian kualitas data, tahap ketiga, melakukan uji normalitas, tahap keempat melakukan analisis regresi berganda, dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

3.4.1 Frekuensi Data

Frekuensi data merupakan table ringkasan data yang menunjukkan frekuensi/banyaknya objek pada setiap kelas yang ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi informasi lebih tentang data yang ada yang tidak dapat secara cepat diperoleh dengan melihat data aslinya.

3.4.2 Pengujian Kualitas Data

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002:144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Kemudian pengujian validitas tiap butir pernyataan dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Kalau korelasi antara butir dengan skor total lebih kecil dari r_{tabel} ($\alpha=0,1$ dan $df = n-2$), maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Begitu juga sebaliknya, jika responden yang diperoleh lebih dari 30 orang, menurut Bambang S.Soedibjo (2005:76), maka kriteria valid adalah apabila nilai koefisien korelasi bernilai lebih dari 0,3 atau dengan kata lain, nilai kritis yang ditentukan adalah 0,3.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Nazir Moh, 2009:162). Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:154). Instrumen yang dapat dipercaya, yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

- a. Apabila nilai r_{Alpha} positif dan $r_{Alpha} > r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut reliabel
- b. Apabila nilai r_{Alpha} negatif dan $r_{Alpha} < r_{tabel}$ ataupun r_{Alpha} negatif $> r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai r_{hitung} lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikansi 10%.

3.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel independen yakni : “Pengaruh kompetensi, kemampuan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi” berdistribusi normal. Alasan dilakukan uji ini adalah karena pemakaian teknik analisa korelasi yang akan dipergunakan mensyaratkan dipenuhinya ketentuan data dari variabel yang akan diteliti berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal ini sesuai dengan pendapat



Sugiyono (2003:226) yaitu “ Dalam analisis yang menggunakan statistik, distribusi sampel harus mengarah berdistribusi normal “.

Selanjutnya hasil nilai “ Chi Kuadrat “ hitung ini dikonsultasikan dengan nilai “Chi Kuadrat” table dengan derajat kebebasan (df) = k-1 dan taraf signifikan $\alpha = 10\%$. Distribusi data akan dikatakan normal apabila X^2_{hitung} lebih kecil dari X^2_{tabel} . Hal ini juga berarti nilai – nilai yang diobservasi tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi harapan.

3.4.4 Analisis Kuantitatif

1. Analisis Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan kedua variabel tidak dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada dasarnya nilai (r) dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Dengan demikian ada tiga kemungkinan hasil yang diperoleh antara lain :

- a. Jika nilai $r = -1$ atau mendekati -1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat negatif.
- b. Jika nilai $r = 0$ atau mendekati 0 berarti kedua variabel tidak mempunyai hubungan
- c. Jika nilai $r = 1$ atau mendekati 1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau positif



2. Analisis Korelasi berganda

Guna mengetahui lebih lanjut besarnya “pengaruh antara kompetensi, kemampuan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi“ maka perlu diketahui nilai koefisien berganda nilai (R).

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Sugiyono, 2007:211) dengan menggunakan rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \dots\dots + b_n X_n +$$

Dimana :

Y = Produktivitas kerja pegawai

X₁ = Kompetensi

X₂ = Kemampuan

X₃ = Disiplin Kerja

b₁ b₂ b₃ = Koefisien Regresi

e = Residual

4. Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui



apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui :

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi R^2 karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai *rasio absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari R^2 adalah : untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus :

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

b. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji Statistik F)

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. ANOVA



(*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 2005).

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0.1 atau 10% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Setelah dilakukan uji F_{hitung} penulis akan menggunakan keputusan uji berikut ini :

- H_0 = diterima jika $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- H_0 = ditolak jika $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

c. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan $\alpha = 10\%$ (Ghozali, 2005:211). Kriteria pengujian berdasarkan propabilitas sebagai berikut :

- jika $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} maka H_0 ditolak ada pengaruh signifikan.
- jika $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} maka H_0 diterima tidak ada pengaruh.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. kompetensi (X_1), kemampuan kerja (X_2) dan Disiplin kerja (X_3) berpengaruh signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi. 92.4% variasi pada produktivitas kerja pegawai ditentukan oleh kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya sebesar 7.6% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini atau kompetensi, kemampuan kerja dan disiplin kerja mampu menjelaskan 92.4% variasi pada produktivitas kerja pegawai.
2. Kompetensi berpengaruh positif ($B_1 = 0.629$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap produktivitas kerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja maka semakin meningkat pula produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi
3. Kemampuan kerja berpengaruh positif ($B_2 = 0,971$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap produktivitas kerja pegawai, artinya semakin tinggi kemampuan kerja maka semakin meningkat pula produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

4. Disiplin kerja berpengaruh positif ($B_3 = 0,725$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap produktivitas kerja pegawai, artinya semakin tinggi kemampuan kerja maka semakin meningkat pula produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi.

