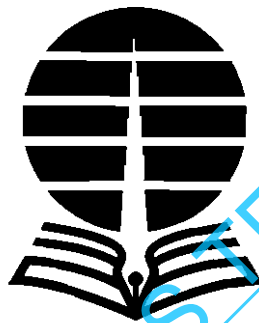


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKDD)
KABUPATEN ACEH UTARA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

F U A D I

NIM: 015982176

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
PADA DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN
DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKKD)
KABUPATEN ACEH UTARA

F U A D I

UNIVERSITAS TERBUKA

Fuadi.daud@yahoo.co.id

Kata kunci: produktivitas kerja pegawai, pengelolaan keuangan, kekayaan daerah

Produktivitas merupakan tujuan yang diharapkan suatu organisasi dari kinerja pegawai. Produktivitas pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah. Hal ini disebabkan pendanaan pembangunan di Kabupaten Aceh Utara di kelola oleh DPKKD. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh factor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Penelitian ini menggunakan survei. Metode pemilihan sampel menggunakan *stratified random sampling*. Pengujian hasil penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)* berbasis varian dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software SmartPLS* versi 2,0. Pengujian pengukuran model yang dilakukan adalah pengujian muatan-muatan item individual, pengukuran reliabilitas (konsistensi internal), validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Pengujian hipotesis menggunakan nilai koefisien determinan (R^2) dengan membandingkan nilai *t* hitung dan *t* tabel (*t* hitung > *t* tabel).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, disiplin, manajemen organisasi, dan kesempatan berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Sedangkan pendidikan, sikap atasan dan insentif tidak berpengaruh secara signifikan. Adapun variabel yang paling dominan berpengaruh dan memiliki signifikansi yaitu variabel motivasi yang terdiri dari indikator kepuasan, suasana, dan fasilitas.

ABSTRACT**ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING PRODUCTIVITY OF
EMPLOYEES WORKING IN OFFICE OF FINANCE AND PROPERTY
MANAGEMENT AREA (DPKKD) ACEH UTARA DISTRICT****FUADI****UNIVERSITAS TERBUKA****Fuadi.daud@yahoo.co.id****Keywords: employee productivity, financial management, regional wealth**

Productivity is expected goals of an organization of employee performance. Productivity of employees at the Office of Finance and Wealth Management District (DPKKD) Aceh Utara district will determine the success of regional development. This is due to funding development in Aceh Utara district is managed by DPKKD. This study aimed to analyze the influence of education, motivation, discipline, achievement opportunities, incentives, employer attitudes, and organizational management to employee productivity on DPKKD Aceh Utara.

This study uses survey system. The method of selecting the sample using *stratified random sampling*. Testing results of this study using Structural Equation Model (SEM)-based variant by using Partial Least Square (PLS) with software version 2.0 SmartPLS. Testing measurement models performed is testing charges individual items, measurement reliability (internal consistency), convergent validity, and discriminant validity. Testing the hypothesis using the coefficient of determinant (R^2) to compare the t value and t table ($t \text{ count} > t \text{ table}$).

The results showed that the variables of motivation, discipline, management of the organization and opportunities achievers have a significant influence on employee productivity DPKKD Aceh Utara. While the attitude of education, superiors and incentives is not significant. The most dominant variable and the significance of education variables motivation of indicators of satisfaction, atmosphere, and amenities.


**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara

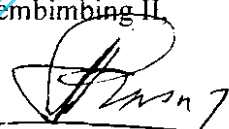
Penyusun TAPM : Fuadi
NIM : 015982176
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Hari/ Tanggal : Sabtu, 21 Desember 2013

Menyetujui;

Pembimbing I,



Dr. Sofjan Arifin, M. Si
NIP.19660519 199203 1 002

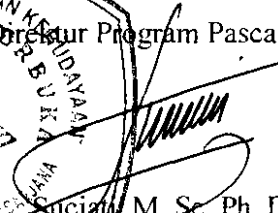
Pembimbing II,


Prof. Dr. I.G.A.K. Wardani, M.Sc.Ed
NIP. 19401231 196108 2 001

Mengetahui,

Ketua Badan Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Direktur Program Pascasarjana


Florentina Ratih Wulandari, S.p. M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001


Suciati, M. Sc. Ph. D (S)
NIP. 19600410 198903 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Fuadi
 NIM : 015982176
 Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul Tesis : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja
 Pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan
 Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 21 Desember 2013
 Waktu : 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

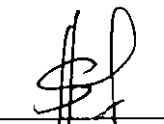
Ketua Komisi Penguji : Drs. Enang Rusyana, M.Pd.



Penguji Ahli : Prof. Dr. Hamonangan Sitorus, M.Si



Pembimbing I : Dr. Sofjan Aripin, M.Si



Pembimbing II : Prof. Dr. I.G.A.K. Wardani, M.Sc.Ed

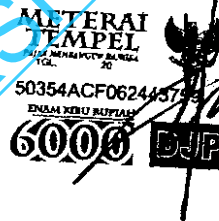


**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telpon 021.7415050, Fax. 021.7415588**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Faktor -Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara” adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Lhokseumawe, 20 Desember 2013



F U A D I
NIM. 015982176

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Drs. Enang Rusdiana, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Banda Aceh selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Dr. Sofjan Arpin, M.Si selaku pembimbing I dan Prof. Dr. I.G.A.K. Wardhani, M.Sc. Ed selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si, selaku Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (ISIP) Universitas Terbuka
- (5) Seluruh pagawai UPBJJ Universitas Terbuka Banda Aceh yang telah memberikan berbagai bantuan dalam rangka kelancaran proses administrasi sampai penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM);
- (6) Bapak Ketua Kelompok Belajar Program MAP UPBJJ UT Lhokseumawe, Hanafiah, M.Pd, yang telah memberikan berbagai bantuan dalam rangka

kelancaran proses tutorial sampai penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM);

- (7) Bapak Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara, beserta jajarannya;
- (8) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (9) Dosen dan staf Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
- (10) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu administrasi dan manajemen sumberdaya manusia khususnya.

Lhokseumawe, 20 Desember 2013
Penulis,

F u a d i

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	v i
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
1. Konsep produktivitas kerja.....	12
2. Unsur – unsur produktivitas	15
3. Faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja	18
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	47
C. Kerangka Berpikir.....	49
D. Hipotesis Penelitian.....	52
E. Definisi Operasional	55
1. Variabel dependen (Y).....	56
2. Variabel independen (X).....	56

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	59
B. Populasi dan Sampel	61
C. Instrumen Penelitian	64
D. Prosedur Pengumpulan Data	70
E. Metode Analisis Data	71
1. Pengujian muatan- muatan item individual	72
2. Uji reliabilitas	72
3. Uji validitas konvergen	73
4. Uji validitas diskriminan	74
5. Pengujian hipotesis	75

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	78
1. Lokasi penelitian.....	78
2. Populasi.....	81
B. Pengujian Model Pengukuran	82
1. Pengujian muatan- muatan item individual.....	83
2. Uji reliabilitas.....	85
3. Uji validitas konvergen.....	86
4. Uji validitas diskriminan.....	89
C. Pengujian Hipotesis	92
D. Hasil dan Pembahasan	98
1. Faktor- faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja Pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara.....	98
2. Faktor- faktor yang dominan mempengaruhi produktivita kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara.....	105

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	107
B. Saran	109

DAFTAR PUSTAKA	111
-----------------------------	------------

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Operasionalisasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai.....	57
Tabel 3.1	Jumlah Populasi Pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara dan Jumlah Sampel yang Digunakan.....	64
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	66
Tabel 3.3	Alternatif Jawaban Responden terhadap Tingkat Produktifitas.....	69
Tabel 3.4	Koefisien Keyakinan	76
Tabel 4.1	Gambaran umum responden.....	82
Tabel 4.2	Muatan-muatan factor.....	84
Tabel 4.3	Nilai <i>composite reliability</i> dan <i>Cronbach alpha</i> dari hasil perhitungan data lapangan.....	85
Tabel 4.4	Nilai AVE dan <i>communality</i> dari hasil perhitungan data lapangan.....	87
Tabel 4.5	Nilai <i>cross loading</i> dari hasil perhitungan data lapangan.....	90
Tabel 4.6	Nilai AVE dan akar AVE dari hasil perhitungan data lapangan.....	91
Tabel 4.7	Korelasi variabel laten.....	91
Tabel 4.8	Koefisien jalur pada pengujian model.....	92
Tabel 4.9	Nilai R square.....	97
Tabel 4.10	Ringkasan hasil uji hipotesis.....	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Pengaruh pendidikan, motivasi, disiplin, intensif, manajemen organisasi, sikap atasan dan kesempatan berprestasi terhadap produktifitas pegawai	52
Gambar 4.1 Struktur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara.....	80

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Lembar Kuesioner	117
Lampiran 2 Lembar Pedoman Wawancara	120
Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner	121
Lampiran 4 Tabel Kodifikasi Informasi Hasil Wawancara	124
Lampiran 5 Hasil Perhitungan PLS	137

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam pembangunan, perkembangan ilmu dan teknologi. Sumberdaya manusia merupakan aset suatu organisasi yang paling unik, paling rentan, paling murni, dan sulit untuk diperkirakan. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, sangat dituntut sumberdaya manusia yang kompeten serta memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya secara baik untuk individual maupun tujuan organisasi.

Sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan abdi negara dan abdi masyarakat dan sebuah profesi yang dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. PNS adalah Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas lainnya, digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan juga merupakan unsur pelaksana pemerintah, perekat, pemersatu bangsa dan negara serta juga dipercaya pemerintah untuk mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, PNS disebut juga sebagai unsur aparatur negara yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang peranannya sangat penting dan sangat menentukan kesejahteraan masyarakat umum.

Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa yang dimaksud dengan PNS adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Aceh Utara merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berada dalam Struktur Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Kegiatan operasional dinas ini diatur dalam Qanun atau Peraturan Daerah (Perda) Aceh Utara Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Aceh Utara. Disebutkan bahwa kedudukan DPKKD Kabupaten Aceh Utara adalah merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Aceh Utara, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Tugas dari DPKKD adalah melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang keuangan dan aset daerah (Profil DPKKD Aceh Utara: 2012).

Melihat kedudukan, tugas, dan fungsi DPKKD Kabupaten Aceh Utara di atas, agar terwujud dan terlaksana dengan baik, tentunya diperlukan sumberdaya manusia yang profesional dan berkualitas serta memiliki disiplin kerja yang tinggi. Hal ini penting sehingga tidak akan terjadi penyelewengan, penyalahgunaan wewenang, pemborosan kekayaan, dan keuangan negara serta

hal-hal lain yang menyebabkan merugikan negara.

Untuk mewujudkan aparatur negara yang demikian, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk menegakkan disiplin kerja di kalangan PNS. Hal ini dapat dibuktikan dengan lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin PNS yang isinya antara lain:

1. Hal-hal yang harus dilakukan oleh seorang PNS (kewajiban)
2. Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh PNS (larangan)
3. Hukuman yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang tidak memenuhi kewajiban (hukuman disiplin)
4. Tata cara pemeriksaan penjatuhan dan penyampaian keputusan hukuman disiplin.
5. Badan pertimbangan kepegawaian.

Pada era sekarang ini, waktu menjadi komoditas yang berharga, karena itu perilaku disiplin didalamnya adalah disiplin kerja. Sangat diperlukan bagi setiap individu. Namun pada kenyataannya tidak semua pegawai instansi pemerintah memiliki etos kerja yang baik bagi instansi pemerintah, hal ini salah satunya terjadi karena disiplin kerja mereka berbeda-beda. Pemerintah Indonesia juga menyadari bahwa masalah kepegawaian adalah merupakan masalah yang luas dan banyak seginya.

Untuk memenuhi target dan tercapainya tujuan suatu dinas, maka sangat dibutuhkan produktivitas yang tinggi dari para pegawainya. Produktivitas ini akan tercipta dengan baik apabila hal-hal yang diinginkan oleh para pegawai telah dipenuhi. Dengan kata lain apabila kebutuhan dan keinginan para pegawai terwujud, niscaya suasana kerja yang nyaman dan kondusif akan tercipta dengan sendirinya yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai yang akan mewujudkan pencapaian target dari dinas tersebut.

Dalam struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara masalah yang sering dihadapi adalah mengapa beberapa pegawai yang bekerja di salah satu tempat Satuan Kerja Perangkat Daerah lebih baik kinerjanya dari pada pegawai yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya. Sebagai salah satu contoh adalah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Satuan Kerja Perangkat Daerah ini merupakan pusat dari pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah terhadap Satuan Kerja Perangkat Daerah lain dalam Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara.

Berdasarkan pengamatan dan survey awal, produktivitas kerja pegawai DPKKD Aceh Utara belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kesiapan anggaran yang akan digunakan untuk pembangunan di Kabupaten Aceh Utara. Setiap tahun Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) tidak dapat digunakan pada awal-awal tahun.

Tahun 2010 APBK Aceh Utara disahkan oleh legislatif pada bulan februari. Setelah mengalami berbagai proses, APBK baru dapat digunakan sekitar bulan Maret ataupun April. Hal yang sama juga terjadi pada APBK Perubahan yang biasanya selesai pada bulan oktober bahkan november.

Rendahnya produktivitas kerja pegawai DPKKD ditengarai sebagai salah satu penyebab terlambatnya kesiapan penggunaan APBK maupun APBK perubahan. Rendahnya produktivitas kerja pegawai DPKKD Aceh Utara dimungkinkan karena beberapa faktor seperti pendidikan dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Motivasi yang dapat memacu semangat kerja juga merupakan salah satu

faktor yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan sebuah organisasi. Pengertian semangat kerja itu sendiri adalah besar kecilnya usaha yang diberikan dari pihak-pihak tertentu untuk memotivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Peningkatan kinerja sumberdaya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pemberian insentif cukup besar pengaruhnya terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Disadari sepenuhnya oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah bahwa sumberdaya manusia merupakan aset yang paling penting didalam pencapaian tujuan pemerintah. Insentif merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan yang diberikan kepada pegawai/karyawan terkait dengan kontribusi pegawai/karyawan dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan suatu instansi /organisasi.

Manajemen sangat menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi akan baik jika dikelola dengan manajemen yang baik pula. Oleh karena itu manajemen sangatlah dibutuhkan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Pemimpin merupakan ujung tombak bagi suatu kelompok atau organisasi untuk dapat mengarahkan perilaku pengikutnya dalam proses pencapaian tujuan. Sebagai suatu usaha mempengaruhi orang perorangan (*interpersonal*) melalui proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

Usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja bukan pekerjaan yang mudah, karena produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang diantaranya kemampuan, lingkungan kerja dan motivasi pimpinan. Kemampuan dipengaruhi oleh

pendidikan, pelatihan, dan pengalaman dalam bidang kerja yang ditekuni selama bekerja. Lingkungan kerja sangat menentukan produktivitas kerja baik lingkungan kerja internal seperti hubungan sesama pekerja, ketersediaan alat kerja, dan disiplin para karyawan menentukan keberhasilan karir karyawan. Sedangkan lingkungan kerja eksternal seperti kebijakan dari pemegang saham atau *stakeholder* dalam hal ini lembaga legislatif dan lembaga swadaya masyarakat. Motivasi pimpinan merupakan pendorong bagi karyawan untuk berprestasi sehingga produktivitas kerja karyawan bertambah.

Secara tegas produktivitas kerja pegawai yang paling dominan disebabkan oleh kesiapan mental seseorang untuk memacu dirinya dan berprestasi guna memperoleh segala yang diharapkan. Dengan demikian kesiapan mental seseorang membutuhkan dukungan dari faktor-faktor sebagaimana tersebut di atas sehingga rangsangan untuk memacu tumbuhnya niat seseorang untuk berprestasi menjadi tinggi

Di sisi lain, banyak terdapat pegawai yang mempunyai kemampuan dan ketrampilan tetapi tidak mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga tingkat kinerjanya tidak sesuai dengan harapan pemerintah daerah. Salah satu penyebab dari perbedaan yang kontras ini adalah karena pegawai yang bekerja pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara ini mempunyai penghasilan tambahan lain selain gaji yang diterima setiap bulannya (insentif beban kerja), sementara di instansi lain tidak ada.

Pada dasarnya suatu instansi bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat tetapi bagaimana memiliki motivasi

yang tinggi untuk mencapai tujuan pemerintah. Sumberdaya manusia merupakan faktor yang dominan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut, sehingga perlu mendapat perhatian secara khusus. Pimpinan unit kerja atau instansi memiliki kewajiban untuk selalu memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerjanya, dengan demikian kerjasama dan saling memahami tugas dan fungsi dari setiap unit kerja dan bidang sangat diperlukan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan akan mendorong produktivitas kerja atau kedisiplinan merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas. Proses menuju kearah tersebut berkaitan erat dengan pengembangan sumberdaya manusia, dimana proses transformasi potensi manusia akan menjadi sebuah kekuatan yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam mewujudkan hak dan kewajiban berarti adanya kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap kesepakatan bersama dan adanya pengendalian diri (*self control*) yang merupakan hakikat dari disiplin. Keputusan dalam memenuhi berbagai ketentuan tersebut merupakan pemupukan disiplin dan kesadaran masing-masing akan hak dan kewajiban akan mendorong berkembangnya produktivitas.

Kedisiplinan menjadi hal yang krusial dalam hal peningkatan produktivitas kerja. Kedisiplinan mutlak harus dimiliki pada setiap individu PNS terutama dalam melaksanakan berbagai pekerjaan, termasuk di lingkungan kerja DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Mengingat bahwa tingkat produktivitas kerja pegawai yang bekerja di lingkungan DPKKD Kabupaten Aceh Utara dipengaruhi oleh berbagai faktor, maka dapat ditarik suatu pokok pemikiran bahwa upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawainya haruslah dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen yang mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaan. Jadi produktivitas kerja juga dapat dilakukan dengan menstimulasi aspek-aspek lain yang membuat dirinya bersedia melakukan tindakan yang lebih baik pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja pegawai.

Dengan demikian suatu pengetahuan dan pemahaman secara komprehensif terhadap faktor-faktor penentu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai haruslah diidentifikasi secara lebih dini. Melalui penelitian ini penulis ingin mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara”.

B. Perumusan Masalah

Dalam Pasal 3 Ayat (5) Undang-Undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin PNS, disebutkan bahwa tiap-tiap PNS wajib melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

DPKKD Kabupaten Aceh Utara merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berada dalam Struktur Pemerintah Kabupaten Aceh Utara yang mempunyai intensitas pelayanan yang cukup tinggi. Hal ini juga ditandai dengan banyaknya PNS yang ditempatkan di unit kerja tersebut dibandingkan

dengan unit-unit kerja lainnya. Hal ini dimaksudkan agar tingkat pelayanan kepada masyarakat dapat lebih optimal.

