

# TESIS

**PENGARUH DISIPLIN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BIRO KLASIFIKASI  
INDONESIA (PERSERO) CABANG UTAMA BATAM**

***THE INFLUENCE OF DISCIPLINE, COMPETENCE AND  
MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BIRO  
KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO) BATAM MAIN  
BRANCH***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**MUH. ASPAR  
P2100216064**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**



# TESIS

PENGARUH DISIPLIN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (Persero)  
CABANG UTAMA BATAM

disusun dan diajukan oleh :

**MUH. ASPAR**  
**P2100216064**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
Pada tanggal **08 Juli 2019** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

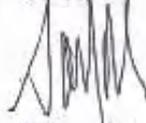
Komisi Penasehat,

Ketua



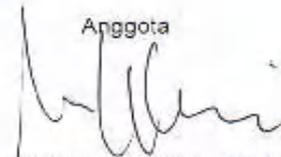
**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M. Si.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.**

Anggota



**Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M. Si.**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.**



## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama : **MUH. ASPAR**

Nim : **P2100216064**

Program studi : **Magister Manajemen**

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

### **PENGARUH DISIPLIN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO) CABANG UTAMA BATAM**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

apabila kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makasar, 10 Juli 2019

**MUH. ASPAR**





5. Manajemen dan jajaran staf karyawan PT. BKI (Persero) cabang utama Batam dan PT. BKI (Persero) cabang utama Balikpapan yang turut mendukung selesainya tesis ini.
6. Teman-teman Magister Manajemen dan sahabat-sahabat lainnya yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini
7. Semua pihak yang telah banyak berpartisipasi, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini sangat jauh dari kesempurnaan, sehingga kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan harapan agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Makassar, 19 Juni 2019

Penulis



## ABSTRAK

### Pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam

Muh. Aspar

Mahlia Muis

Wardhani Hakim

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa disiplin ( ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi ( ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi ( ) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** disiplin, kompetensi, motivasi, kinerja



## **ABSTRACT**

### ***Effect of Discipline, Competence and Motivation on Employee Performance at PT. BKI (Persero) Batam Main Branch***

*Muh. Aspar*

*Mahlia Muis*

*Wardhani Hakim*

*This study aims to determine the effect of the influence of discipline, competence, and motivation on performance both partially and simultaneously. This study uses a quantitative approach that intends to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable with another variable. This study is intended to test hypotheses that have been formulated previously. This study will explain the causal relationship between variables through hypothesis testing. In this study, the analytical method used was multiple regression analysis using the SPSS program. The results of this study found that discipline ( ) had a positive and significant effect on employee performance, competency ( ) had a positive and significant effect on employee performance, motivation ( ) had a positive and not significant effect on performance.*

**Keywords** : *discipline, competence, motivation, performance.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN Sampul.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL .....	xviii

### **BAB I PENDAHULUAN .....**

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....**

2.1 Manajemen .....	7
2.1.1 Pengertian Manajemen .....	8
2.1.2 Fungsi - fungsi Manajemen .....	9



2.2	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.2.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.2.2	Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.3	Disiplin .....	16
2.3.1	Pengertian Disiplin Kerja .....	16
2.3.2	Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja .....	21
2.4	Kompetensi .....	22
2.4.1	Pengertian Kompetensi .....	22
2.4.2	Jenis - jenis Kompetensi .....	23
2.4.3	Manfaat Kompetensi .....	26
2.4.4	Faktor - faktor yang mempengaruhi Kompetensi .....	27
2.4.5	Tujuan Kompetensi .....	28
2.4.6	Indikator Kompetensi .....	28
2.4.7	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	30
2.5	Motivasi .....	31
2.5.1	Pengertian Motivasi .....	31
2.5.2	Tujuan Motivasi .....	32
2.5.3	Teori Motivasi .....	32
2.5.4	Prinsip - prinsip Motivasi .....	37
2.5.5	Faktor - faktor Motivasi .....	38
2.5.6	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja .....	42
2.6	Kinerja .....	42
2.6.1	Pengertian Kinerja Pegawai .....	42
2.6.2	Penilaian Kinerja .....	43
2.6.3	Tujuan Penilaian Kinerja .....	43
2.6.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	44
2.7	Penelitian Terdahulu .....	45

**BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS ..... 52**

3.1	Kerangka Pemikiran .....	52
3.2	Hipotesis .....	53

**METODE PENELITIAN ..... 54**



4.1	Jenis Penelitian .....	54
4.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	54
4.2.1	Populasi.....	54
4.2.2	Sampel dan Teknik Sampling .....	54
4.3	Jenis dan Sumber Data.....	55
4.4	Metode Pengumpulan Data dan Pengolahan Data.....	55
4.5	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel.....	56
4.5.1	Variabel Penelitian .....	56
4.5.2	Defenisi Operasional Variabel .....	56
4.6	Metode Analisis Data .....	59
4.6.1	Analisis Data Kualitatif.....	59
4.6.2	Analisis Data Kuantitatif .....	60
4.6.2.1	Uji Validitas.....	60
4.6.2.2	Uji Reliabilitas .....	61
4.6.3	Uji Data Asumsi Klasik .....	61
4.6.3.1	Uji Multikolinieritas.....	62
4.6.3.2	Uji Heterokedastisitas.....	62
4.6.3.3	Uji Normalitas .....	63
4.6.4	Uji Koefisien Regresi Linier Berganda .....	63
4.6.4.1	Uji t (Parsial) .....	63
4.6.4.2	Uji F (Simultan) .....	64
4.6.4.3	Koefisien Determinasi.....	65
4.6.5	Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	65

**BAB V GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN ..... 68**

5.1	Deskripsi Obyek Penelitian .....	68
5.1.1	Sejarah Singkat PT. BKI (Persero) .....	68
5.1.2	Lokasi Penelitian .....	71
5.1.3	Visi dan Misi PT. BKI (Persero) .....	72
5.1.4	Bidang Usaha PT. BKI (Persero).....	72
5.1.5	Struktur Organisasi.....	76



<b>BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
6.1 Karakteristik Responden .....	77
6.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
6.1.2 Responden Berdasarkan Usia.....	78
6.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan.....	78
6.1.4 Responden Berdasarkan Jabatan .....	79
6.2 Analisis Data .....	80
6.2.1 Gambaran Umum Variabel Penelitian .....	80
6.2.1.1 Deskripsi Variabel Disiplin (X1).....	80
6.2.1.2 Deskripsi Variabel Kompetensi(X2) .....	82
6.2.1.3 Deskripsi Variabel Motivasi (X3).....	84
6.2.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja (Y).....	86
6.2.2 Pengujian Validitas.....	88
6.2.3 Pengujian Reliabilitas .....	90
6.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	91
6.2.4.1 Uji Multikolinieritas.....	91
6.2.4.2 Uji Heteroskedastisitas .....	92
6.2.4.3 Uji Normalitas .....	93
6.2.5 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda .....	94
6.2.5.1 Uji Parsial (Uji t) .....	94
6.2.5.2 Uji Simultan (Uji F) .....	96
6.2.5.3 Koefisien Determinasi.....	98
6.2.6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	99
6.2.7 Pembahasan .....	100
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>107</b>
7.1 Kesimpulan .....	107
7.2 Saran .....	108
PUSTAKA.....	109
AN .....	112



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Penelitian Terdahulu.....	46
4.1	Defenisi Operasional Variabel.....	55
4.2	Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas.....	58
6.1	Karakteristik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
6.2	Karakteristik Karyawan berdasarkan Masa kerja.....	74
6.3	Karakteristik Karyawan berdasarkan Pendidikan.....	75
6.4	Karakteristik Karyawan berdasarkan Jabatan.....	75
6.5	Deskripsi Variabel Disiplin.....	76
6.6	Deskripsi kategori Skor Variabel Disiplin, Frekuensi dan Presentase pada Responden.....	77
6.7	Deskripsi Variabel Kompetensi.....	77
6.9	Deskripsi Variabel Motivasi.....	78



ripsi Kategori Skor Variabel Motivasi, Frekuensi dan Presentase

6.10	pada Responden.....	79
6.11	Deskripsi Variabel Kinerja.....	79
6.12	Deskripsi Kategori Skor Variabel Kinerja, Frekuensi dan Presentase pada Responden.....	80
6.53	Hasil Pengujian Validitas.....	103
6.54	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	105
6.55	Hasil Uji Multikolinieritas .....	106
6.56	Hasil Uji Parsial (Uji t).....	106
6.57	Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	107
6.58	Hasil Uji Regresi (Koefisien Determinasi).....	113
6.59	Hasil Uji Regresi (Koefisien Regresi).....	114



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Rangkaian Teori.....	6
3.1 Kerangka Pemikiran.....	48
5.1 Struktur Organisasi .....	77
6.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	116
6.2 Hasil Uji Normalitas.....	117



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1 Tabel Data Rekap Kuesioner Responden .....	122
2 Tabel Data Responden .....	127
3 Karakteristik Responden .....	129
4 Gambaran Umum Variabel .....	131
5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	143
6 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	146
7 Hasil Uji F, Koefisien Determinasi, dan Uji t .....	148
8 Hasil Uji Regresi .....	149



## DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

Singkatan/Symbol	Keterangan
PLS	<i>Partial Least square</i>
$R^2$	Koefisien determinasi
Y	Kinerja Pegawai
$\alpha$	Konstanta dari persamaan regresi
$\beta_1$	koefisien regresi dari variable X1, Disiplin Kerja
$\beta_2$	koefisien regresi dari variable X2, Kompetensi
$\beta_3$	koefisien regresi dari variable X3, Motivasi
X1	Disiplin Kerja
X2	Kompetensi
X3	Motivasi



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama kegiatan pada sebuah organisasi, kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya sehingga sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah organisasi menjadi perhatian penting dalam rangka usaha mencapai keberhasilan organisasi.

Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya disiplin, kompetensi dan motivasi. Seorang pegawai harus bisa bekerja secara optimal dimana hal ini dapat dilihat atau diukur melalui kinerja pegawai tersebut. Menurut Mangkunegara (2011), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) adalah [Badan Usaha Milik Negara](#) (BUMN) [Indonesia](#) yang ditunjuk sebagai satu-satunya badan klasifikasi nasional dalam menentukan kelas-kelas untuk setiap kapal, tahun 2013 sesuai peraturan menteri perhubungan nomor 7 tahun 2013, pada tahun 2014 pemerintah merevisi dan mengganti dengan PM No. 61 2014 tentang kewajiban klasifikasi bagi kapal berbendera Indonesia pada badan klasifikasi. Perubahan PM No. 61 2014 tidak mewajibkan kapal berbendera



Indonesia untuk dikelaskan pada badan klasifikasi nasional namun dapat dilakukan ke badan klasifikasi asing yang diakui pemerintah Indonesia.

Perubahan keberhasilan PT. BKI (Persero) dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja karyawan. Kemampuan karyawan mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya menjadi tolok ukur pencapaian tujuan organisasi. PT. BKI (Persero) dituntut untuk dapat bersaing dan memberikan pelayanan yang terbaik.

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan belum optimalnya kinerja karyawan pada PT. BKI (Persero), di antaranya:

1. Masih terdapat karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan masuk kerja tidak tepat waktu dalam mengikuti apel pagi, hal ini disebabkan lemahnya motivasi karyawan, sehingga kurang sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
2. Kurangnya disiplin kerja karyawan yang terlihat masih ada pegawai yang telat menyerahkan laporan pekerjaannya dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
3. Kurangnya peningkatan kompetensi karyawan PT. BKI (Persero).

Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen terutama pimpinan perusahaan, agar dapat mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.

Sutrisno (2013:152) mengemukakan bahwa untuk mengukur perilaku individu sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari

andar kerja yang telah ditetapkan.