5.2 Saran

Berdasarkan analisa hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka semua indikator dari kompetensi (X_1) menyatakan setuju, yang berarti bahwa semua pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi menerima dengan adanya kompetensi yang sedang berjalan sekarang ini. Atau dengan kata lain kompetensi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi dinilai sudah baik. Dengan demikian maka bagi kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi harus mempertahankan indikator tersebut agar dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kompetensi yang diinginkan pegawai.
2. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada satu indikator dari kemampuan kerja (X_2) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu terhadap kemampuan kerja yang diterapkan pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut pemahaman peraturan, berdasarkan hasil analisis tersebut terlihat jelas bahwa tidak semua pegawai memahami peraturan kerja yang



sedang berjalan sekarang ini, ada juga beberapa pegawai yang tidak memahami peraturan yang diterapkan ditempat dimana mereka bekerja. Oleh karena itu pihak manajemen Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi harus mensosialisasikan peraturan atau pemahaman kerja yang diterapkan dikantor tersebut.

3. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka semu aindikator dari disiplin (X_3) yang dinilai baik dan setuju oleh responden terhadap indikator disiplin yang diterapkan pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi, oleh sebab itu pihak Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi harus mempertahankan agar disiplin dalam bekerja yang sekarang berjalan harus dipertahankan atau mungkin bisa lebih ditingkatkan lagi.
4. Melihat dari nilai korelasi dan analisis regresi secara komprehensif yaitu X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y , maka apabila ketiga variabel independen (yaitu kompetensi, kemampuan kerja, dan disiplin) ditingkatkan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan, sehingga bagi kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sukabumi apabila ingin lebih signifikan meningkatkan produktivitas kerja, maka secara keseluruhan ketiga variabel yang mempengaruhi tersebut yaitu kompetensi, kemampuan kerja, dan disiplin harus ditingkatkan secara bersama-sama. Atau mungkin apabila ingin mencari variabel lain yang mampu mempengaruhi produktivitas kerja dari pegawai.

© 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 PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Alex S Nitisemoro 2001. *Disiplin Kerja Edisi Revisi*. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Bambang S. Soedibjo. 2005. *Pengantar Metode Penelitian*. STIE PASIM: Bandung
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstroom. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid I dan II. Alih bahasa: Agus Dharma. Erlangga: Jakarta
- Eugene McKenna & Nic Beech. 2000. *Budaya Organisasi*. Erlangga: Jakarta
- Fiedler. 2000 *Kepemimpinan*. Edisi Ketujuh. Jilid I Erlangga: Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Terjemahan: Moh. Mas'ud. Erlangga: Jakarta
- Gibson, 2009 *Manajemen dan Kinerja* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Jauch, Lawrence R & Wiliam R. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa: Murad dan AR. Hendry Sitanggang, PT. Erlangga: Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. PT. Gunung Agung: Jakarta
- Mamduh Hanafi. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga: Jakarta
- Marwansyah dan Mukarram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga POLBAN : Bandung
- M. Manullang. 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Muchdarsyah Sinungan. 2000. *Edisi Revisi*. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta

- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 dan Jilid 2. Edisi Kedelapan. Alihbahasa: Hadyana Pujaatmaka PT.Prenhallindo:Jakarta
- Sarah Cook. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bumi Aksara:Jakarta
- Sikula, Andrew F. 1996. *Personel Administration and Human Resources Management*. Terjemahan:Bambang Wahyudi. Jhon Wileys & Sons Inc: Santa Barbara, New York
- Wheelen, Thomas L. & David J. Hunger. 2001. *Manajemen Strategis*. Edisi I. Alihbahasa:Julianto Agung. PT. Andi : Yogyakarta
- Winarno Surahmad. 1994 . *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Penerbit Tarsito: Bandung
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Moh. As'ad, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia seri Psikologi Industri*. Jakarta.
- Muchdarsyah Sinungan, 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taliziduhu Ndraha. 2002 *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- T. Hani Handoko, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Triguno,2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Terry, George R, 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Winardi. 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.