Namun banyaknya jumlah PNS yang ditempatkan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara tersebut sampai saat ini belum dapat memberikan hasil positif terhadap target pencapaian yaitu memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat. Ada kalanya jumlah pegawai yang banyak tersebut tidak diikuti dengan tingkat pelayanan yang optimal dan baik. Di satu pihak jumlah pegawai yang sudah sangat memadai (cukup) tersebut merupakan suatu potensi untuk mengoptimalkan dan memaksimalkan kinerja. Namun di sisi lain jumlah pegawai yang besar tersebut belum mampu untuk mengoptimalkan kinerja sehingga tingkat pelayanan yang optimal belum sepenuhnya dapat terwujud bahkan dapat menjadi beban pemerintah.

Hal ini tentu tidak lepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, sehingga faktor-faktor tersebut telah mampu memberi warna dan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Fenomena produktivitas kerja yang ada menunjukkan bahwa belum maksimalnya produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Berdasarkan masalah tersebut maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor- faktor apa sajakah yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara?
2. Faktor manakah yang memberikan pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.
2. Menganalisis dominasi masing-masing faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini, baik untuk ilmu pengetahuan maupun bagi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis/ilmu pengetahuan
 Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai situasi kerja dan sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Selain itu penelitian ini juga akan menambah pengetahuan mengenai faktor-faktor apa saja yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memperkaya referensi di bidang kajian ilmu administrasi produktivitas kerja pegawai.
2. Manfaat praktis/bagi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara
 Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan gambaran tentang informasi yang berharga bagi para pimpinan umumnya dan organisasi yang bersangkutan khususnya dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Selain itu

juga sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja sumberdaya manusia secara lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep produktivitas kerja

Produktivitas secara filosofis merupakan sikap mental yang selalu beranggapan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Sedangkan secara ekonomis produktivitas memiliki arti sebagai cara memperoleh hasil kerja yang dicapai (*output*) sebesar-besarnya dengan pengorbanan sumberdaya yang diperlukan (*input*) yang sekecil-kecilnya. (Prawirosentono, 1999:87).

Mathis, *et al.* (2001:76) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Milani,1975:67). Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Kinerja itu sendiri merupakan tingkah laku dari para individu atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya yang pada akhirnya nanti individu pekerjaan tersebut mampu untuk memberikan sesuatu yang sudah menjadi tujuan awal dari pekerjaannya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat penyelesaian pelaksanaan atau suatu kegiatan/program/tugas secara efisien dan efektif dalam

mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Konsep produktivitas pertama kali muncul pada Tahun 1776 dalam makalah yang disusun oleh Quesnay dari Prancis. Menurut Aigner (2009) dalam *motivation and awareness*, filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan disegala bidang. Little (1883), telah mendefinisikan produktivitas sebagai kemampuan untuk memproduksi.

Pengertian produktivitas yang lebih meyakinkan baru terjadi pada awal abad dua puluh yaitu sebagai hubungan antara *output* dengan usaha untuk menghasilkan *output* tersebut. OEEC (*The Organization for European Economic Cooperation*) memberikan definisi yang lebih formal mengenai produktivitas yaitu “Produktivitas adalah nilai yang diperoleh dengan membagi *output* dengan salah satu faktor produksi”. Beberapa konsep produktivitas yang lainnya yaitu:

- a. Menurut OECD, produktivitas adalah *output* dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan.
- b. Menurut Siegel, produktivitas berkenaan dengan sekumpulan perbandingan antara *output* dengan *input*.
- c. Menurut Summanth (1985), total produktivitas adalah perbandingan *output tangible* dengan *input tangible*.
- d. Menurut *International Labour Organization* (ILO:1986) perbandingan antara elemen-elemen produksi dengan yang dihasilkan merupakan ukuran produktivitas. Elemen-elemen tersebut berupa tanah, kapital, buruh, dan

organisasi.

- e. Menurut EPA (*European Productivity Agency*) produktivitas adalah tingkat disiplin pemanfaatan setiap elemen produktivitas.
- f. Venay Goel dalam "*Toward Higher Produktivity*" mendefinisikan produktivitas adalah hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang dipakai dalam waktu tertentu.
- g. Menurut Paul Mali, produktivitas adalah pengukuran seberapa baik sumberdaya digunakan bersama didalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil.

K.E.E Adam Jr., J.C Hershaurer, dan W. A Ruch, mendefinisikan produktivitas adalah konsep sistimatis yang berkaitan dengan konversi dari masukan menjadi keluaran dan sisim yang berada pada suatu keadaan tertentu. Jika suatu perusahaan akan meningkatkan tingkat produktivitasnya, maka dalam memulai program peningkatan produktivitas, untuk pertama kali diawali dengan melakukan pengukuran produktivitas, setelah pengukuran dilakukan barulah dilakukan tahap-tahap berikutnya yang akhirnya menjadi sebuah siklus yang berkesinambungan (terus-menerus). Summanth (1985) mengusulkan suatu program yang disebut siklus dengan produktivitas. Program-program tersebut yang meliputi usaha-usaha pengukuran produktivitas, evaluasi, perencanaan, dan pengembangan produktivitas

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai, baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Keberhasilan hasil

kerja tersebut dapat diukur dengan menggunakan standar-standar yang telah ditentukan.

2. Unsur-unsur produktivitas

Produktivitas kerja seringkali amat tergantung pada disiplin kerja pegawai itu sendiri. Seringkali pegawai diperlakukan sama dengan pemaksaan atau *input* yang lain dalam perusahaan seperti bahan baku, mesin, modal, dan sebagainya sedangkan tenaga kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam produktivitas kerja. Dan salah satu kondisi tersebut yang sangat dominan adalah disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai, sebagaimana pendapat Ashari (1985:56), yang mengatakan bahwa dengan turunnya disiplin kerja dari pegawai serta bertambahnya tingkat kesalahan yang diperbuat oleh pegawai perusahaan tersebut berarti akan menurunkan produktivitas kerja pada perusahaan atau kantor.

Dengan demikian untuk memperlancar kegiatan perusahaan maka disiplin kerja yang baik adalah sangat penting untuk diterapkan. Hal ini karena keberhasilan pelaksana tugas dan peningkatan produktivitas kerja banyak ditentukan sikap disiplin yang baik sebagaimana yang dikatakan *Intenational Labour Office* (1986:5), bahwa produktivitas dapat menurun karena pegawai meninggalkan pekerjaan, datang terlambat, tidak segera melapor setelah masuk, bermalas-malasan dan sengaja memperlambat pekerjaan, tidak tekun bekerja serta tidak mematuhi peraturan sehingga mengakibatkan kecelakaan kerja.

Sebaliknya jika disiplin kerja tidak diperhatikan maka produktivitas

akan menurun. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja. Setiap organisasi jasa harus mendefinisikan kualitas berdasarkan tujuan, harapan, budaya, dan pelanggan. Kombinasi keunggulan dan kelemahan dapat dilaksanakan dengan mendasarkan pada 3 (tiga) faktor, yaitu:

- a. Karakteristik kualitas adalah karakteristik *output* dari suatu proses yang penting bagi pelanggan, menuntut pemahaman mengenai pelanggan dalam segala hal.
- b. Karakteristik kunci dari kualitas (*key quality characteristics*) adalah karakteristik kualitas yang paling penting, mengkombinasikan pemahaman mengenai pelanggan dengan proses secara operasional.
- c. Variabel kunci dari proses (*key process variables*) merupakan komponen-komponen proses yang memiliki hubungan sebab akibat yang cukup besar dengan karakteristik kunci dari kualitas.

Manipulasi dan pengendalian variabel kunci dari proses ini akan mengurangi variasi karakteristik kunci dari kualitas dan/atau mengubah levelnya menjadi karakteristik dengan kualitas atau karakteristik kunci dari kualitas interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Produktivitas yang tinggi berarti hasil produksi yang tinggi dapat dicapai dengan ongkos/biaya rendah. Hal ini sesuai dengan prinsip ekonomi yang berbunyi “memperoleh hasil yang setinggi-tingginya dengan pengorbanan yang serendah-rendahnya”. Maksud yang jika dijabarkan ke dalam bentuk bahasa operasional ini berarti bahwa bekerja secara ekonomis sama dengan bekerja

secara produktif.

Adapun unsur-unsur yang dapat mempengaruhi produktivitas antara lain adalah:

a. Efisiensi

Rasio *output/input* merupakan ukuran efisiensi pemakaian sumberdaya. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (*input*) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Pengertian efisiensi berorientasi kepada masukan (*input*). Ukuran penghematan pemakaian sumber-sumber produksi dalam kegiatan produksi atau kegiatan organisasi seperti penghematan pemakaian bahan, tenaga kerja, tenaga listrik, uang, waktu, ruangan, pupuk, air, dan sebagainya

b. Efektifitas

Rasio keluaran/masukan merupakan ukuran efektifitas. Efektifitas menunjukkan sejauh mana target dapat tercapai baik secara kuantitas maupun *produktivitas-produktivitas, evaluation improvement productivity, measurement produktivity planning*, waktu, makin besar persentase target tercapai, makin tinggi tingkat efektifitasnya. Konsep ini berorientasi pada keluaran. Peningkatan disiplin belum tentu dibarengi dengan peningkatan efisiensi dan demikian pula sebaliknya.

c. Kualitas

Produktivitas merupakan ukuran kualitas. Kualitas masukan dan kualitas proses akan menentukan kualitas keluaran. Keluaran yang berkualitas baik akan meningkatkan rasio O/I dalam nilai atau nilai tambah, berarti meningkatkan daya

saing atau produktivitas.