Pengukuran kinerja karyawan PT. BKI (Persero) diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan, yaitu:

1. Hasil kerja, merupakan tingkat kuantitas maupun kualitas kerja yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan, merupakan tingkat pengetahuan dan penguasaan yang terkait dengan tugas pekerjaan.
3. Inisiatif, merupakan tingkat inisiatif atau kesediaan melaksanakan tugas pekerjaan dan penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental, merupakan tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan metode kerja.
5. Sikap, meliputi tingkat semangat kerja dan sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi adalah ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut Sutrisno (2013:151) faktor-faktor lingkungan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah:

1. Kondisi Fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi

atihan  
peruntungan



Menurunnya kinerja karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) berpotensi menurunkan produktivitas perusahaan dan pencapaian target perusahaan.

Hal inilah yang menjadi motivasi penulis untuk meneliti lebih mendalam tentang kinerja sumber daya manusia dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin, kompetensi, dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cab. Utama Batam?
2. Apakah disiplin, kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cab. Utama Batam?
2. Variabel manakah di antara disiplin, kompetensi, dan motivasi yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.

## 2.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang menjadi pokok bahasan, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin, kompetensi, dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.



2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin, kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam
3. Untuk mengetahui variabel dari disiplin, kompetensi, dan motivasi yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.

## **2.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat penelitian yang bersifat teoritis maupun praktis:

### **2.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan manfaat sebagai tambahan literatur tentang pengaruh disiplin, kompetensi dan motivasi, terhadap kinerja karyawan dan sebagai referensi agenda penelitian mendatang bagi pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

### **2.4.2 Manfaat Praktis**

1. Membantu organisasi membuat keputusan dalam rangka memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.
2. Membantu perusahaan membuat kebijakan berupa pokok-pokok pikiran dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).



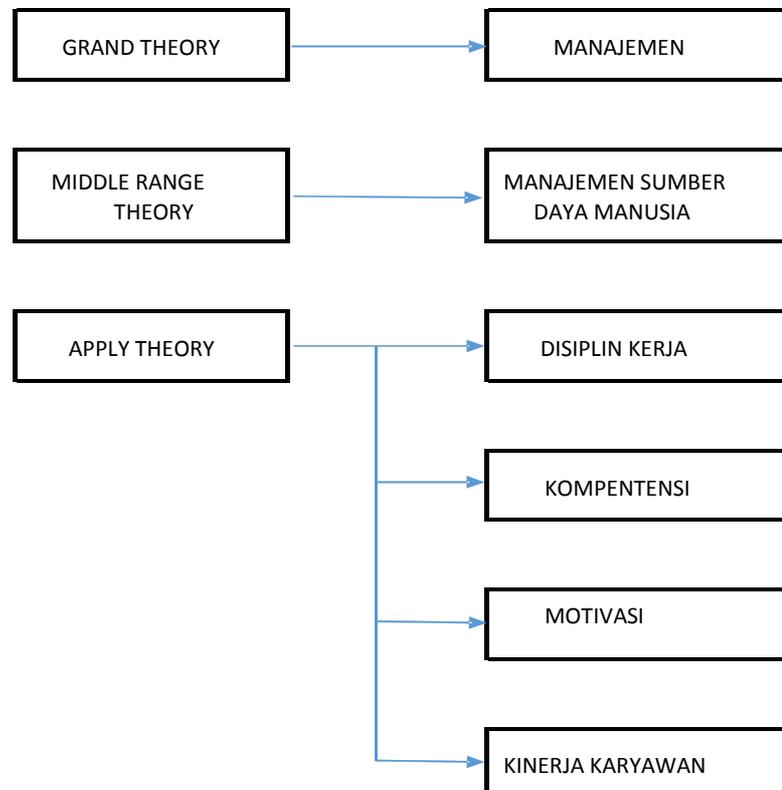
## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen

Rangkain teori yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari *grand theory* yang terdiri dari manajemen, *middle range theory* yang terdiri dari manajemen sumber daya manusia, *apply theory* dibagi menjadi empat yaitu disiplin, kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan. Dapat dilihat seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2.1. Rangkaian Teori



### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*To Manage*" yang berarti memimpin atau mengelola suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Oleh karena itu, bila dilihat dari segi perusahaan, sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung kepada pelaksanaan dan pengelolaan manajemen perusahaan tersebut.

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen diharapkan unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Terdapat banyak pengertian mengenai manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen, di mana di dalamnya memberikan rincian yang berbeda, tetapi pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa.

Manajemen menurut Sapre dalam Usman (2013:6) adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2013:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

### 2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen



Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. Beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut Terry

yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2013:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Merupakan salah satu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses di mana dalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.



## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen bukan saja mengolah sumber daya manusia, tetapi juga material, modal dan faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara baik agar bermanfaat untuk kemajuan organisasi atau perusahaan. Agar lebih memahami dan memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat."

Menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi."

Selain itu terdapat definisi-definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

1) Menurut Mathis & Jackson (2012:5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang

mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di



setiap perusahaan.

2) Menurut Flippo (dalam Hasibuan 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

3) Menurut Handoko (2011:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia atau suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahandan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia wajib perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam suatu organisasi tersebut, untuk itu dibutuhkan karyawan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia merupakan suatu permasalahan yang



sulit. Tentu kesulitan tersebut karena kualitas sumber daya manusia ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu atau kelompok dari sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya sesuai dengan disiplin kerja dan motivasi kerja untuk mencapai kinerja dalam suatu organisasi dengan baik.

### 2.2.2 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:34) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan.



9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013) meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan



baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasikerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya



serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang betolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dalam kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan



oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya (pemberhentian ini diatur dalam undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan).

## **2.3 Disiplin**

### **2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu kondisi dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Disiplin merupakan sesuatu hal yang dapat menunjukkan apakah seseorang tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, benar, dan tepat pada sasarannya. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara karyawan dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu di jatuhkan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dimanapun kita berada, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku.

Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi bagi pelanggarnya. Disiplin di lingkungan kerja sangat dibutuhkan, karena akan menghambat pencapaian tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan dengan disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna baik bagi

organisasi maupun pegawai itu sendiri. Selain itu, harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dimengerti, adil bagi seluruh



karyawan dan pimpinan.

Disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap 10 organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Dengan kata lain disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2013:86), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi.

Hasibuan (dalam Barnawi 2012: 112), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Siagian dalam Sutrisno (2013: 86). Bentuk disiplin yang baik akan tecermin pada suasana, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.



3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Menurut Terry dalam Sutrisno (2013: 87), disiplin merupakan alat penggerak karyawan, agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Sedangkan menurut Latainer dalam Sutrisno (2013: 87), disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin.

Menurut Beach dalam Sutrisno (2013: 87), disiplin mempunyai dua pengertian. Pertama, disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Kedua, disiplin hanya bertahan dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Disiplin diartikan sebagai bentuk kepatuhan dan ketaatan terhadap hasil kesepakatan antara organisasi dan pegawainya.

Menurut Fathoni, Abdurrahmat (2009: 172) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selain itu dalam Fathoni (2009: 172) kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan



baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pengertian disiplin menurut para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan kebiasaan diri untuk dapat mengerjakan sesuatu dengan penuh sukarela yang bertujuan untuk mencapai segala sesuatu yang diharapkan. Sebagai karyawan, maka harus memiliki rasa disiplin yang tinggi, agar apapun yang telah menjadi tujuan dan harapan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan yang disiplin juga akan membentuk suatu pelayanan publik yang baik, sehingga apapun yang dibutuhkan masyarakat dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan.

Disiplin kerja yang dilaksanakan oleh karyawan merupakan langkah atau cara pegawai untuk mematuhi dan menaati dan setia terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan disiplin, memungkinkan suatu lembaga pemerintahan dapat mencapai hasil kerja yang optimal, efektif dan efisien.

Menurut Sondang P. Siagian (2008: 304) ada dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu:

1. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan. Jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.



## 2. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya, pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. Seorang karyawan yang disiplin tidak akan membuang-buang waktu kerja. Apabila dalam bekerja sudah disesuaikan jam kerja, maka sebaiknya sebagai karyawan yang baik akan datang tepat pada waktunya.

Selain itu karyawan yang disiplin akan selalu menaati semua peraturan-peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Karyawan yang disiplin akan membentuk suatu kinerja yang lebih baik dibanding dengan pegawai yang tidak memiliki tingkat kedisiplinan dalam bekerja akan membentuk suatu kinerja yang buruk sekali. Disiplin dalam bekerja merupakan upaya dalam meraih sebuah kesuksesan dalam mencapai suatu tujuan dalam berorganisasi. Penerapan disiplin dalam suatu organisasi bertujuan untuk mencapai suatu harapan dalam tujuan tersebut. Disiplin kerja yang dilakukan karyawan juga diharapkan mampu untuk mensejahterakan masyarakat, terutama dalam hal pelayanan. Suatu kedisiplinanyang

terapkan dalam suatu organisasi, maka sama halnya akan membentuk kesuksesan dalam menjalankan organisasi tersebut.



### 2.3.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.

Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan.

Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang karyawan juga akan ikut tidak disiplin.

Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan karyawan, karena lingkungan kerjakan menjadi panutan bagi para karyawan. Jadi disiplin ada kaitannya dengan



kinerja jika pegawai disiplinnya baik maka kinerjanya juga akan baik begitu juga sebaliknya.

## 2.4 Kompetensi

### 2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata latin "*competere*" yang artinya "*to be suitable*". Kemudian ini secara substansial mengalami perubahan denganmasuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur.

Hutapea dan Nurianna Thoha (2008:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa



kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

#### 2.4.2 Jenis-Jenis Kompetensi

##### 1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien.

Menurut Moehariono (2010:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimilikiseseorang.



- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2010:14).

Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, di antaranya adalah sebagai berikut:

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

## 2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Peningkatan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat



ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2016).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (eksternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality management (TQM)*, *re-design* proses kerja dan membuat struktur organisasi yang *flattening* atau *horizontalization* atau bahkan secara ekstrem, melakukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar-besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsur dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Kepercayaan yang dibina antarkaryawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya system manajerial yang terdiri atas: 1)



insentif/reward, 2) pendidikan dan pelatihan, 3) sistem serta 4) kebijakan.

### 2.4.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky(2014:107), mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;  
Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.
2. Alat seleksi karyawan;  
Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.
3. Memaksimalkan produktivitas;  
Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.
4. Dasar pengembangan sistem remunerasi;  
Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;  
Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.



6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam kerja karyawan.

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2018:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, *training*, *development*, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi,  
Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

#### 2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2008:56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian

Motivasi

Isu Emosional



7. Kemampuan Intelektual
8. Budaya Organisasi.

#### 2.4.5 Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2014:16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Pembentukan Pekerjaan
2. Evaluasi Pekerjaan
3. Rekrutmen dan Seleksi
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi
6. Pembelajaran Organisasi
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan
8. Sistem Imbal Jasa

#### 2.4.6 Indikator Kompetensi

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46 A Tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap Perilaku

Menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai

berikut:

Pengetahuan (*Knowledge*)



Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadaseseorang karyawandengan baik dan maksimal, misalnya seorang programer computer. Di samping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilikukaryawan.

3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.



#### 2.4.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), dan perilaku (*attitude*). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor- faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi.

Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Amstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gilley, Boughton, dan Maycunich (1999:44):

*"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used todetermine the training and development activities in which employees must participate to acquireadequate levels of performancemastery."*

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yangditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya



manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan.

## 2.5 Motivasi

### 2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi adalah motivasi kerja SDM yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berikut beberapa pendapat ahli mengenai motivasi. Sutrisno (2013:109) mengemukakan motivasi adalah “faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”. Mangkunegara (2012:61) juga mengemukakan motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, motivasi merupakan suatu keahlian untuk dapat mempengaruhi seseorang untuk dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017: 92), motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas

kerja yang tinggi. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif.



### 2.5.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan(2013:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisi pasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 2.5.3 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi dalam Sutrisno (2013:121). Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Teori Motivasi Konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan



pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

## 2) Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

## 3) Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland (dalam Mangkunegara 2013:97) yaitu:

- a. *Need for achievement*



Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

b. *Need for affiliation*

Kebutuhan untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan.

c. *Need for power*

Kebutuhan untuk kekuasaan merupakan refleksi dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

4) Teori Model dan Faktor

Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- b. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain



kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

5) Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- a. *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.
- b. *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
- c. *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6) Teori X dan Y

Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- d. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap



seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- d. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

## 2. Teori Motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi (Sutrisno, 2013:140), dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

1) Teori Harapan (*Expectary Theory*) mengandung tiga hal, yaitu:

- a. Teori ini menekankan imbalan.
- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.
- c. Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun



hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

### 3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selaludapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

## 2.5.4 Prinsip-prinsip Motivasi

Menurut Mangkunegara (2013:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

### 1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

### 2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas,



pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip member perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.5.5 Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor-faktor intern antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

a. Memperoleh kompensasi yang memadai.



b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.

c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.

b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.

c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.

d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia



pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain:

### 1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

### 2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### 3) Supervisi yang baik.

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

### 4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang



bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Berbagai pendapat dan pandangan para ahli di atas menyatakan

motivasi mempunyai komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa



tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen dari luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Hasibuan (2007: 96), menyatakan bahwa: *“We’ll define motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort’s ability to satisfy some individual need.”* Artinya, kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

### 2.5.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Wexly dan Yulk dalam Sutrisno (2013: 110), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the proces by which behavior is energized and directed*, pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexly dan Yulk adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif.

Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan terhadap kinerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja

atau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan tenaganya untuk mencapai kepuasan.



Pendapat lain dari Manullang (2012), dengan bertolak dari arti kata motivasi di atas, motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja, jadi motivasi ada hubungannya dengan kinerja apabila karyawan atau pegawai diberikan motivasi oleh atasan ataupun sesama pegawai akan menimbulkan efek dorongan yang mengakibatkan karyawan atau pegawai tersebut mendapatkan semangat dalam bekerja sehingga akan menimbulkan kinerja pegawai yang memuaskan.

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2007:97), ada beberapa tujuan dalam pemberian motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

## **2.6 Kinerja**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja menurut Sutrisno (2013:151) bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Pengertian lain oleh Mangkunegara (2012:2) yang mengungkapkan kinerja karyawan

adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan



tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

### 2.6.2 Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2013:153) mengungkapkan penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.

Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2012:10) adalah “penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan saran untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi”. Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2011:87) adalah “menilai risiko hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.

### 2.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja atau penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2012:10) adalah “untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi”. Tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2012:10) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga membuat karyawan termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier.

Mendefinisikan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan



termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat.

Menurut Hasibuan (2011:90) tujuan penilaian kinerja bagi para karyawan adalah “agar menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Dan bagi perusahaan, untuk memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat”.

#### **2.6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sutrisno (2013:152) mengemukakan bahwa untuk mengukur perilaku atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan.

Pengukuran prestasi kerja atau kinerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan, yaitu:

1. Hasil kerja, merupakan tingkat kuantitas maupun kualitas kerja yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan, merupakan tingkat pengetahuan dan penguasaan yang terkait dengan tugas pekerjaan.
3. Inisiatif, merupakan tingkat inisiatif atau kesediaan melaksanakan tugas pekerjaan dan penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental, merupakan tingkat kemampuan dan kecepatan

dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan metode kerja.



5. Sikap, meliputi tingkat semangat kerja dan sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi adalah ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut Sutrisno (2013:151) mengungkapkan bahwa faktor-faktor lingkungan juga mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan. Adapun faktor- faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah:

1. Kondisi Fisik.
2. Peralatan.
3. Waktu.
4. Material.
5. Pendidikan.
6. Supervisi.
7. Desain organisasi.
8. Pelatihan.
9. Keberuntungan.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian yang relevan dengan kinerja SDM dikemukakan sebagai berikut:



**Tabel 2.1.**  
**Penelitian terdahulu**

Peneliti	Judul	Temuan Penelitian
Sri Ismulyaty dan Etty (2017)	<i>The Determinants of Learning Orientation and Motivation on Employees Performance</i>	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Terbuka Indonesia
Muhammad Riyanda (2017)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta	Menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
Michael dan Robyn Raschkeb (2016)	<i>Understanding employee motivation and organizational performance</i>	Peningkatan motivasi kerja karyawan yang tinggi mampu meningkatkan kinerja organisasi.



Cicilia Lihawa dkk (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dokter dalam Kelengkapan Pengisian Rekam Medis dengan Moderasi Karakteristik Individu (Studi di Rumah Sakit Islam Unisma Malang)	Jenis kelamin, usia dan masa kerja tidakmemoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dokter. Penelitian ini dapat menemukan pihak manajemen tidak perlu memperhatikan karakteristik individu dalam upaya peningkatan kinerja dokter melengkapi rekam medis melalui peningkatan motivasi. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dokter.
Elinar Beti (2016)	<i>Influence of competency, discipline, and motivation on employees' performance in The Agency of Palanning, Research, and regional development, Morowali Regency</i>	(1) Variabel disiplin tidak berpengaruh signifikan tetapi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja pegawai Bappeda. (2) Variabel motivasi pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan pada Bappeda Kabupaten Morowali perlu ditingkatkan terutama kebutuhan ini sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan Kabupaten Morowali.



Lies Sriati (2016)	<i>Influences of Leadership, Discipline, Work Environment, and Work Culture on Employee Performance via Motivation and Organizational Commitment (Study in Dinas Kehutanan of Blora Regency)</i>	(1) kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai, sedangkan budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi pegawai; kepemimpinan, disiplin.
Johanes Eliezer AyerLyndon R.J. PangemananYolanda P.I. Rori (2016)	<i>Influence motivation and disciplinethe performance of employees in the District Agriculture Office Supiori</i>	(1) Variabel tidak terikat motivasi secara parsial atau terpisah berpengaruh signifikanterhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Supiori (2)Variabel tidak terikat disiplin kerja secaraparsial atau terpisah berpengaruh signifikanterhadap kinerja pegawai pada DinasPertanian Supiori
Anwar dan Abdul Haris (2015),	<i>Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)</i>	Menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (3) Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadapkinerja karyawan.



Hendri Azwaret al. (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Grand Inna Muara Padang	Disiplin kerja karyawan berada pada kategori sangat baik 87,75%, kinerja karyawan berada pada kategori baik (68,36%). Selanjutnya hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
Francis Asah et al. (2015)	<i>The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa</i>	Menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi, nilai-nilai pribadi dan keterampilan manajerial pada kinerja UKM.
Amna Yousaf et al. (2015)	<i>Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals</i>	Menunjukkan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan dokter. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan dokter yang dimediasi oleh komitmen organisasi afektif.



<p>Muhammad Arifin (2015)</p>	<p><i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i></p>	<p>(1) Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (3) motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, (3) Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja guru. Akhirnya kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru</p>
-------------------------------	---	--



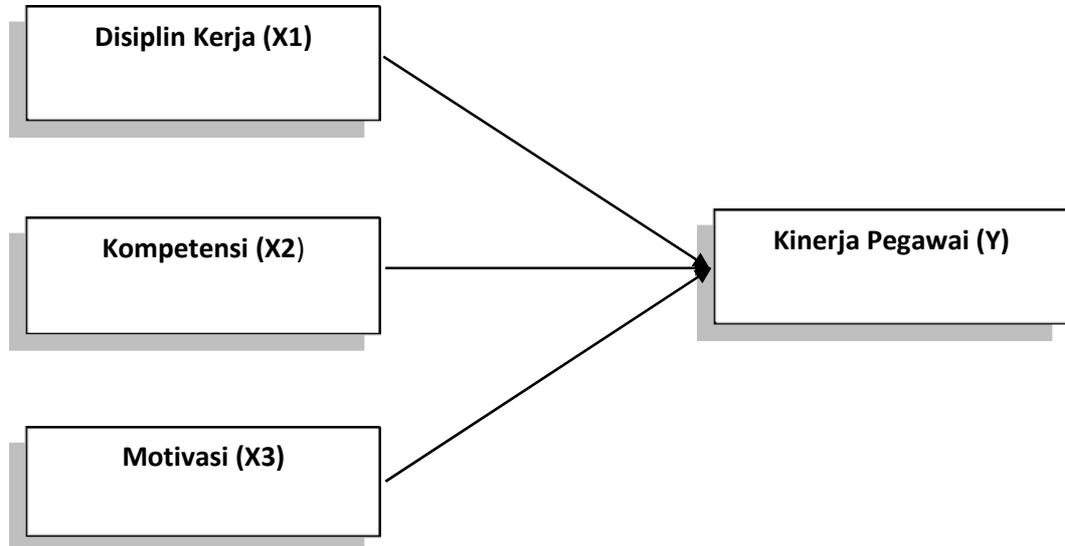
## BAB III

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan pijakan berfikir dalam penulisan ini. Kerangka ini menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, maka penulis mencoba menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian ini dalam suatu model analisis. Dari penjelasan tersebut di atas maka rancangan penelitian dituangkan dalam bentuk gambaran kerangka pikir di bawah ini:

**Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran**



Pandangan modern mengenai disiplin kinerja, dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan bagian yang paling mendasar atau esensial dari manusia. Sebagai bagian yang paling dasar, dia akan memberikan status dari masyarakat yang ada di lingkungan. Juga bisa



mengikat individu lain baik yang bekerja atau tidak (Anoraga, 2006:11-14).

### 3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Husein, 2012)

Berdasarkan defenisi tersebut maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- : Terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.
- : Terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.
- : Terdapat pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.
- : Adanya pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Motivasi bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai PT. BKI (Persero) Cabang Utama Batam.



## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode ilmiah dengan cara pengumpulan data dan uji analisis dari hipotesis (Ramdhani & Ramdhani, 2016). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dengan teknik survei. Metode deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena (Iskandar, 2015). Teknik survei yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian dengan mengambil sejumlah sampel yang dianggap representative untuk mewakili populasi dari fakta-fakta dan fenomena-fenomena dan hubungan-hubungan antar variabel penelitian dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok untuk mengkaji gejala atau fenomena yang diamati.

#### **4.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **4.2.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Utama Batam sebanyak 60 karyawan dimana 45 karyawan adalah pegawai organik/tetap dan 15 orang adalah karyawan kontrak/tidak tetap. Arikunto, (2013: 120) apabila populasi kurang dari 100 diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian sensus.



#### 4.2.2 Sampel dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Semua anggota populasi di jadikan sampel (jumlah populasi diambil semua karena pertimbangan semua sampel dapat dijangkau dan dijadikan responden Penelitian). Sugiyono (2011).

#### 4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder yakni:

- a. Data primer yakni data yang diperoleh secara langsung dari sumber penelitian, dalam hal ini adalah data yang diperoleh dari karyawan melalui pengisian kuisioner dan wawancara.
- b. Data sekunder yakni data yang diperoleh dari sumber-sumber tertulis seperti laporan tahunan perusahaan, rencana strategis (renstra) dan dokumen lain yang berhubungan dengan data yang diperlukan.

#### 4.4 Metode Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan (Library Research).

Untuk melengkapi data, penulis melakukan penelitian kepustakaan yakni melalui buku-buku yang membahas penelitian ini, dan juga mencari lewat internet yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Penelitian lapangan.