Crosby (1979:134) menyatakan kualitas adalah pemenuhan spesifikasi yang sesuai permintaan konsumen. Sedangkan Juaran (1979:89) mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian untuk dipakai. Secara umum kualitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa jauh pemenuhan persyaratan, spesifikasi, dan harapan konsumen.

3. Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Kinerja antara karyawan satu dengan karyawan yang lain memiliki perbedaan. Menurut Marat (1982:5) secara garis besar mengatakan kinerja dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu (1) faktor individu dan (2) faktor situasi. Dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan antara para karyawan tersebut berbeda karena adanya faktor-faktor individual yang berbeda seperti adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi, dan faktor-faktor individual lain.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruang yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan kerja yang lain, pemimpin yang mengerti kebutuhan karyawan dan tidak otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi dari pada kondisi kerja yang tidak mendukung dimana terdapat pemimpin yang otoriter, pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan.

Siagian (1985:138) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh sikap atasannya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik mempunyai

daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi, dan sebaliknya.

Berdasarkan pendapat ahli, bahwa kinerja tidak timbul dengan sendirinya, di samping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Menurut Summanth (1985) dalam bukunya "*Produktivity Engeneering and Management*" ada 12 sebab yang mempengaruhi naik turunnya produktivitas, yaitu:

- a. Jumlah investasi
- b. Perbandingan antara modal investasi dengan jumlah tenaga kerja
- c. Penelitian dan pengembangan
- d. Pemakaian kapasitas
- e. Peraturan pemerintah
- f. Umur pabrik dan peralatan
- g. Ongkos energi
- h. Kerja kelompok
- i. Etika kerja
- j. Ketakutan pekerja akan kehilangan pekerjaannya
- k. Pengaruh serikat kerja

Sementara itu menurut Panji dan Anoraga (2000) menulis tentang beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, antara lain:

- a. Pendidikan
- b. Motivasi
- c. Disiplin kerja
- d. Ketrampilan
- e. Sikap dan etika kerja
- f. Gizi dan kesehatan
- g. Tingkat penghasilan
- h. Lingkungan kerja dan iklim kerja
- i. Tekhnologi
- j. Sarana produksi
- k. Jaminan sosial
- l. Manajemen
- m. Kesempatan berprestasi

Menurut Nugroho (2007:36), Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah:

- a. Jenis kelamin
- b. Umur
- c. Status kesehatan
- d. Gangguan biologis tenaga kerja wanita
- e. Masa kerja
- f. Pendidikan
- g. Gangguan lingkungan kerja

Menurut Kusumawardani (2007:48) ada beberapa hal yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, antara lain adalah semangat kerja dan disiplin kerja karyawan.

Menurut Simamora (1995:57), manajemen organisasional dan manajemen individu bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumberdaya manusia dan modal yang efisien. Menurut Simamora (1995:57), peran organisasi dalam perencanaan manajemen menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal.

Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena *staffing internal* berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir

berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif. Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus *et al*, 2000:72). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir (*career development*). Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan.

1. Motivasi

Motivasi yang dapat memacu semangat kerja juga merupakan salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan sebuah organisasi. Pengertian semangat kerja itu sendiri adalah besar kecilnya

usaha yang diberikan dari pihak-pihak tertentu untuk memotivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Unsur-unsur yang terdapat dalam motivasi termasuk atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan organisasi, dan lain sebagainya.

Sumarni dan Suprihatno (1998:203) berpendapat bahwa secara garis besar manusia di dalam perusahaan perlu mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan memperoleh keuntungan. Untuk mencapai hal itu, maka dibutuhkan motivasi dan semangat kerja dalam menjalankan proses kinerja.

Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*the effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas dan penghidupan di segala bidang. Sagir (1985:103), selain faktor motivasi dan disiplin kerja, maka produktivitas kerja juga akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya yang saling berkaitan satu sama lain, seperti pendidikan dan pelatihan, gizi dan pelayanan kesehatan, peralatan atau sarana kerja, lingkungan keluarga, tradisi dan ekonomi, tingkat teknologi yang dipakai, perjanjian kerja, kesempatan, dan lain sebagainya.

Dua teori di atas dapat dilihat bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi yang berbeda, yaitu efektifitas dan efisien. Dimensi efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan masukan yang ada dengan realisasi

penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Terry dalam Winardi (1997:115), motivasi yang tinggi tidak memerlukan imbalan *ekstern*, ia mendorong orang untuk mencerminkan rasio dalam perlakuannya dan menguasai dirinya sehingga ia menunjukkan *self discipline* karena itu disiplin yang baik memerlukan kesadaran yang tinggi dari para pegawai. Disamping hal tersebut, tidak semua pegawai bersedia melaksanakan tugas yang diberikan. Hal ini perlu adanya bimbingan yang terus menerus dari pimpinan. Nitisemito (1980:332), mengatakan, apabila organisasi tidak mampu memotivasi orang-orangnya (personil) maka semua rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran, dan sebagainya tidak akan dilaksanakan sepenuh hati atau mungkin dilaksanakan tetapi tidak sesuai dengan rencana yang diinginkan sebelumnya.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa suatu organisasi harus mampu memotivasi bawahan agar dalam pelaksanaan rencana dapat sesuai dengan yang diinginkan. Kerjasama sangat diperlukan dalam suatu organisasi sebab dengan kerjasama yang baik segala persoalan dapat dipecahkan dengan mudah serta membuat lebih betah dalam bekerja. Kerjasama dalam organisasi erat hubungannya dengan kebutuhan motivasi karena motivasi merupakan gambaran penyebab timbulnya tingkah laku seseorang.

Motivasi adalah masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Handoko, 1994:47). Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga,

mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, *et al*, 1998:87). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan.

Di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994:69).

Nawawi (2005:351) menyatakan bahwa “motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan (kegiatan)”. Mangkunegara (2002:93) menyatakan bahwa “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”

Mas’ud (2004:39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Berdasarkan defenisi mengenai motivasi yang telah diungkapkan, dapat di ambil kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang

dimiliki individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut pendapat Kinman *et al* (2001:89), elemen-elemen motivasi intrinsik terdiri dari antara lain:

- a. Ketertarikan pada pekerjaan
- b. Keinginan untuk berkembang
- c. Senang pada pekerjaannya
- d. Menikmati pekerjaannya

Sebaliknya, apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan kerja (Cooke, 1999:98). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong terciptanya sikap keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara karyawan dengan pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan

kelangsungan usaha kearah peningkatan produksi dan produktivitas kerja (Grant, *et al* 2001:126).

Menurut Kinman *et al*, (2001:89), elemen-elemen motivasi ekstrinsik diantaranya (1) persaingan, (2) evaluasi, (3) status, (4) uang dan penghargaan lainnya, (5) menghindari hukuman dari atasan.

American Encyclopedia "Motivation: That predisposition (it self the subject of much controvercy) within the individual which arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior". Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit toangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah manusia.

Lebih jauh Merle J. Moskowitz berpendapat "Motivation is usually defined as the initiative and direction of behavior" (Hasibuan, 1990:108) Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan kajian motivasi sebenarnya merupakan kajian dari tingkah laku.

Machrany (1985:78), Berelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai "all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives, and the like". Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi

ketidakseimbangan.

Kata-kata lain yang seringkali dihubungkan dengan motivasi adalah insentif. Hayness dan Martoyo dalam Hasibuan (1990:108) membedakan antara motif dengan insentif. Menurutnya motif adalah sesuatu yang ada dalam diri manusia yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu (*something within an individual which incities him or her to action*). Sedangkan insentif (*incentive*) adalah alat atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Orang yang mendorong semangat atau memotivasi orang lain disebut dengan motivator. Selain insentif, juga motivasi lain meliputi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), kesempatan pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, apresiasi dari atasan.

Motivasi merupakan sesuatu yang kompleks, karena dipengaruhi oleh banyak faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, praktek, dan teori kebijaksanaan sumberdaya manusia, struktur organisasi, perlakuan terhadap individu, keterampilan, tingkah laku seseorang dan sebagainya. Motivasi hanya dapat diberikan pada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Memotivasi kepada bawahan tidaklah mudah, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*) oleh bawahan. Kebutuhan (*needs*) setiap orang adalah "sama" misal makan dan minum; tetapi keinginan (*wants*) dari setiap orang "tidak sama" bahkan sangat beragam.

Perlunya mengetahui motivasi merupakan salah satu alasan penting meskipun penelitian tentang motivasi yang dilakukan manusia relatif sedikit.

Penelitian mengenai motivasi jarang dijadikan sebagai bahan referensi. Bahkan seringkali hasilnya terlihat mengagumkan, atau diabaikan apabila dianggap tidak praktis untuk diterapkan atau dipresentasikan.