- a. Observasi, penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti agar memperoleh data yang kongkret serta benar.
- b. Wawancara, untuk mendapatkan data yang jelas mengadakan wawancara langsung kepada sejumlah karyawan dalam perusahaan sehingga data lebih lengkap.
- c. Daftar pertanyaan (Kuesioner). Kuisisioner, digunakan untuk mendapatkan data yang relevan sesuai tujuan penelitian melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Kualitas instrumen penelitian akan menentukan kualitas data yang terkumpul, sehingga tepatlah jika hubungan antara instrumen dengan data sangat kuat, oleh karena itu menyusun instrumen penelitian merupakan langkah penting yang harus dipahami betul oleh peneliti.

Pengolahan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengeditan (*Editing*)

Pengeditan adalah merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperlukan terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik,

2. Pemberian kode (*Coding*)

Pemberian kode adalah proses identifikasi dan klasifikasi data penelitian kedalam skor numerik atau karakter symbol.

3. Pemberian Skor (*Skoring*)

Proses pemberian skor dilakukan dengan membuat klasifikasi dan kategori atas jawaban pertanyaan kuesioner sesuai tanggapan



responden. Responden menjawab pertanyaan kuesioner dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang telah disediakan dengan lima kemungkinan yang tersedia. Setiap pilihan jawaban responden diberi skor nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala likert.

Skor yang diberikan pada tiap-tiap pertanyaan adalah sebagai berikut :

- |                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | (STS) |
| 2 = Tidak Setuju        | (TS)  |
| 3 = Kurang Setuju       | (KS)  |
| 4 = Setuju              | (S)   |
| 5 = Sangat Setuju       | (SS)  |

Dengan menggunakan skala likert diketahui bobot nilai tertinggi 5 dan nilai terendah 1. Peneliti membuat tiga tingkat kategori kompetensi (jumlah kelas) yaitu tinggi, sedang dan rendah dengan interval kelas sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

Maka diperoleh interval kelas sebagai berikut :

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| Skor rata-rata 1 – 2,33      | : rendah |
| Skor rata-rata > 2,33 – 3,67 | : sedang |
| Skor rata-rata > 3,67 – 5    | : tinggi |

## 4.5 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel

### 4.5.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel bebaas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

Variabel Bebas (*independent*)



Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel yang lain (Umar, 2013). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Disiplin Kerja , Kompetensi, dan Motivasi.

2. Variabel terikat (*dependent*)

Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel *independent* (Umar, 2013). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

#### 4.5.2 Defenisi Operasional Variabel

Guna menghindari kerancuan makna dan memberikan batasan yang jelas terhadap variabel-variabel yang dianalisis, maka berikut ini dirumuskan pengertian dalam defenisi operasional yaitu:

1. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Sub variabel adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan, sanksi, ketegasan, hubungan kemanusiaan Hasibuan (2009:149)
2. Kompetensi adalah Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.
3. Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan tertentu guna mencapai tujuan. Sub variabel adalah kebutuhan fisiologi, keselamatan dan keamanan, cinta atau kasih sayang, aktualisasi diri.



4. Kinerja adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja. Sub variabel kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen organisasi.

**Tabel 4.1**  
**Defenisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Perhitungan
<b>Variabel Bebas</b> Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.	Disiplin Kerja: 1. Tujuan dan kemampuan 2. Teladan pimpinan 3. Balas jasa 4. Keadilan 5. Pengawasan Melekat 6. Sanksi hukuman 7. Ketegasan 8. Hubungan kemanusiaan	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)
Kompetensi (X2)	kompetensi adalah “Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas	Kompetensi: 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap Perilaku	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)



	keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”		
Motivasi (X3)	Motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. tertentu guna mencapai tujuan	Motivasi: 1. kebutuhan fisiologi dasar 2. keselamatan dan keamanan 3. cinta atau kasih sayang 4. penghargaan 5. aktualisasi diri	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)
Kinerja (Y)	Kinerja adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen organisasi	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)



### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 4.6.1 Analisis Data Kualitatif

Analisis Kualitatif adalah merupakan penaganalisisan data yang tidak dapat dinominalkan dengan menggunakan angka-angka, melainkan disajikan berupa keterangan, penjelasan dan pembahasan teori. Dari analisis tersebut kemudian dibuat suatu penyajian atau pengujian.

#### 4.6.2 Analisis Data Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu bentuk analisis yang penyajiannya dalam angka-angka yang dapat diukur dan dihitung. Tingkat ukuran yang dipakai dalam pengukuran variabel adalah dengan skala Likert , dimana seorang responden dihadapkan pada beberapa pertanyaan kemudian diminta memberikan jawabannya (Algifari, 2017). Hasil perhitungan dari skor atau nilai kemudian digunakan dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan komputer, menggunakan program SPSS 21 untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antar variabel independent terhadap variabel dependent dengan menggunakan uji data sebagai berikut:

##### 4.6.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2015). Dalam hal ini digunakan item pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur.

Untuk mengukur tingkat validitas item-item pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antar skor item pertanyaan

skor variabel (Ghozali, 2001). Uji signifikan membandingkan korelasi nilai masing-masing item pertanyaan dengan nilai total. Apabila besarnya



nilai total koefisien item pertanyaan masing-masing variabel melebihi nilai signifikan maka pertanyaan tersebut dinilai tidak valid.

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program *SPSS version 21.0 for windows*. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai *p value*/nilai signifikansi kurang dari 0,05 (5 persen) maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai *p value* atau signifikansi sama dengan atau lebih dari 0,05 (5 persen) dinilai tidak valid.

#### 4.6.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengukuran untuk suatu gejala. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat ukur, maka semakin stabil alat tersebut untuk digunakan. Menurut Supranto (2017) alat ukur dikatakan *reliable* (handal) kalau dipergunakan untuk mengukur berulang kali dalam kondisi yang relatif sama, akan menghasilkan data yang sama atau sedikit variasi. Tingkat reliabilitas suatu konstruk / variabel penelitian dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2015). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

**Tabel 4.2**  
**Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas**

Interval	Kriteria
<0,200	Sangat Rendah
0,2 – 0,399	Rendah
0,4 – 0,599	Cukup



0,6 – 0,799	Tinggi
0,8 – 1,00	Sangat Tinggi

#### 4.6.3 Uji Data Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

##### 4.6.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Sugiyono, 2013:126).

##### 4.6.3.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke



pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.6.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Sugiyono, 2013:157).

Di dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan analisis grafik normal P-P Plot dengan dasar untuk mengambil keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.6.4 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

##### 4.6.4.1 Uji t (Uji Partial)

Uji t digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-  
independent Disiplin Kerja (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3) dengan  
dependen Kinerja Pegawai (Y).



Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2015)

- a. Menentukan Formulasi Hipotesis
  - $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel X1, X2, dan X3 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
  - $H_a : \beta \neq 0$ , artinya variabel X1, X2, dan X3 mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )
- c. Menentukan signifikansi
  - Nilai signifikansi (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Nilai signifikansi (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- d. Membuat kesimpulan
  - Bila (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.
  - Bila (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

#### 4.6.4.2 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel Disiplin Kerja (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (Kinerja Pegawai).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

- a. Menentukan Formulasi Hipotesis
  - $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya variabel X1, X2, dan X3 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.



- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ , artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel  $Y$ .
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )
  - c. Menentukan signifikansi
    - Nilai signifikansi ( $P Value$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
    - Nilai signifikansi ( $P Value$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
  - d. Membuat kesimpulan
    - Bila ( $P Value$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependent.
    - Bila ( $P Value$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) tidak mempengaruhi variabel dependent.

#### 4.6.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi) akan diikuti oleh variabel terikat (Kinerja Pegawai) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang

an untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2015).



#### 4.6.5 Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel Disiplin Kerja (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y), sehingga persamaan regresi berganda estimasinya:

$$= \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \quad (1)$$

di mana:

Y = Kinerja Pegawai

$\alpha$  = Konstanta dari persamaan regresi

$\beta_1$  = koefisien regresi dari variable X1, Disiplin Kerja

$\beta_2$  = koefisien regresi dari variable X2, Kompetensi

$\beta_3$  = koefisien regresi dari variable X3, Motivasi

X1 = Disiplin Kerja

X2 = Kompetensi

X3 = Motivasi



## BAB V

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### 5.1 Deskripsi Obyek Penelitian

##### 5.1.1 Sejarah Singkat PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)

Persoalan pentingnya klasifikasi kapal bermula dari sebuah perbincangan di kedai kopi. Berawal dari sebuah *coffee shop* milik Edward Lloyd di London pada 1760 yang menjadi tempat favorit berkumpulnya para pelaut dan pemilik kapal, sampai akhirnya lahir ide dari Edward Lloyd untuk melakukan registrasi terhadap kapal-kapal.

Banyak pertemuan di *coffee shop* antara para pemilik kapal tersebut, akhirnya berkembang pemikiran untuk melakukan registrasi kapal sampai muncul keinginan membentuk badan usaha klasifikasi kapal atau lembaga registrasi kapal. Di kemudian hari, disepakatilah nama Lloyd's Register of Shipping (LRS) sekaligus menjadi penanda lahirnya badan klasifikasi kapal yang bertujuan untuk mengategorikan kapal ke dalam kelas-kelas tertentu.

Perkembangannya, para *surveyor* dan penilai kelas akhirnya menerbitkan aturan (*rules*) LRS pertama yang digunakan sebagai standar teknis klasifikasi kapal, dan terus menerus dilakukan penelitian dan pengembangan seiring kemajuan sains dan teknik perkapalan serta pelayaran, termasuk aturan LRS untuk kapal perang.

Perkembangan klasifikasi itu tidak hanya menyangkut perkapalan, tetapi

gan berbagai diversifikasi inspeksi teknis seperti fasilitas apung FPSO (*Production Storage and Offloading Unit*), FSO (*Floating Storage and*



*Offloading Unit*), MODU (*Mobile Offshore Drilling Unit*), *platform*, *railway*, transportasi, pembangkit listrik dan bidang industri lain yang terkait.

Terbentuknya badan klasifikasi LRS di Inggris mendorong terbentuknya badan klasifikasi kapal di negara lain seperti Bureau Veritas (BV) di Perancis yang didirikan pada 1826, Det Norske Veritas (DNV) di Norwegia pada 1864, Germanischer Lloyd(GL) di Jerman pada 1867, Nipon Kaiji Kyokai (Class NK) di Jepang pada 1899 dan American Bureau of Shipping (ABS) di Amerika Serikat pada 1862, Registro Italiano Navale (RINA) di Italia pada 1861, Maritime Register of Shipping di Rusia pada 1913, China Classification Society (CCS) di China pada 1956, dan Korean Register of Shipping (KR) di Korsel pada 1960.

Badan klasifikasi kapal dari berbagai negara ini kemudian membentuk asosiasi tersendiri karena alasan dasar klasifikasi kapal tidak hanya diperuntukkan dan digunakan oleh kapal-kapal pelayaran dalam negeri tetapi juga agar diterima berlayar atau beroperasi di perairan negara lain. Hal ini yang mendarasi badan klasifikasi ini membentuk suatu asosiasi internasional yang disebut IACS (*International Association of Classification Society*) yang merupakan salah satu anggota komite teknis dari IMO (*International Maritime Organization*). Saat ini yang masuk menjadi anggota IACS adalah LRS Inggris, BV Perancis, RINA Italia, ABS Amerika Serikat, DNV Norwegia, GL Jerman, NKK Jepang, MRS Rusia, CCS China, dan KR Korsel dan BKI dalam progres diterima sebagai salah satu anggota.

Khusus di Indonesia, badan klasifikasi kapal ditangani oleh Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) yang didirikan pada 1 Juli 1964 di Jakarta di masa pemerintahan Presiden RI Ir Soekarno. Eksistensi BKI sebagai *State Owned Company* sampai

mampu membuktikan perannya sebagai salah satu elemen penting ringan maritim nasional, khususnya terkait keselamatan kapal. BKI



memiliki misi yang sangat mulia dalam dunia pelayaran, yaitu “keselamatan” (*safety*). Karena itu berbeda dengan perusahaan lainnya semisal PT. Pelindo yang asetnya adalah dermaga atau PT Pelni yang asetnya adalah kapal. Sedangkan aset PT. BKI adalah manusia (SDM).

PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) atau disingkat BKI adalah [Badan Usaha Milik Negara Indonesia](#) yang ditunjuk sebagai satu-satunya badan klasifikasi nasional untuk melakukan pengelasan [kapal niaga](#) berbendara Indonesia maupun asing yang secara reguler beroperasi di [perairan](#) Indonesia

BKI menjadi badan klasifikasi ke-4 di Asia setelah Jepang, China, dan Korea. Kegiatan klasifikasi BKI merupakan pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut. Selain itu, BKI juga dipercaya oleh pemerintah untuk melaksanakan survei dan sertifikasi *statutoria* atas nama pemerintah Republik Indonesia antara lain *Load Line*, *ISM Code*, dan *ISPS Code*.

BKI dibentuk dengan menerapkan standar teknik dalam melakukan kegiatan desain, konstruksi dan survei kelautan terkait dengan fasilitas terapung, termasuk kapal dan konstruksi *offshore*. Standar ini disusun dan dikeluarkan oleh BKI sebagai publikasi teknik. Kapal yang didesain dan dibangun berdasarkan standar BKI akan mendapatkan sertifikat klasifikasi dari BKI, yang mana penerbitan sertifikat dilakukan setelah BKI menyelesaikan serangkaian survei klasifikasi yang dipersyaratkan.

Badan klasifikasi yang independen dan mengatur diri sendiri, BKI tidak memiliki kepentingan terhadap aspek komersial terkait dengan desain kapal, konstruksi kapal, kepemilikan kapal, operasional kapal, manajemen kapal, pemeliharaan/perbaikan kapal, asuransi atau persewaan. BKI juga melakukan



penelitian dan pengembangan dalam rangka peningkatan mutu dan standar teknik yang dipublikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan jasa klasifikasi kapal.

Melihat peningkatan kegiatan dan perkembangan serta prospek usaha yang cukup cerah, pada 1977 Pemerintah RI selaku pemilik BKI mengupayakan peningkatan kemandirian usaha BKI dengan melakukan perubahan status badan organisasi menjadi perseroan terbatas, atau PT (Persero) yang diperkuat melalui Peraturan Pemerintah (PP) No.1 Tahun 1977 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Biro Klasifikasi Indonesia Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). BKI didirikan untuk menghemat devisa negara bagi layanan inspeksi kapal-kapal nasional dan mendukung kemandirian dunia industri maritim Indonesia. Melalui dukungan kerja sama dengan Germansicher Lloyd, German, BKI saat ini telah menjadi sebuah badan klasifikasi nasional yang besar. Hingga saat ini, selain kegiatan usaha klasifikasi, BKI juga mengembangkan kegiatannya di bidang jasa konsultansi dan supervisi. Berkantor pusat di Jakarta, BKI memiliki 36 kantor cabang di pelabuhan besar seluruh Indonesia dan Singapura. Selain itu BKI juga memiliki kerja sama dengan badan klasifikasi asing, baik dalam bentuk *Mutual Representative* maupun *Dual Class*.

### 5.1.2 Lokasi Penelitian

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) cabang Batam berlokasi di Graha BKI Jl. Yos Sudarso Kav. 5, Batam 29421



### 5.1.3 Visi dan Misi PT. BKI (Persero)

PT. BKI (Persero) memiliki **Visi 2016-2020 yaitu: menjadi badan klasifikasi dan *independent assurance* berkelas dunia dengan misi:**

1. Memberikan nilai tambah terbaik bagi pelanggan jasa klasifikasi dan *statutory* melalui layanan, operasi dan riset *rules* yang berstandar internasional serta berbasis pada kualitas, keselamatan dan tanggung jawab sosial-lingkungan kelautan (klasifikasi).
2. Memaksimalkan sumber daya BKI dengan segenap potensinya agar dapat menjadi *market leader* dalam bisnis *Independent Marine Assurance* (nonklasifikasi).

### 5.1.4 Bidang Usaha PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)

Bidang Usaha PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dibagi dalam 3 Segmen Usaha yaitu:

#### 1. Segmen Jasa Klasifikasi

Kegiatan klasifikasi kapal BKI merupakan pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut untuk berlayar. Selain itu, BKI juga dipercaya oleh Pemerintah untuk melaksanakan survei dan sertifikasi statutoria atas nama Pemerintah Republik Indonesia, antara lain Load Line, ISM Code dan ISPS Code.

Tidak hanya pengklasifikasian kapal, saat ini BKI juga telah memiliki ijin untuk melakukan pengklasifikasian terhadap bangunan



lepas pantai atau fasilitas apung di lingkungan minyak dan gas. Bangunan Lepas Pantai sendiri meliputi F(P) SO, FPU, MODU, MOPU, FS(R)U, FLNG, Tank Barge, Single Point Mooring, Platform, Rig, Jacket, Pipeline dan fasilitas pendukung lainnya. BKI juga sudah melakukan proses klasifikasi untuk beberapa jenis fasilitas apung dan kapal penunjang bangunan baru maupun *existing* ataupun konversi, baik *dual class* maupun *single class*.

## 2. Segmen Jasa Komersil

**Kegiatan segmen komersil dalam proses bisnis Anda dapat melayani dalam hal Pra Investasi dan Perancangan, Konstruksi dan Pembangunan Sarana/Fasilitas, Operasi/Produksi, Transportasi dan Penyerahan, Maintenance dan Sustainability Processing.** Keseluruhan Layanan BKI Komersil yang dilakukan 3 sektor (Industri, Marine, dan Energi) dikelompokkan menjadi 7 kelompok jasa, antara lain :

### a. Jasa Pemetaan dan Survey

BKI Komersil Bertindak sebagai *independent assurance* melaksanakan identifikasi, mapping, logging, inventarisasi pada bisnis anda baik dalam bentuk produk, jasa maupun proses bisnis.

### b. Inspeksi, Asesmen & Audit

BKI Komersil sebagai pihak kedua ataupun pihak ketiga dengan melaksanakan inspeksi, investigasi, verifikasi, evaluasi dan assessment pada bisnis anda baik bentuk



produk, jasa maupun proses bisnis anda. Pemastian Bisnis, produk, jasa, peralatan, fasilitas, material, mesin dan proses bisnis lainnya sesuai dengan peraturan dan kesesuaian teknik.

c. Jasa Pengujian

BKI Komersil Melayani jasa Pengujian dan Analisa dengan melaksanakan Uji, Analisa, Verifikasi dan Evaluasi sehingga anda mendapatkan kepastian bahwa bisnis anda mempunyai kualitas mutu yang sesuai dengan spesifikasi, standard dan peraturan yang berlaku.

d. Jasa Monitoring dan Supervisi

BKI Komersil sebagai pihak kedua ataupun pihak ketiga dengan melaksanakan inspeksi, investigasi, verifikasi, evaluasi dan *assessment* pada bisnis anda baik bentuk produk, jasa maupun proses bisnis anda.

e. Jasa Konsultasi

BKI Komersil telah berpengalaman selama 24 tahun dalam mengimplementasikan spesifikasi pelanggan, standard maupun peraturan, sehingga BKI lebih baik dan terpercaya dalam memandu dan mendampingi anda dalam pemenuhan persyaratan yang ditetapkan.

f. Jasa Sertifikasi

Melalui sertifikasi, BKI Komersil membantu pelanggan untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap mutu produk, persyaratan regulasi, persyaratan lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja, keamanan operasi,



tanggung jawab sosial dengan ketentuan Nasional dan Internasional.

g. Jasa Training dan Labor Supply

BKI Komersil melayani jasa Training & Labor Supply pada bisnis anda sehingga akan mendapatkan tenaga ahli yang siap pakai sesuai dengan kebutuhan anda.

3. Segmen Jasa Statutoria

Selain sebagai badan klasifikasi, Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) memiliki kemampuan dalam melaksanakan survey terkait statutoria. Dengan jaringan pelayanan lebih dari 18 cabang, baik Nasional dan Internasional, beserta jumlah surveyor /auditor yang berkualifikasi, sehingga BKI dipercaya sebagai Recognized Organization (RO) untuk melaksanakan survey dan sertifikasi statutoria dari negara Indonesia dan Mongolia. Otorisasi yang diberikan kepada BKI tersebut dilaksanakan dengan memperhatikan pemenuhan terhadap persyaratan yang terdapat dalam Resolusi IMO A.739 (18) and A.789 (19) dan aturan RO Code yang akan diberlakukan.

Tugas statutoria yang diberikan kepada BKI antara lain yang terkait dengan keselamatan maritim, perlindungan terhadap lingkungan hidup dan kesejahteraan pelaut, baik yang berupa regulasi Internasional (SOLAS, ICLL, MARPOL dan MLC, dan lain-lain), dan Nasional. Sebagai tambahan, BKI juga aktif dalam melaksanakan audit sistem manajemen keselamatan (ISM Code) maupun sistem manajemen keamanan kapal dan pelabuhan (ISPS Code).



Dalam pelaksanaan tugas otorisasi tersebut, kinerja BKI dapat diukur dari statistik Port State Control (PSC). Statistik di Tokyo MOU PSC menunjukkan tren positif di mana nilai ef yang diperoleh dari tahun ke tahun semakin kecil yang berarti BKI dalam tren positif menuju RO berkinerja baik (*High Performance RO*).

Selain tugas tersebut di atas, BKI juga turut berperan serta aktif dalam IMO Meeting untuk menjaga relevansi terhadap aturan yang berlaku di dunia Internasional.

#### **5.1.5 Struktur Organisasi**



## BAB VI

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 6.1 Karakteristik Responden

Pada bab ini akan dikemukakan gambaran umum responden yang menjadi obyek penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BKI (Persero). Kuesioner yang disebar sebanyak 45 kuesioner kepada karyawan PT. BKI (Persero). Identitas responden merupakan gambaran umum akan keadaan, sifat atau ciri-ciri khusus yang dapat memberikan informasi tentang responden. Data responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan jabatan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

Tabulasi dihasilkan dengan menggunakan alat bantu software SPSS 20.0, tabulasi akan disajikan dalam bentuk tabel.

##### 6.1.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 6.1**  
**Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	40	88,9
Perempuan	5	11,1
Jumlah	45	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin pria sebanyak 88,9% dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 11,1%.



11,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) berjenis kelamin laki-laki (88,9%).

### 6.1.2 Responden berdasarkan Usia

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.2**  
**Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
25 - 30 Tahun	6	14,0
31 - 44 Tahun	39	86,0
Jumlah	45	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang berusia antara 25-30 tahun sebanyak 14,0%, karyawan yang berusia antara 31-44 tahun sebanyak 86,0%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) berusia antara 31-44 tahun (86,0%).

### 6.1.3 Responden berdasarkan Pendidikan

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.3**  
**Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMU/SMK	15	33,3
D3	8	17,8
S1	21	46,7
S2	1	2,3
Jumlah	45	100,0



Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang berpendidikan SMA/SMK sebanyak 33,3%, karyawan yang berpendidikan D3 sebanyak 17,8%, karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 46,7%, dan karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 2,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) berpendidikan S1 (46,7%).

#### 6.1.4 Responden berdasarkan Jabatan

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan jabatan disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.4**  
**Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Kepala Cabang	1	2,2
Manager	2	4,4
Surveyor	11	24,4
Inspektor	17	37,8
Staf	14	31,1
Jumlah	45	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menjabat kepala cabang sebanyak 2,2%, karyawan yang menjabat manager sebanyak 4,4%, karyawan yang menjabat surveyor sebanyak 24,4%, karyawan yang menjabat inspektor sebanyak 37,8%, dan karyawan yang bekerja sebagai staff sebanyak 31,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) merupakan inspektor (37,8%).