Untuk sementara bukan masalah, apakah hal-hal khusus yang dikatakan para ahli ilmu sosial mengenai motivasi kerja itu benar, lengkap, dapat diterapkan atau tidak. Yang menjadi masalah adalah menyadari ambivalensi terhadap penelitian semacam ini. Kita membutuhkan penelitian tersebut, namun kita pun merasa khawatir karenanya. Dalam konflik ini tidak ada satu pun yang secara khusus salah dan tidak perlu menghambat kita, asal kita tahu jelas motif yang bercampur baur tentang kajian motif kita dan motif orang lain yang dilakukan secara objektif.

Hasibuan (1990:108) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Gitosudarmo dan Sudita (1997:78) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Moekijat dalam Hasibuan (1990:95) berpendapat bahwa motif mengandung pengertian semua alat penggerak, alasan-alasan atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung

mengarah kepada sasaran akhir. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya bagi perusahaan.

Siagian (1985:128), menguraikan bahwa keseluruhan proses pemberian motivasi kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut disebutkan bahwa “kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan” (Devis and Newstorm, 1989:105). Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapat kepuasan, kepuasan tersebut merupakan perpaduan dari hasil intrinsik dan ekstrinsik yang diterima karyawan. Hal ini menunjuk pada kebutuhan manusia yang mencerminkan keinginan dari karyawan itu sendiri. Flippo (1978:116-117) menyebutkan keinginan-keinginan tersebut diantaranya berupa:

- a. Upah, merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan fisiologis, keterjaminan dan egoistik.
- b. Keterjaminan pekerjaan (*security of job*)
- c. Teman-teman kerja yang menyenangkan
- d. Pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan
- e. Pekerjaan yang berarti (*a meaningfull job*)
- f. Kesempatan untuk maju (*opportunity to advence*)
- g. Kondisi kerja yang nyaman dan menarik
- h. Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*)

- i. Perintah dan pengarahan yang masuk akal (*reasonable order and directions*)
- j. Suatu organisasi yang relevan secara sosial

Berdasarkan keinginan tersebut dalam hal ini motivasi bagi karyawan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang ditampilkan dalam pekerjaannya. Perilaku seseorang karyawan berubah karena perubahan yang dialami oleh pribadinya. Jalannya perubahan tersebut dapat cepat atau lambat tergantung pada sifat individu. Perubahan tersebut memerlukan penyebab yang cukup besar untuk bisa dilaksanakan dan berlangsung terhadap anggota kelompok dalam kadar kontribusi cukup tinggi.

2. Kesempatan berprestasi

Sekalipun semua kebutuhan telah terpenuhi, karyawan masih sering merasa (walau tidak selalu) bahwa akan segera berkembang suatu perasaan tidak puas dan kegelisahan yang baru, kecuali orang itu melakukan apa yang secara individual, sesuai dengan keinginannya. Seseorang yang ingin menjadi sesuatu harus berusaha, ia harus jujur terhadap sifatnya sendiri. Kebutuhan ini dapat kita sebut juga sebagai perwujudan diri.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri atas kemampuan potensi pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), dengan kata lain pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Dukungan organisasional lebih kepada bagaimana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan tiap-tiap karyawan sehingga dapat menjadi nilai motivasi tersendiri yang dimiliki oleh karyawan organisasi tersebut.

Menurut Moenir (1983:86), ada beberapa cara yang dilakukan oleh suatu organisasi atau manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan antara lain, yaitu:

- a. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan
 - 1) Pendidikan
Suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.
 - 2) Pelatihan
Pelatihan adalah peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada.
- b. Peningkatan melalui promosi
 - 1) Pengertian promosi
Promosi adalah perubahan kedudukan seseorang dalam rangka susunan jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula, baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat maupun penghasilan (Moenir, 1983:86).
 - 2) Tujuan dan manfaat promosi:
 - a) Memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
 - b) Memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
 - c) Menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.
- c. Peningkatan melalui transfer.

Transfer adalah perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari yang sekarang (Moenir, 1987:46).

3. Manajemen Organisasi

Menurut Simamora (1995:57), manajemen organisasional dan manajemen individu bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan

alokasi sumberdaya manusia dan modal yang efisien. Menurut Simamora (1995:57), peran organisasi dalam perencanaan manajemen menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal.

Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena *staffing internal* berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif. Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus *et al*, 2000:72). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir (*career development*). Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan.

4. Disiplin kerja

Lateiner dan Levine (1980:72) mengemukakan pengukuran disiplin kerja yang baik adalah apabila para pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat pada waktu. Apabila berpakaian rapi di tempat kerja, apabila mereka menggunakan perlengkapan-perengkapan dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan dengan memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor dan perusahaan, apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik. Suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta dibentuk dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil dan tidaknya organisasi tersebut sangat tergantung dari sikap, tingkah laku, dan perbuatan para anggota dalam mentaati dan menjalankan peraturan yang telah ditetapkan.

Disiplin turut mempengaruhi produktivitas kerja. Menurut Singodimedjo (2002:79) “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, Nitisemito (2001:78) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”.

Disiplin cenderung diartikan sebagai hukuman dalam arti sempit, namun sebenarnya disiplin memiliki arti yang lebih luas dari hukuman. Moekijat (2005:192) menyatakan bahwa disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur. Disiplin berasal dari bahasa latin, yaitu *diciplina* yang berarti latihan atau pendidikan, kesopanan, dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin menitikberatkan bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang baik terhadap pekerjaannya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang serta memperlambat dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Singodimedjo (2002:79) “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, Nitisemito (2001:78) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”.

Menurut Siswanto (2006:68) “Disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Disiplin kerja dibutuhkan untuk menjaga agar prestasi kerja pegawai meningkat. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu 1) disiplin preventif

dan 2) disiplin korektif (Siagian, 2008:128).

a. Disiplin preventif

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai 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 pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit tiga hal perlu mendapatkan perhatian manajemen yaitu:

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena segala logika seorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- 2) Para pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- 3) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

b. Disiplin korektif

Disiplin yang bersifat korektif adalah jika pegawai 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. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hirarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang untuk itu. Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara objektif dan sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan. Disamping faktor objektivitas dan kesesuaian bobot hukuman dan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap dan perilaku dimasa mendatang dan bukan terutama menghukum seseorang karena tindakannya dimasa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pelajaran dalam arti mencegah orang lain melakukan pelanggaran yang sama (serupa). Pihak manajemen harus mampu menerapkan berbagai ketentuan yang berlaku secara efektif dan tidak hanya sekedar merupakan pernyataan di atas kertas.

Menurut Siagian (2008:129), bentuk disiplin yang baik akan tercermin

pada suasana:

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
- e. Meningkatkan efisiensi dan prestasi kerja pegawai.

Disiplin kerja juga dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:147).

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Singodimedjo (2002:89). Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Moekijat (2005:193) menyatakan ada beberapa indikator yang dapat digunakan oleh organisasi dalam rangka mengkaji disiplin kerja pegawai antara

lain yaitu:

- a. Ketaatan terhadap peraturan
- b. Kepatuhan terhadap perintah kedinasan
- c. Ketaatan terhadap jam kerja
- d. Kepatuhan berpakaian seragam
- e. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor
- f. Bekerja sesuai prosedur.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 telah diatur dengan jelas kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap PNS yang melakukan pelanggaran disiplin.

5. Insentif

Peningkatan kinerja sumberdaya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pemberian insentif cukup besar pengaruhnya terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Disadari sepenuhnya oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah bahwa sumberdaya manusia merupakan aset yang paling penting didalam pencapaian tujuan pemerintah. Insentif merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan yang diberikan kepada pegawai/karyawan terkait dengan kontribusi pegawai/karyawan dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi.

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai/karyawan. Pemberian insentif dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai/karyawan terhadap *output* yang dihasilkan. Hal ini seperti yang dikemukakan Jiwo Wangso dan Kartanto Broto dalam Harsono (2003:101) yang menyatakan bahwa insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi atau hasil kerja (kinerja) yang ditunjukkan oleh

karyawan.

Sedangkan pengertian insentif menurut Hariandja (2005;265) menyatakan bahwa: insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing* dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya”. Demikian halnya dengan pendapat Sarwoto (2000:144) adalah insentif yaitu salah satu sarana motivasi yang dapat diberi batasan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berpartisipasi dengan perusahaan”.

Menurut Winardi (2001:373) insentif adalah “Dorongan untuk mencapai lebih banyak *output* kerja untuk mencapai pembayaran lebih banyak terutama dipengaruhi oleh pentingnya relatif banyak uang bagi pihak yang menerimanya dan evaluasi orang yang bersangkutan, tentang adilnya rencana berdasarkan apa yang diperoleh ekstra tersebut”.

Berdasarkan defenisi mengenai insentif yang telah diungkapkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi, berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Oleh sebab itu pemberian insentif kepada pegawai/karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberikan kinerja

yang besar bagi pemerintah/perusahaan.