## 6.2 Analisis Data

### 6.2.1 Gambaran umum variabel penelitian

Pada bagian ini akan dideskripsikan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. BKI (Persero) Cabang Utama terkait penelitian mengenai pengaruh disiplin, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Deskripsi hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

#### 6.2.1.1 Deskripsi variabel disiplin (X1)

Deskripsi serta hasil pengukuran terhadap variabel disiplin adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.5**  
**Deskripsi Variabel Disiplin**

Variabel	Dimensi	Rata-rata Item Pernyataan	Rata-rata Dimensi
Disiplin	Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 1 = 4,82</li><li>• Pernyataan 2 = 3,96</li><li>• Pernyataan 3 = 4,57</li></ul>	4,45
	Sanksi dan Peraturan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 4 = 4,78</li><li>• Pernyataan 5 = 4,35</li><li>• Pernyataan 6 = 4,65</li><li>• Pernyataan 7 = 4,91</li><li>• Pernyataan 8 = 4,88</li></ul>	4,71
Rata-rata Variabel Motivasi			4,58

Sumber : Data Primer, 2019



Berdasarkan tabel 6.5 diatas diperoleh nilai rata-rata variabel disiplin sebesar 4,58. Nilai tersebut berada kategori 3,67 – 5 (tinggi), artinya bahwa pegawai PT. BKI (Persero) Cab. Batam memiliki disiplin dalam kategori tinggi.

Nilai rata-rata item pernyataan tertinggi pada dimensi sanksi dan peraturan terdapat pernyataan ke-7 (saya harus menaati peraturan perusahaan dan melakukan kesalahan akan dikenakan sanksi) sebesar 4,91.

Nilai rata-rata dimensi tertinggi terdapat pada dimensi sanksi dan peraturan yaitu sebesar 4,71 dan nilai rata-rata dimensi yang terendah terdapat pada dimensi kepatuhan yaitu sebesar 4,71.

Untuk mengetahui frekuensi dan presentase responden terhadap variabel disiplin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6.6**  
**Deskripsi Kategori Skor Variabel Disiplin, Frekuensi dan Presentase pada Responden**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1 - 2,33	Rendah	0	0%
>2,33 – 3,67	Sedang	1	0,9%
>3,67 - 5	Tinggi	44	99,1%
Total		45	100%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel diatas, jumlah responden yang termasuk dalam disiplin tinggi sebanyak 44 responden (99,1%), diikuti jumlah responden masuk dalam kategori kompetensi sedang sebanyak 1 responden (0,9%)



dan tidak ada responden yang termasuk kategori kompetensi rendah. Dengan demikian, responden penelitian sebagian besar atau mayoritas termasuk dalam kategori tinggi.

### 6.2.1.2 Deskripsi variabel kompetensi (X2)

Deskripsi serta hasil pengukuran terhadap variabel kompetensi adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.7**  
**Deskripsi Variabel Kompetensi**

Variabel	Dimensi	Rata-rata Item Pernyataan	Rata-rata Dimensi
Kompetensi	Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pernyataan 1 = 3,92</li> <li>Pernyataan 2 = 3,88</li> </ul>	3,90
	Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pernyataan 3 = 4,03</li> <li>Pernyataan 4 = 3,81</li> <li>Pernyataan 5 = 4,03</li> <li>Pernyataan 6 = 4,00</li> <li>Pernyataan 7 = 3,97</li> </ul>	3,96
	Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pernyataan 8 = 3,97</li> <li>Pernyataan 9 = 4,03</li> <li>Pernyataan 10 = 4,10</li> <li>Pernyataan 11 = 3,88</li> <li>Pernyataan 12 = 4,10</li> </ul>	4,02
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pernyataan 13 = 3,98</li> <li>Pernyataan 14 = 4,05</li> </ul>	4,01
Rata-rata Variabel Kompetensi			3,97

umber : Data Primer, 2019



Berdasarkan tabel 6.7 diatas diperoleh nilai rata-rata variabel kompetensi sebesar 3,97. Nilai tersebut berada kategori 3,67 – 5 (tinggi), artinya bahwa pegawai PT. BKI (Persero) Cab. Batam memiliki kompetensi dalam kategori tinggi.

Nilai rata-rata item pernyataan tertinggi pada dimensi pengetahuan terdapat pernyataan ke-10 (kemampuan menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan) dan pernyataan ke-12 (kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik dan terukur sesuai kebutuhan unit kerja) sebesar 4,10.

Nilai rata-rata dimensi tertinggi terdapat pada dimensi pengetahuan yaitu sebesar 4,02, diikuti dimensi sikap yaitu dengan rata-rata 4,01, kemudian dimensi keterampilan yaitu dengan rata-rata 3,96 dan nilai rata-rata dimensi yang terendah terdapat pada dimensi perilaku yaitu sebesar 3,90.

Untuk mengetahui frekuensi dan presentase responden terhadap variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6.8**  
**Deskripsi Kategori Skor Variabel Kompetensi, Frekuensi dan Presentase pada Responden**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1 - 2,33	Rendah	1	1,1%
>2,33 – 3,67	Sedang	5	22,9%
>3,67 - 5	Tinggi	39	76%
Total		45	100%



Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel diatas, jumlah responden yang termasuk dalam kategori kompetensi tinggi sebanyak 39 responden (76%), diikuti jumlah responden yang termasuk dalam kategori kompetensi sedang sebanyak 5 responden (22,9%) dan responden yang termasuk kategori kompetensi rendah sebanyak 1 responden (1,1%). Dengan demikian, responden penelitian sebagian besar atau mayoritas termasuk dalam kategori TINGGI.

### 6.2.1.3 Deskripsi variabel Motivasi (X3)

Deskripsi serta hasil pengukuran terhadap variabel Motivasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.9**  
**Deskripsi Variabel Motivasi**

Variabel	Dimensi	Rata-rata Item Pernyataan	Rata-rata Dimensi
Motivasi	Kebutuhan Fisiologis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 1 = 3,82</li><li>• Pernyataan 2 = 4,02</li></ul>	3,92
	Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 3 = 4,87</li><li>• Pernyataan 4 = 4,98</li></ul>	4,92
	Usaha Prestasi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 5 = 3,90</li><li>• Pernyataan 6 = 4,05</li><li>• Pernyataan 7 = 4,11</li><li>• Pernyataan 8 = 4,88</li><li>• Pernyataan 9 = 4,01</li></ul>	4,19



Rata-rata Variabel Motivasi	4,34
-----------------------------	------

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 6.9 diatas diperoleh nilai rata-rata variabel motivasi sebesar 4,34. Nilai tersebut berada kategori 3,67 – 5 (tinggi), artinya bahwa pegawai PT. BKI (Persero) Cab. Batam memiliki motivasi dalam kategori tinggi.

Nilai rata-rata item pernyataan tertinggi pada dimensi penghargaan terdapat pernyataan ke-4 (pemberian promosi (kenaikan posisi) yang ada saat ini dilakukan berdasarkan masa kerja dan prestasi kerja pegawai) sebesar 4,98.

Nilai rata-rata dimensi tertinggi terdapat pada dimensi penghargaan yaitu sebesar 4,92, diikuti dimensi usaha prestasi yaitu dengan rata-rata 4,19, dan nilai rata-rata dimensi yang terendah terdapat pada dimensi kebutuhan fisiologis yaitu sebesar 3,92.

Untuk mengetahui frekuensi dan presentase responden terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6.9**  
**Deskripsi Kategori Skor Variabel Motivasi, Frekuensi dan Presentase pada Responden**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1 - 2,33	Rendah	0	0%
>2,33 – 3,67	Sedang	3	12%
>3,67 - 5	Tinggi	42	88%
Total		45	100%



Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel diatas, jumlah responden yang termasuk dalam kategori kompetensi tinggi sebanyak 42 responden (88%), diikuti jumlah responden yang termasuk dalam kategori kompetensi sedang sebanyak 3 responden (12%) dan tidak ada responden yang termasuk kategori kompetensi rendah. Dengan demikian, responden penelitian sebagian besar atau mayoritas termasuk dalam kategori tinggi.

#### 6.2.1.4 Deskripsi variabel Kinerja (Y)

Deskripsi serta hasil pengukuran terhadap variabel kinerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.10**  
**Deskripsi Variabel Kinerja**

Variabel	Dimensi	Rata-rata Item Pernyataan	Rata-rata Dimensi
Kinerja	Penampilan Kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 1 = 4,02</li><li>• Pernyataan 2 = 3,88</li><li>• Pernyataan 3 = 4,02</li><li>• Pernyataan 4 = 3,95</li><li>• Pernyataan 5 = 4,10</li><li>• Pernyataan 6 = 4,19</li><li>• Pernyataan 7 = 4,05</li><li>• Pernyataan 8 = 4,05</li><li>• Pernyataan 9 = 3,98</li><li>• Pernyataan 10 = 4,03</li></ul>	4,03
	Sikap kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pernyataan 11 = 4,03</li><li>• Pernyataan 12 = 3,86</li><li>• Pernyataan 13 = 4,03</li></ul>	3,99



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pernyataan14 = 4,18</li> <li>• Pernyataan 15 = 3,86</li> </ul>	
Rata-rata Variabel Kinerja		4,01

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 6.10 diatas diperoleh nilai rata-rata variabel kinerja sebesar 4,01. Nilai tersebut berada kategori 3,67 – 5 (tinggi), artinya bahwa pegawai PT. BKI (Persero) Cab. Batam memiliki Kinerja dalam kategori tinggi.

Nilai rata-rata item pernyataan tertinggi pada dimensi penampilan kerja terdapat pernyataan ke-6 (bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya) sebesar 4,19.

Nilai rata-rata dimensi tertinggi terdapat pada dimensi penampilan kerja yaitu sebesar 4,03 dan nilai rata-rata dimensi yang terendah terdapat pada dimensi sikap kerja yaitu sebesar 3,99.

Untuk mengetahui frekuensi dan presentase responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6.11**  
**Deskripsi Kategori Skor Variabel Kinerja, Frekuensi dan Presentase pada Responden**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1 - 2,33	Rendah	0	0%
>2,33 – 3,67	Sedang	4	6,8%
>3,67 - 5	Tinggi	41	93,2%



Total	45	100%
-------	----	------

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel diatas, jumlah responden yang termasuk dalam kategori kinerja tinggi sebanyak 41 responden (93,2%), diikuti jumlah responden yang termasuk dalam kategori kinerja sedang sebanyak 4 responden (6,8%) dan tidak ada responden yang termasuk kategori kinerja rendah. Dengan demikian, responden penelitian sebagian besar atau mayoritas termasuk dalam kategori tinggi.

### 6.2.2 Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil penelitian dianggap valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Dalam hal ini digunakan *item* pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur (Widiyanto, 2005).

Pengujian validitas menggunakan rumus *product moment* dari Pearson yang dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing skor *item* pertanyaan dari tiap variabel dengan total skor variabel tersebut. Jika skor *item* tersebut berkorelasi positif dengan skor total skor *item* dan lebih tinggi dari korelasi antar *item*, menunjukkan kevalidan instrumen tersebut. Untuk penelitian ini, nilai  $df$  dapat dihitung sebagai berikut  $= n - 1$  atau  $45 - 4 = 41$ , dengan

signifikansi sebesar 0,05 maka didapat  $r$  tabel sebesar 0,254 (*one tail*).

Uji validitas dapat dilihat pada tabel 6.12 berikut ini:



**Tabel 6.12**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel/Item	r hitung	r tabel (one tail)	Valid/Tidak
Variabel Disiplin (X1)			
DIS1	0.753	0.254	Valid
DIS2	0.636	0.254	Valid
DIS3	0.638	0.254	Valid
DIS4	0.554	0.254	Valid
DIS5	0.731	0.254	Valid
DIS6	0.531	0.254	Valid
DIS7	0.547	0.254	Valid
DIS8	0.630	0.254	Valid
Variabel Kompetensi (X2)			
KOM1	0.485	0.254	Valid
KOM2	0.793	0.254	Valid
KOM3	0.760	0.254	Valid
KOM4	0.829	0.254	Valid
KOM5	0.648	0.254	Valid
KOM6	0.829	0.254	Valid
KOM7	0.724	0.254	Valid
KOM8	0.638	0.254	Valid
KOM9	0.728	0.254	Valid
KOM10	0.842	0.254	Valid
KOM11	0.829	0.254	Valid
KOM12	0.827	0.254	Valid



KOM13	0.853	0.254	Valid
KOM14	0.786	0.254	Valid
Variabel Motivasi (X3)			
MOT1	0.489	0.254	Valid
MOT2	0.626	0.254	Valid
MOT3	0.703	0.254	Valid
MOT4	0.835	0.254	Valid
MOT5	0.774	0.254	Valid
MOT6	0.706	0.254	Valid
MOT7	0.628	0.254	Valid
MOT8	0.810	0.254	Valid
MOT9	0.679	0.254	Valid
Variabel Kinerja (Y)			
KIN1	0.528	0.254	Valid
KIN2	0.777	0.254	Valid
KIN3	0.587	0.254	Valid
KIN4	0.874	0.254	Valid
KIN5	0.816	0.254	Valid
KIN6	0.739	0.254	Valid
KIN7	0.784	0.254	Valid
KIN8	0.926	0.254	Valid
KIN9	0.792	0.254	Valid
KIN10	0.863	0.254	Valid
KIN11	0.692	0.254	Valid
KIN12	0.758	0.254	Valid
KIN13	0.698	0.254	Valid



KIN14	0.800	0.254	Valid
KIN15	0.811	0.254	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil yang terlihat pada tabel diatas, maka terlihat bahwa  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel pada  $df (45 - 4) = 0,254$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuesioner untuk semua variabel adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### 6.2.3 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi konstruk/variabel penelitian. Suatu variabel dikatakan *reliable* (handal) jika jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabilitas suatu konstruk / variabel penelitian dapat dilihat dari hasil statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai cronbach alpha  $>$  0,60 (Ghozali, 2015). Hasil perhitungan reliabilitas oleh SPSS dapat dilihat pada tabel 6.52 berikut ini:

**Tabel 6.13**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Disiplin (X1)	0.859	Reliabel
Kompetensi (X2)	0.954	Reliabel
Motivasi (X3)	0.903	Reliabel
Kinerja (Y)	0.956	Reliabel

Data Primer diolah, 2019



Seperti yang terlihat pada tabel 6.13 semua pernyataan pada kuesioner dinilai reliabel karena nilai *Nilai Cronbach's Alpha* pada setiap variabel > 0,6. Sehingga demikian dapat dinyatakan bahwa butir pertanyaan yang ada pada kuesioner adalah reliabel (handal) atau jawaban responden terhadap butir pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

## 6.2.4 Uji Asumsi Klasik

### 6.2.4.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singgih Santoso, 2013). Hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 6.14 dibawah ini:

**Tabel 6.14**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Collinearity Statistic		
Variabel	Toleran	VIF
Disiplin (X1)	0.377	2.654
...nsi (X2)	0.291	3.436



Motivasi (X3)	0.308	3.250
---------------	-------	-------

Sumber: Data Primer diolah, 2019

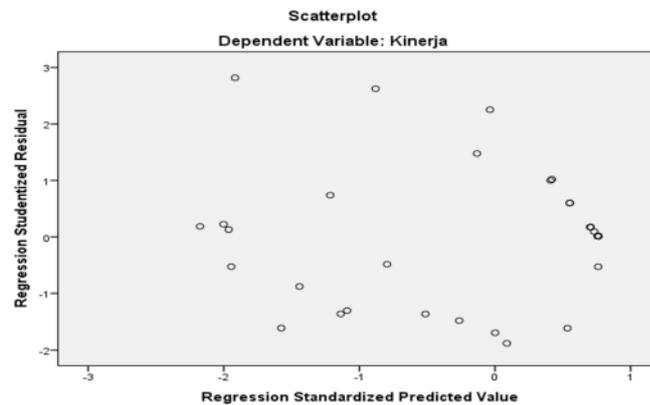
Berdasarkan tabel 6.53 di atas dapat dilihat bahwa model regresi tidak mengalami gangguan multikolinieritas. Hal ini tampak pada nilai *tolerance* masing-masing variabel tidak ada lebih besar dari 0,5. Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi tersebut.

#### 6.2.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Singgih Santoso, 2010). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dari program SPSS dapat dilihat pada gambar 6.1 berikut ini:

**Gambar 6.1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**





Sumber: Data Primer diolah, 2019

Pada gambar 6.1 dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik *scatterplot* tidak mempunyai pola penyebaran yang jelas dan titik-titik tersebut menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gangguan heteroskedastisitas pada model regresi.

#### 6.2.4.3 Uji Normalitas

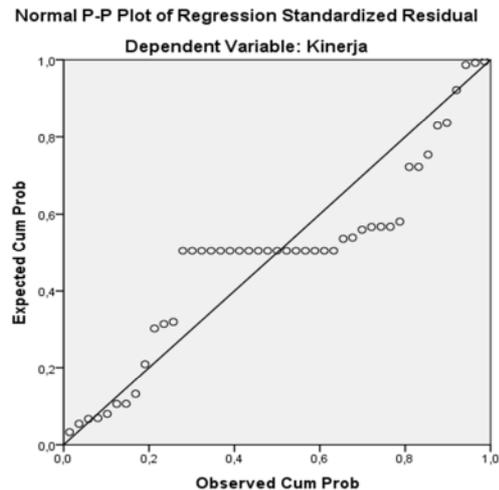
Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2015).

Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika data menyebar di sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas tetapi jika data menyebar jauh



tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar 6.2 berikut ini:

**Gambar 6.2**  
**Hasil Uji Normalitas**



Sumber: Data Primer diolah, 2019

Pada gambar 6.2 dapat dilihat bahwa grafik normal *probability plot* menunjukkan pola grafik yang normal. Hal ini terlihat dari titik yang menyebar di sekitar grafik normal. Hal ini terlihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Oleh karena ini dapat disimpulkan bahwa model regresi layak diapakai karena memenuhi asumsi normalitas.

## 6.2.5 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

### 6.2.5.1 Uji Parsial (Uji t)

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent Disiplin (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3) dengan dependen Kinerja Pegawai (Y).

Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2015)



- a. Menentukan Formulasi Hipotesis
  - $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel  $Y$ .
  - $H_a : \beta \neq 0$ , artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel  $Y$ .
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )
- c. Menentukan signifikansi
  - Nilai signifikansi ( $P Value$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Nilai signifikansi ( $P Value$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- d. Membuat kesimpulan
  - Bila ( $P Value$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.
  - Bila ( $P Value$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.



Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat ditabel 6.15 berikut ini:

**Tabel 6.15**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

VARIABEL	Hasil Uji
	Signifikan
Disiplin (X1)	0.000
Kompetensi (X2)	0.007
Motivasi (X3)	0.106

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 6.15, maka hasil uji t pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Disiplin (X1)

Hipotesis variabel disiplin adalah:

- $H_0 : \beta_1 = 0$ , variabel disiplin tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.
- $H_a : \beta_1 \neq 0$ , variabel disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.

Pada variabel disiplin dengan tingkat signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Angka signifikansi (*P Value*) pada variabel disiplin sebesar  $0,000 < 0,05$ . Atas dasar perbandingan tersebut, maka  $H_0$  ditolak atau berarti variabel disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

2. Variabel Kompetensi (X2)

Hipotesis variabel kompetensi adalah:

- $H_0 : \beta_2 = 0$ , variabel kompetensi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.



- $H_a : \beta_2 = 0$ , variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.

Pada variabel kompetensi dengan tingkat signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Angka signifikansi (*P Value*) pada variabel kompetensi sebesar  $0,007 < 0,05$ . Atas dasar perbandingan tersebut, maka  $H_0$  ditolak atau berarti variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

### 3. Variabel Motivasi (X3)

Hipotesis variabel motivasi adalah:

- $H_0 : \beta_3 = 0$ , variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.
- $H_a : \beta_3 = 0$ , variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai.

Pada variabel kompetensi dengan tingkat signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Angka signifikansi (*P Value*) pada variabel motivasi sebesar  $0,106 < 0,05$ .

Atas dasar perbandingan tersebut, maka  $H_0$  diterima atau berarti variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

#### 6.2.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel *Independent* Disiplin (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (X3) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y).

Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2015)

Menentukan Formulasi Hipotesis



- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya variabel X1, X2, dan X3 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
  - $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$ , artinya variabel X1, X2, dan X3 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )
- c. Menentukan signifikansi
- Nilai signifikansi (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Nilai signifikansi (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- d. Membuat kesimpulan
- Bila (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel independent secara simultan (bersam-sama) mempengaruhi variabel dependent.
  - Bila (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independent secara simultan (bersam-sama) tidak mempengaruhi variabel dependent.

Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 6.16 berikut ini:

**Tabel 6.16**  
**Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1189,382	3	396,461	111,644	,000 <sup>b</sup>
	Residual	145,596	41	3,551		
	Total	1334,978	44			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Disiplin, Kompetensi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

ari hasil uji F pada penelitian ini didapatkan nilai F hitung sebesar dengan angka signifikansi (*P value*) sebesar 0,000. Dengan tingkat



signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Angka signifikansi (P value) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Atas dasar perbandingan tersebut, maka  $H_0$  ditolak atau berarti variabel disiplin, kompetensi, dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

### 6.2.5.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (disiplin, motivasi, dan kompetensi) akan diikuti oleh variabel terikat (kinerja pegawai) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2015).

Nilai yang dipakai dalam penelitian ini adalah nilai Adjusted  $R^2$  karena nilai ini dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas ditambahkan ke dalam model yang diuji. Nilai Adjusted  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 6.17 berikut ini:

**Tabel 6.17**  
**Hasil Uji Regresi (Koefisien Determinasi)**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,944 <sup>a</sup>	,891	,883	1,884

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Disiplin, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, 2019



Pada tabel 6.17 dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R<sup>2</sup> adalah sebesar 0,891. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel independent (disiplin, kompetensi dan motivasi) dapat menjelaskan variabel dependent (kinerja pegawai) sebesar 89%, sedangkan sisanya diterangkan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

### 6.2.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil regresi dengan menggunakan program SPSS, maka didapatkan koefisien regresi yang dapat dilihat pada tabel 6.18 berikut ini:

**Tabel 6.18**  
**Hasil Uji Regresi (Koefisien Regresi)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,919	4,333		,904	,371		
Disiplin	1,087	,178	,139	7,783	,000	,377	2,654
Kompetensi	,941	,108	,131	5,374	,007	,291	2,436
Motivasi	,294	,140	,724	1,653	,106	,308	3,250

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan pada tabel 6.18 maka didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$= , + , + , + ,$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai 1,087 pada variabel disiplin (X1) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi disiplin yang diberikan PT. BKI, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.



2. Nilai 0,941 pada variabel kompetensi (X2) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang diberikan PT. BKI, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.
3. Nilai 0,294 pada variabel motivasi (X3) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan PT. BKI, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

### 6.2.7 Pembahasan

Bagian ini berisi penjelasan mengenai pengaruh yang terjalin antar variabel yang diteliti yang mengacu pada hasil pengujian dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, uji-F, dan uji-t. Selanjutnya juga dijelaskan sejauh mana hipotesis yang telah dirumuskan mendapatkan pembuktian secara empiris.