Pemberian insentif tidak hanya berlaku bagi pekerja kantoran atau pekerja profesional saja. Sistem insentif dapat diterapkan untuk hampir semua jenis pekerjaan. Mulai dari para pekerja kasar sampai pekerjaan-pekerjaan yang sangat profesional, manajerial, dan eksekutif. Menurut pendapat Marwan Syah dan Mukaram (2000:146) terdapat beberapa bentuk insentif yang lazim dijumpai antara lain sebagai berikut:

- a. *Piece work* (upah per *output*)
- b. *Production bonuss* (bonus produksi)
- c. *Commisions* (komisi)
- d. *Maturity curve* (kurva kematangan)
- e. *Merit raises* (upah kontribusi)
- f. *Nomonetary incentives* (insentif non materi)
- g. *Executives incentives* (insentif eksekutif)

Cara dan sistem insentif dapat berhasil dengan baik apabila perusahaan mampu melaksanakan sifat dasar dari insentif. Sistem insentif ini seperti yang disampaikan oleh Heidjrachman yang dikutip oleh Mangkunegara (2002:90) yaitu sebagai berikut:

- a. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan itu sendiri.
- b. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikan *output* dan efisiensi
- c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin
- d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya
- e. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat

Simamora (2004:635) menyampaikan bahwa perancangan program insentif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan. Persyaratan-persyaratan tersebut sebagai berikut:

- a. Sederhana, aturan system insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti
- b. Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh insentif
- c. Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (insentif)
- d. Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas

Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada pegawai atau karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi pemerintah ataupun perusahaan, insentif merupakan strategi dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerja pegawai atau karyawan dalam menghadapi tuntutan yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting. Insentif diharapkan dapat menjamin bahwa pegawai atau karyawan dapat mengerahkan serta memberikan seluruh usaha dan sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan.

Tujuan pemberian insentif seringkali gagal atau tidak memberikan dampak dan hasil seperti yang diharapkan. Kegagalan tersebut dapat disebabkan karena:

- a. Nilai dari penghargaan yang diberikan terlalu rendah
- b. Kaitan antara kinerja dengan penghargaan lemah
- c. Penyelia tidak bersedia untuk melakukan penilaian kinerja

6. Pendidikan

Pada buku Manajemen Personalia (*Personnel Management*) karangan

Flippo (1978;178) dipergunakan istilah “pengembangan” untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan pegawai/karyawan. Sedangkan Otto dan Glaser dalam bukunya Manajemen Latihan (*the Management of Training*) menggunakan istilah “latihan” (*training*) untuk usaha-usaha peningkatan maupun keterampilan pegawai/karyawan. Disini Otto dan Glaser memberikan istilah *training* tersebut dalam pengertian yang sangat luas sehingga pengertian *training* itu sudah implisit pengertian pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas, secara singkat dapat dikemukakan bahwa dalam pengembangan pegawai/karyawan istilah-istilah yang sering dipakai, baik dalam buku (teoritis) maupun praktek, adalah “pengembangan”, “latihan” dan “pendidikan”. Pengembangan pegawai/karyawan dapat diartikan sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai/karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien dan efektif.

Dalam pengertian ini, maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai/karyawan. Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu pegawai/karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum

seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Pelatihan (*training*) meliputi aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan unjuk kerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya ini. Pendidikan (*education*) mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini.

Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh pimpinan kepada masing-masing pegawai. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja.

Dengan demikian semakin tingginya tingkat pendidikan dan latihan seseorang, maka semakin besar tingkat kinerja (hasil kerja) yang dicapai. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan cara mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan dan siap digunakan oleh suatu instansi atau organisasi dengan menekankan pada kemampuan kognitif, afektif, dan *psychomotor*.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dapat dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematik yang dapat

digunakan dalam memecahkan masalah-masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di dunia kerja (perkantoran) pada kemudian hari (Sedarmayanti, 2003;36).

Menurut Irianto (2001:48) bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan menekankan pada pengembangan *skill, knowledge, dan ability* yang secara signifikan akan dapat memberi standar dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Dengan adanya pelatihan, pendidikan, dan pengembangan dapat meningkatkan dan memperdalam kemampuan pegawai.

Menurut Hasibuan (2003:78) bahwa fungsi pendidikan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan meliputi dua dimensi penting yaitu dimensi kuantitatif yang meliputi fungsi pendidikan dalam memasok tenaga kerja yang tersedia dan dimensi kualitatif yang menyangkut fungsi sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan. Fungsi pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu sistem pemasok tenaga kerja yang terdidik, terlatih dan dipercaya dapat meningkatkan kinerja.

Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1974, menggariskan bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, baik kemampuan jasmani dan rohani. Kemampuan tersebut dapat bertahan dan berlangsung seumur hidup. Kemampuan tersebut dapat diperoleh baik di dalam sekolah (formal) maupun diluar sekolah (non formal), dalam rangka pembangunan bangsa dan persatuan Indonesia untuk

mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945.

Pendidikan dan pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir, melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang dan karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumberdaya manusia yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2002).

Hasibuan (2003) pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*. Sedangkan Simamora (2004) pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keterampilan dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

Menurut Moekijat (2003) tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain yaitu:

- a. Untuk mengembangkan keterampilan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.

- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dibuat untuk wilayah apapun dengan menggunakan salah satu dari dimensi berikut:

- a. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dari pelatihan.
- b. Kualitas pekerjaan setelah pelatihan.
- b. Batasan waktu dari pekerjaan setelah pelatihan.
- c. Penghematan biaya sebagai hasil dari pelatihan.

7. Sikap atasan (kepemimpinan)

Pemimpin merupakan ujung tombak bagi suatu kelompok atau organisasi untuk dapat mengarahkan perilaku pengikutnya dalam proses pencapaian suatu tujuan. Sebagai suatu usaha mempengaruhi orang perorangan (*interpersonal*) melalui proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan otoritas (*authorian leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat agak kaku dan segala perintah yang diberikan pada bawahan merupakan hak sepenuhnya dari seorang pemimpin. Yang artinya bahwa tugas-tugas, fasilitas, dan petunjuk-petunjuk yang diberikan tanpa terlebih dahulu dikonsultasikan atau dimusyawarahkan dengan bawahan atau staf yang

bersangkutan.

Kepemimpinan demokrasi (*democracy leadership*) merupakan kepemimpinan yang menonjolkan partisipasi kelompok, segala macam keputusan dalam menyelesaikan masalah (*problem solving*) senantiasa berdasarkan pada persetujuan kelompok organisasi/perusahaan. Kepemimpinan ini mempunyai ciri yang khas yaitu sistem kebabakan dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan sehingga pemimpin senantiasa memberikan perlindungan, bimbingan, dan arahan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*) merupakan kepemimpinan yang dasarnya timbul pada organisasi yang informal. Gaya kepemimpinan ini ditentukan oleh sifat asli dan pembawaan seseorang dalam suatu kelompok tertentu misalnya kelompok sekolah, kelompok masyarakat, dan kelompok permainan.

Ishak & Tanjung (2003;93-94) menyatakan ada 4 (empat) gaya dalam kepemimpinan yaitu:

- a) *Democratic leadership*.
Gaya kepemimpinan *democratic leadership* yang menitikberatkan pada kemampuan bawahan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk meningkatkan kepercayaan;
- b) *Dictatorial atau authocratic leadership*.
Gaya kepemimpinan yang sifatnya memaksakan keinginannya terhadap pengikutnya untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
- c) *Paternalistic leadership*.
Kepemimpinan yang merupakan gabungan gaya kepemimpinan *democratic* dan *dictatorial* dimana kehendak pemimpin juga harus berlaku melalui demokrasi. Sistem ini dikenal dengan gaya kepemimpinan "*dictator*" yang berselimutkan "*democracy*"
- d) *Free rein leadership*.
Gaya kepemimpinan yang 100% atau sepenuhnya seluruh kebijakan,

pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahan sesuai dengan ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan. Fungsi pemimpin disini hanya sekedar mengawasi dan menerima laporan implementasi kebijakan yang dilaksanakan oleh bawahannya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang produktivitas kerja pernah dilakukan oleh Khalmidawati (2012) dengan judul hubungan disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara dengan menggunakan metoda *explanatory reseach*. Khalmidawati menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kedisiplinan kerja pegawai dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara, dengan nilai signifikansi $0,220 > 0,05$.

Sementara itu, Adawiyah (2011) yang melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kota Di Kota Tebing Tinggi menggunakan metoda analisa data secara kuantitatif dengan teknik statistik. Hasil penelitian diperoleh r_{xy} 0,429. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kota Di Kota Tebing Tinggi. Sedangkan besarnya faktor yang mempengaruhi motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah 18,4%.

Gustiawan (2012) yang melakukan penelitian dengan judul budaya organisasi dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan metoda penelitian survey pendekatan korelasional dan prediktif. Gustiawan menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan

kerja mampu berpengaruh positif dan signifikan serta mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linier secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Argha Karya Prima Industri, dengan R-Square = 0,720. Secara parsial budaya organisasi mampu berpengaruh positif dan signifikan serta memberikan kontribusi yang kuat untuk perubahan yang linier terhadap produktivitas kerja karyawan dengan R-Square = 0,613

Penelitian Gunawan (2008) dengan judul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) menggunakan metoda deskriptif dan explanatory dengan pendekatan studi kasus yang didukung oleh metode survey. Berdasarkan nilai *standardized coefficient* diketahui secara parsial bahwa variabel kesempatan berprestasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas kerja. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) hasil regresi adalah 0,989 menunjukkan bahwa variabel bebas (gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi) dapat menjelaskan 98,90% terhadap variabel terikat (produktivitas kerja).

Sementara itu penelitian Andhanari (2005) dengan judul pengaruh tingkat pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul yang dianalisis dengan teknik deskriptif persentase dan regresi linier sederhana. Andhanari menyimpulkan bahwa pendidikan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul.