#### a. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Pernyataan hipotesis pertama bahwa tingkat disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (P Value) sebesar 0,000 yang lebih kecil 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 1,087. Dapat disimpulkan bahwa tingkat disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif antara kedisiplinan dengan kinerja semakin tinggi kedisiplinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kedisiplinan itu tercermin dari sikap karyawan yang selalu bekerja sesuai dengan waktu dan aturan yang berlaku, baik aturan yang berlaku di lingkungan kerja maupun yang berlaku secara keseluruhan sebagai abdi atau pengayom masyarakat. Oleh karena itu karyawan yang menjunjung tinggi kedisiplinan

menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pula. hal ini sejalan dengan Siswanto (2015:278) bahwa disiplin sebagai suatu sifat menghormati,



menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pada dasarnya kedisiplinan karyawan dapat ditingkatkan dengan dua cara yakni cara preventif karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula karyawan harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu system yang ada dalam organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Cara yang kedua adalah disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya.

PT. BKI (Persero) sebagai suatu organisasi memiliki aturan-aturan yang mengikat secara keseluruhan tanpa terkecuali. Aturan-aturan tersebut diakui, dilaksanakan ataupun dijalankan oleh seluruh karyawan agar tercipta suasana atau lingkungan kerja yang kondusif. Melalui suasana kerja yang kondusif, maka prestasi kerja baik secara individu maupun secara organisasi akan tercipta dengan sendirinya.

Uraian tersebut terdapat suatu makna bahwa dalam kehidupan manusia,

disiplin diperlukan dalam kehidupan manusia khususnya untuk seluruh

PT. BKI (Persero) dimana kedisiplinan tersebut adalah kepatuhan dan



ketaatan kepada suatu aturan yang berlaku di PT. BKI (persero) yang mana aturan tersebut berguna untuk kepentingan dirinya sendiri maupun orang lain, tanpa adanya disiplin maka segala sesuatu yang diinginkan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

#### **b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja**

Pernyataan hipotesis kedua bahwa tingkat kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (P Value) sebesar 0,007 yang lebih kecil 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,941. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kompetensi yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi dalam menciptakan budaya prestasi kerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses SDM, seleksi karyawan, manajemen prestasi kerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam dalam proses SDM akan semakin meningkatkan budaya organisasi. Demikian pula dengan mengkomunikasikan nilai dan standar organisasi, menganalisis, dan memperbaiki budaya organisasi, menyeleksi dan merekrut tenaga kerja, menilai dan mengembangkan pemimpin, mengelola proses perencanaan, membangun dasar untuk strategi pelatihan dan membentuk proses kompensasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2013:87) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari prestasi kerja atau perilaku ditempat kerja.

Prestasi kerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (1) pengetahuan, kemampuan dan sikap, (2) gaya kerja , kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian seorang pegawai yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala



tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap prestasi kerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Tidaklah mengherankan apabila apabila Hutapea dan Thoha (2014:18) mengemukakan bahwa apabila organisasi telah memutuskan untuk menerapkan system kerja yang berbasis kompetensi, penilaian prestasi selayaknya dilakukan searah dengan pengembangan kompetensi agar system kompetensi yang digunakan terintegrasi dengan keseluruhan proses dan pengembangan organisasi.

Kompetensi yang tepat merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi dapat dimiliki oleh organisasi apabila memiliki fondasi yang kuat. Artinya organisasi harus memiliki kompetensi inti yang kuat dan sesuai dengan tujuan organisasi, ada beberapa hal yang mungkin dari penjelasan diatas yang sejalan dengan kompetensi kinerja karyawan PT. BKI (Persero) itu terlihat jelas dari variabel Kompetensi yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu terjadi karena beberapa faktor yaitu dari segi kemampuan karyawan yang rata-rata dari mereka memiliki keahlian atau keterampilan yang memadai dan berbanding lurus dengan yang dibutuhkan perusahaan PT. BKI (Persero).

### **c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Pernyataan hipotesis bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,106 yang lebih besar dari 0,05 serta nilai

regresi sebesar 0,294. Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.



Pengaruh variabel motivasi yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan sangat tergantung pada motivasi yang mendasari atau mendorong karyawan untuk bekerja. Motivasi itu sendiri terdiri dari upaya pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Sedangkan dari kinerja karyawan ditinjau dari berbagai indikator seperti tanggung jawab, kejujuran, kecakapan, inisiatif dan kepemimpinan.

Menurut Walker (2013: 260) berpendapat bahwa penghargaan atas prestasi karyawan akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap karyawan itu sendiri akan tetapi dengan adanya motivasi diri untuk bekerja lebih baik maka prestasi kerjanya akan lebih baik lagi. Hal ini sejalan pula dengan pendapat Gomes (2014: 159), perbaikan produktivitas kerja berkaitan langsung dengan motivasi karyawan. Ditambahkan pula oleh Hasibuan (2013: 93) bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga factor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor tersebut, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Atas dasar ini, maka dapat dikemukakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang, namun dari hasil analisis terlihat bahwa ternyata berbanding terbalik yaitu tidak signifikan berpengaruh, hal ini terjadi karena ada kesenjangan yang terjadi pada karyawan PT. BKI (persero) ada beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi sehingga hal itu terjadi itu terbagi atas dua faktor antara lain :

1. Faktor dari segi penelitian (statistik) terlihat bahwa terdapat satu variabel yang tidak signifikan berpengaruh namun setelah dilakukan uji simultan

berentak) berpengaruh terhadap variabel terikat dan memenuhi semua asumsi. Sehingga peneliti menduga hal itu terjadi karena pertama



adalah memang data yang dikumpulkan tidak berhasil membuktikan hipotesis maka tidak ada jalan lain kecuali melaporkan hasil penelitian sesuai fakta dilapangan atau melakukan penambahan data dimana pada penelitian ini hanya memiliki responden sebanyak 45 responden menurut (sugiyono: 124) Adakalanya, dibutuhkan sampel yang besar untuk membuktikan adanya hubungan dua variabel, terutama jika hubungan tersebut kecil, dan semakin banyak data maka hasil yang akan didapat mendekati linear. Sedangkan kesalahan kedua yaitu adalah kesalahan pengambilan sampel, kesalahan teknik analisis, kesalahan input data, kesalahan menginterpretasikan penolakan/penerimaan hipotesis (dikenal dengan istilah kesalahan tipe 1 dan 2), dan lain sebagainya. Ada beberapa cara untuk mengatasi masalah diatas yaitu merubah nilai signifikan yang awalnya digunakan 5% maka bisa menggunakan nilai signifikan alternatif yaitu nilai signifikan 10% , mentransformasi data yang tidak berpengaruh, atau mengeluarkan data yang mengandung *outliers* (data ekstrim) pada variabel tersebut.

2. Faktor internal perusahaan dalam hal ini PT BKI (Persero) yang mana pemberian bonus dari pimpinan yang tidak memadai atau sering tidak tepat waktu dan tentang promosi (kenaikan pangkat/jabatan) kepada karyawan yang cenderung lamban dan termotivasi dengan beberapa *benefit* adalah hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Memberikan *benefit* kadang lebih mudah dibandingkan dengan memberikan kenaikan gaji. Bila perusahaan sulit untuk memberikan gaji yang besar, maka bisa dicoba dengan memberikan *benefit* lain untuk mempertahankan karyawan. Selain itu ada juga faktor yang sangat krusial yaitu faktor lapangan berbanding terbalik dengan yang diisi oleh responden



terhadap kuesioner yang diberikan, mungkin alasannya adalah rahasia perusahaan yang riskan untuk dipublikasikan. Sehingga perlu ada upaya dari pimpinan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar lebih mampu mengerjakan pekerjaan, memelihara dan bahkan meningkatkan gairah kerja melalui pemenuhan tingkat kebutuhan yang selalu diharapkan.



## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Disiplin dan Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BKI (Persero) Cabang Batam sedangkan Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BKI (Persero) Cabang Batam.
2. Disiplin, kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BKI (Persero) Cabang Batam.
3. Disiplin merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BKI (Persero) Batam. Rata – rata karyawan PT. BKI (Persero) Batam menganggap disiplin merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja. Karena dengan meningkatkan kedisiplinan, para karyawan senantiasa bisa menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan, dengan demikian akan mendorong setiap karyawan untuk mencapai setiap program kerja yang dibuat setiap tahun yang pada akhirnya meningkatkan produktifitas karyawan perusahaan itu sendiri.



## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dirumuskan maka dikemukakan beberapa saran atau rekomendasi dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Variabel Disiplin dan kompetensi merupakan kategori kelompok yang memiliki kategori tinggi untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan di PT. BKI cabang Batam agar tingkat disiplin dan kompetensi pegawai meningkat, sedangkan motivasi yang memiliki kategori yang sedikit lebih rendah dari variable disiplin dan kompetensi agar ditingkatkan dengan melihat dimensi yang memiliki nilai rendah yaitu kebutuhan fisiologis dan penghargaan pegawai.
2. Variable motivasi yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai diperlukan suatu solusi untuk mengatasi hal tersebut yaitu kebijakan yang mengatur secara jelas tata cara pemberian imbalan/intensif pada pimpinan dan karyawan dalam organisasi. Sistem pemberian imbalan yang sifatnya transparan dapat menciptakan gairah, semangat dan motivasi kerja yang tinggi pada pimpinan dan karyawan yang pada akhirnya berimplikasi pada kinerja organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu *Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia.*

Bandung : PT. Remaja Rosda Karya

Abdurrahmat *Fathoni, 2014* “ Organisasi dan *Manajemen Sumber Daya.*

Manusia” Jakarta : Rineka Cipta.

Achmad S. *Ruky. 2014, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta : PT. Gramedia.*

Pustaka utama.

Algifari, 2013, *Statistik Induktif: untuk ekonomi dan bisnis, Edisi kedua, UPP*

AMP YKPN, Yogyakarta

Amstrong, Michael dan Baron. (2014). *Performance Management.* Alih Bahasa:

Toni Setiawan. Tugu Publisher. Yogyakarta.

Anoraga, Pandji. (2016). *Psikologi Kerja.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Arsyad, Azhar. 2018. *Media pembelajaran.* Jakarta: PT Raja Grafindo

Persada.

Ghozali, Imam, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS,*

Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam, 2014, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS, Badan*

Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.



Gilley, J.W., Boughton, N.W., dan Maycunich, A., 1999. *The Performance Challenge Developing Management System To Make Employees Your Organization's Greatest Assets*.

Perseus Book: New York

Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*.

Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Hasibuan Melayu, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan sembilan

Bumi Aksara. Jakarta.

Hasibuan Melayu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketujuh Belas

Bumi Aksara. Jakarta.

Husein, Umar, 2013, *Riset Sumber Daya Manusia dalam organisasi*, cetakan ketiga, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2014. *Kompetensi Plus*.

Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama

Manullang, M (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Ghalia Indonesia. Jakarta.

Mathis, Robert L. dan Jackson Jhon H, 2015 *Human Resource Management* :

*Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta : Salemba Empat

Wibisono. 2018. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.

Penerbit: Ghalia Indonesia



Munandar, Ashar Sunyoto, 2014, Psikologi Industri dan Organisasi, Cetakan ke-1.

Jakarta, Universitas Indonesia Press.

Prawirosentono, Suyadi. 2016. Kebijakan Kinerja Karyawan.

Yogyakarta : BPFE

*Sapre dalam Usman.2013.* Manajemen. Jakarta : Erlangga

Sondang, P Siangian, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia,

Jakarta: PT. Bumi Aksara

Sugiyono, 2016, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung

Sutrisno, Edy. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima.

Yogyakarta: Prenada Media

Wibowo (20124). Manajemen Kinerja. Edisi ke 3 Jakarta: Rajawali Pers

Zwell, Micahel. 2018. *Creating a Culture of Competence.*

New York: John Wiley and Sons, Inc





## STRUKTUR ORGANISASI PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (Persero)