Adapun penelitian Nurhayati (2009) dengan judul pengaruh insentif

terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Sumedang dengan menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif menyimpulkan bahwa insentif mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Jika insentif yang diterima mengalami kenaikan maka produktivitas kerja pegawai pun akan meningkat, sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif memiliki arti penting terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai, dimana insentif berpengaruh kuat terhadap produktivitas kerja pegawai, dan sebagian besar produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti pendidikan, pelatihan, dan lingkungan kerja.

C. Kerangka Berfikir

Dari keseluruhan teori yang penulis paparkan di atas berdasarkan pendapat para ahli, maka berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan selama ini dan didasarkan pengalaman kerja penulis selama ini di DPKKD Kabupaten Aceh Utara, penulis berkesimpulan hanya mengangkat 7 (tujuh) faktor saja yang relevan dengan objek penelitian penulis dan yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Adapun ketujuh faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara tersebut meliputi faktor :

1. motivasi
2. kesempatan berprestasi
3. manajemen organisasi
4. disiplin
5. insentif
6. pendidikan, dan

7. sikap atasan.

Produktivitas kerja pegawai pada suatu organisasi merupakan penentu kemampuan organisasi untuk mencapai misinya. Semakin tinggi tingkat produktivitas masing-masing pegawai, maka kemampuan fungsional organisasi tersebut juga akan semakin tinggi. Namun demikian, disadari bahwa tingkat produktivitas tidak berdiri sendiri, namun dipengaruhi oleh beragam faktor.

Dalam konteks kasus produktivitas kerja pegawai yang bertugas pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara, kebutuhan untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang bertugas pada dinas tersebut menjadi tinggi karena DPKKD Kabupaten Aceh Utara mempunyai fungsi sentral dalam proses pembiayaan pembangunan di Kabupaten Aceh Utara. Mengingat signifikansi fungsi DPKKD Kabupaten Aceh Utara dalam pelaksanaan pembangunan di wilayah Kabupaten Aceh Utara, maka pengetahuan tentang faktor serta signifikansi faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas aparatur DPKKD Kabupaten Aceh Utara menjadi sangat penting.

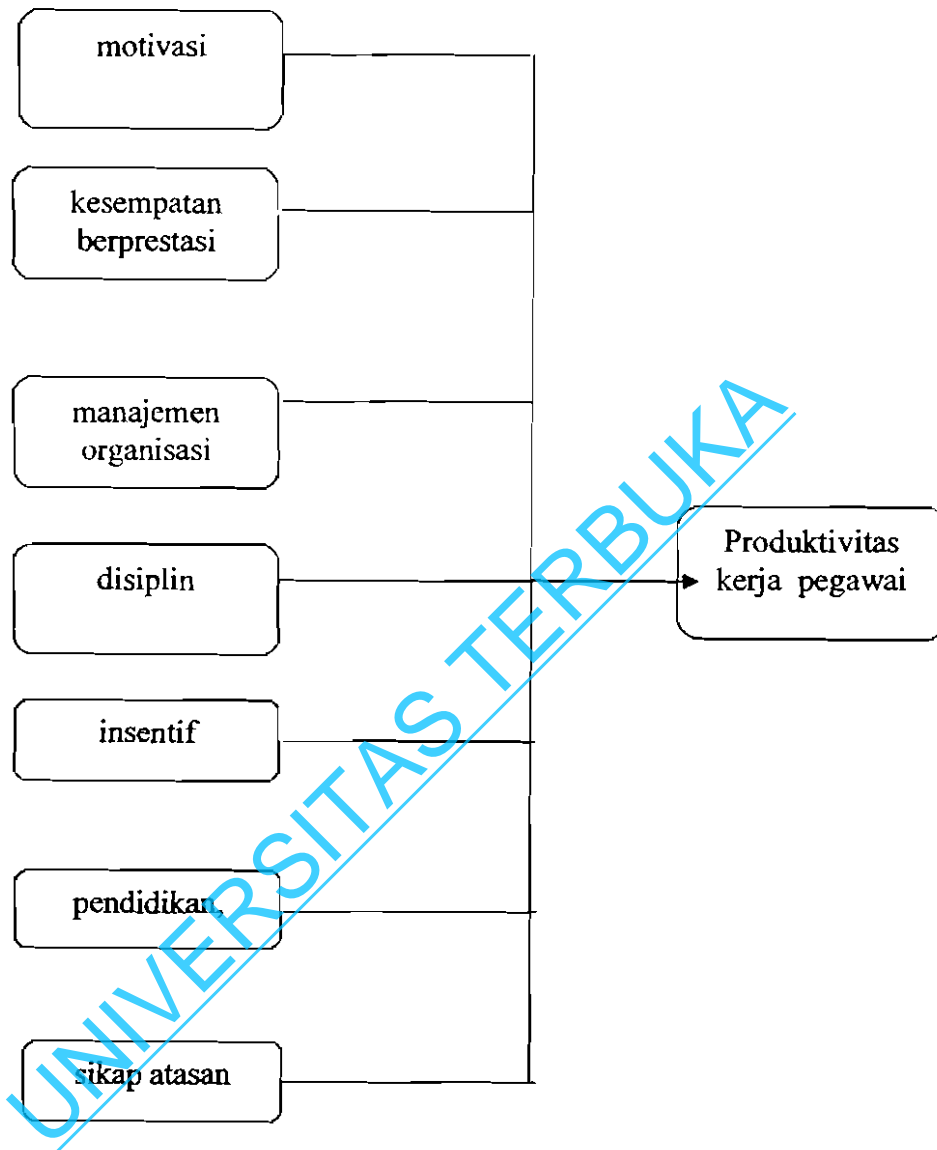
Dengan diketahuinya faktor yang dapat mempengaruhi serta signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas kerja pegawai, maka pihak pengambil kebijakan (organisasional) akan dapat menggunakan dan memprioritaskan faktor-faktor yang dapat berpengaruh secara dominan untuk meningkatkan produktivitas (hasil kerja) pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Atas dasar pemikiran tersebut, maka penelitian ini akan fokus pada upaya pengidentifikasi faktor-faktor serta tingkat pengaruh masing-masing faktor

tersebut terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Indikasi faktor yang berpengaruh diperoleh dari hasil eksplorasi literatur. Selanjutnya faktor-faktor yang teridentifikasi melalui proses eksplorasi literatur tersebut diuji berdasarkan persepsi responden yang bekerja pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara serta uji statistik untuk mengetahui secara pasti jenis serta tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap tingkat produktivitas pegawai pada unit kerja yang diteliti.

Kemudian, faktor yang teridentifikasi melalui proses uji statistik dalam penelitian ini selanjutnya dieksplorasi lebih lanjut dengan melakukan proses wawancara atau *interview* dengan Kepala Dinas dan Sekretaris DPKKD Kabupaten Aceh Utara selaku pihak yang berwenang mengintroduksi dan mengimplementasikan atau pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai di lingkungan DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Temuan tentang jenis serta tingkat pengaruh masing-masing faktor yang teridentifikasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara selanjutnya akan menjadi dasar perumusan rekomendasi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di lingkungan DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Secara diagramatis, kerangka dasar pemikiran tentang penelitian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara dapat disajikan dalam Gambar 2.2, dengan model sebagai berikut:



Sumber: Panji dan Anoraga (2000)

Gambar 2.1.

Model Pengaruh Pendidikan, Motivasi, Disiplin, Insentif, Manajemen Organisasi, Sikap Atasan, dan Kesempatan Berprestasi Terhadap Produktivitas Pegawai

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah taksiran/referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati.

Sugiyono (2001:39) menyatakan bahwa, hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori-teori belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, hipotesis adalah perumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang dijadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban sebenarnya.

Hasil eksplorasi literatur mengungkap 7 (tujuh) faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Faktor-faktor tersebut adalah pendidikan, motivasi, disiplin, kesempatan berprestasi, sikap atasan, insentif, dan manajemen organisasi. Mengacu kepada tujuan kedua penelitian, yaitu mengidentifikasi pengaruh faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Dengan mengasumsikan bahwa seluruh faktor yang teridentifikasi pada tahapan kajian literatur mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara maka dapat diajukan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H_1) :

H_{01} : ada pengaruh signifikan faktor motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a1} : tidak ada pengaruh signifikan faktor motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

2. Hipotesis kedua (H_2) :

H_{02} : ada pengaruh signifikan faktor kesempatan berprestasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a2} : tidak ada pengaruh signifikan faktor kesempatan berprestasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

3. Hipotesis ketiga (H_3) :

H_{03} : ada pengaruh signifikan faktor manajemen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a3} : tidak ada pengaruh signifikan faktor manajemen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

4. Hipotesis keempat (H_4) :

H_{04} : ada pengaruh signifikan faktor disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a4} : tidak ada pengaruh signifikan faktor disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

5. Hipotesis kelima (H_5) :

H_{05} : ada pengaruh signifikan faktor insentif terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a5} : tidak ada pengaruh signifikan faktor insentif terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

6. Hipotesis keenam (H_6):

H_{o6} : ada pengaruh signifikan faktor pendidikan terhadap produktivitas kerja Pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara

H_{a6} : tidak ada pengaruh signifikan faktor pendidikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara.

7. Hipotesis ketujuh (H_7) :

H_{o7} : ada pengaruh signifikan faktor sikap atasan terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

H_{a7} : tidak ada pengaruh signifikan faktor sikap atasan terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

E. Definisi Operasional

Untuk memperjelas pengujian hipotesis yang dikemukakan maka variabel-variabel yang diidentifikasi perlu didefinisikan, sehingga variabel tersebut dapat dioperasionalkan, Kerlinger, *at.al* (1992:532) menyatakan bahwa definisi operasional dapat menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk mengukur variabel tersebut. Dengan kata lain, suatu definisi operasional merupakan spesifikasi kegiatan penelitian yang dapat mengukur suatu variabel baik variabel dependen (Y) maupun variabel independen (X).

Variabel dependen (Y) dalam penelitian adalah produktivitas kerja

pegawai. Sedangkan variabel independen yaitu pendidikan, motivasi, disiplin, insentif, manajemen organisasi, sikap atasan, dan kesempatan berprestasi.

1. Variabel dependen (Y)

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah produktivitas kerja karyawan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Produktivitas kerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Variabel independen (X)

Variabel independen (variabel bebas) adalah variabel yang dapat menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain (variabel dependen atau variabel terikat). Kajian literatur yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa komponen/variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Adapun faktor-faktor yang berdasarkan kajian literatur teridentifikasi dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara meliputi faktor pendidikan, motivasi, disiplin, kesempatan berprestasi, insentif, sikap atasan, dan manajemen organisasi.

Secara rinci, operasionalisasi konsep masing-masing faktor yang dibahas dalam penelitian dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Operasionalisasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Produktivitas Kerja Pegawai

NO.	VARIABEL	FAKTOR	KONSEP FAKTOR	INDIKATOR VARIABEL	SKALA
1.	Independen (Y)	Produktivitas pegawai	Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan batasan tanggung jawab, peraturan yang berlaku, dan etika organisasi	1. Kuantitas <i>output</i> kerja yang dihasilkan 2. Kualitas <i>output</i> kerja yang dihasilkan	Likert (ordinal)
2.	Dependen (X)	Motivasi (X1)	Dorongan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawab kerja	1. Kepuasan individu 2. Suasana kerja 3. Fasilitas kerja	Likert (ordinal)
		Kesempatan Berprestasi (X2)	Kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya	1. Kesempatan promosi 2. Keinginan untuk berkembang 3. Kenaikan Jabatan	Likert (ordinal)
		Manajemen Organisasi (X3)	Pengelolaan sistem dan sumberdaya yang dimiliki organisasi untuk mencapai misinya	1. Prosedur dan peraturan yang jelas dan transparan 2. Pengalokasikan sumberdaya secara efektif dan efisien 3. Instrumen kerja yang sesuai dengan kebutuhan/misi organisasi	Likert (ordinal)

NO.	VARIABEL	FAKTOR	KONSEP FAKTOR	INDIKATOR VARIABEL	SKALA
		Disiplin (X4)	Kepatuhan pegawai dan pengelola organisasi terhadap peraturan yang berlaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat ketepatan waktu 2. Tingkat kepatuhan pada peraturan 3. Sanksi terhadap pelanggaran peraturan dalam organisasi 	Likert (ordinal)
		Insentif (X5)	Penghasilan tambahan atau penghargaan lainnya yang diperoleh pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghasilan tambahan yang bersifat rutin (TPK/Tunjangan Prestasi Kerja) 2. Penghasilan tambahan yang bersifat insidental (Honorarium) 3. Penghargaan lainnya (tanda jasa, surat penghargaan, kenaikan pangkat, dll) 	Likert (ordinal)
		Pendidikan (X6)	Pengetahuan, Ketrampilan, serta Kesempatan yang dimiliki pegawai untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tanggung jawab kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal yang relevan 2. Pengalaman kerja yang relevan 3. Pelatihan 	Likert (ordinal)
		Sikap Atasan (X7)	Sikap dan perlakuan atasan terhadap pegawai yang dipimpinnya untuk mencapai target kerja/tujuan yang telah ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengar masukan bawahan 2. Memaksakan kehendak 3. Memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan 	Likert (ordinal)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara merupakan jenis penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory*). Menurut Singarimbun dan Sofyan (1999:44), penelitian penjelasan (*explanatory reseach*) adalah penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam hal ini, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui keterkaitan/pengaruh antara faktor disiplin, pendidikan, motivasi, insentif, kesempatan berprestasi, manajemen organisasi, dan sikap atasan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Penelitian *eksplanatory* bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan dan informasi data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Karena bersifat mendasar, penelitian ini disebut penjelajahan (Singarimbun dan Sofyan, 1999:44). Penelitian ini dilakukan apabila peneliti belum memperoleh data awal sehingga belum mempunyai gambaran sama sekali mengenai hal yang akan diteliti. Peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai penuntun untuk memperoleh data primer berupa keterangan, informasi, sebagai data awal yang diperlukan.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti belum mempunyai gambaran tentang faktor apa saja yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di lingkungan DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Hal ini antara lain disebabkan oleh

belum adanya penelitian sejenis yang spesifik dilakukan pada dinas tersebut. Untuk itu, peneliti melakukan proses eksplorasi literatur sebagai informasi awal yang digunakan sebagai titik tolak untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh di lokasi penelitian. Faktor-faktor yang teridentifikasi melalui proses eksplorasi literatur selanjutnya menjadi materi dasar kuesioner (lembar kuesioner terlampir) untuk memperoleh informasi primer tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara berdasarkan persepsi sampel penelitian.

Lebih lanjut, penelitian *eksplanatory* bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel yang biasanya terbentuk dalam pola hubungan yang bersifat searah (variabel tertentu mempengaruhi variabel lainnya) atau hubungan yang bersifat dua arah yaitu ketika antar-variabel bersifat saling mempengaruhi (de Vaus, 2001: 19-21). Penelitian ini bertitik awal pada pertanyaan dasar "mengapa". Orang sering tidak puas hanya sekadar mengetahui apa yang terjadi, bagaimana terjadinya, tetapi juga ingin mengetahui mengapa terjadi. Kita ingin menjelaskan sebab terjadinya suatu peristiwa. Untuk itu, perlu diidentifikasi berbagai variabel di luar masalah untuk mengkonfirmasi sebab terjadinya suatu masalah (Uma, 2006; de Vaus, 2001: 2-3).

Dalam penelitian, terdapat dua variabel yang diteliti yaitu (i) variabel independen yang terdiri atas faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yang teridentifikasi melalui proses kajian literatur, dan (ii) variabel dependen yaitu produktivitas pegawai. Selanjutnya, disadari bahwa kuesioner hanya mampu menjawab pertanyaan 'apa' (faktor apa yang berpengaruh, dan

faktor apa yang mempunyai pengaruh dominan), namun tidak mampu menjawab pertanyaan “mengapa” (mengapa faktor tertentu berpengaruh, mengapa faktor tertentu tersebut berpengaruh lebih dominan dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya). Untuk itu, peneliti kemudian melakukan proses wawancara kepada pimpinan DPKKD Kabupaten Aceh Utara untuk mengeksplorasi fenomena 'mengapa faktor-faktor tersebut berpengaruh, dan mengapa faktor tertentu lebih berpengaruh dibandingkan faktor lainnya'.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah “jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga” (Singarimbun, 1987:220). Populasi penelitian ini adalah semua PNS pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara yang terdaftar pada absensi pegawai. Berdasarkan data absensi tersebut diketahui bahwa jumlah populasi adalah sebanyak 141 orang. Namun demikian, dengan mempertimbangkan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh peneliti, maka tidak seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

Untuk itu dilakukan proses *sampling* dalam menentukan jumlah sampel penelitian yang dapat merepresentasikan (mewakilkkan) keadaan keseluruhan dari populasi. Penyampelan atas populasi dilakukan secara *stratified random sampling*, yaitu penyampelan yang dilakukan dengan membagi populasi menurut jenjang (tingkatan) struktural supaya lebih proporsional. Selanjutnya diambil sampel dalam jumlah tertentu dari populasi tersebut sebagai responden dalam penelitian ini.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Uma (2006: 108) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persen kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diterima
10%

Berdasarkan formulasi tersebut di atas, maka diketahui kebutuhan jumlah sampel minimal untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{141}{1 + 141 (0,1)^2} = 59,51 = 59$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 59 orang. Jumlah sampel ditentukan secara proporsional dari setiap kelompok eselon/jabatan yang terdapat pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Pendistribusian sampel atas dasar kelompok eselon/jabatan dilakukan dengan pertimbangan bahwa tanggung jawab jabatan, dan pengalaman promosi akan dapat mempengaruhi motivasi, cara pandang, dan tingkat produktivitas responden. Berdasarkan rumus di atas, setiap kelompok jabatan dapat ditentukan jumlah sampel dengan perhitungan jumlah populasi setiap jabatan dibagi dengan jumlah populasi sebagai berikut:

$$n = \frac{N_{\text{Jabatan}}}{1 + N_{\text{Populasi}} (e)^2}$$

$$n_1 = \frac{1}{1 + 141(0,1)^2} = 0,4 = 0$$

$$n_2 = \frac{1}{1 + 141(0,1)^2} = 0,4 = 0$$

$$n_3 = \frac{6}{1 + 141(0,1)^2} = 2,49 = 3$$

$$n_4 = \frac{18}{1 + 141(0,1)^2} = 7,47 = 8$$

$$n_5 = \frac{115}{1 + 141(0,1)^2} = 47,72 = 48$$

$n_{1,2,3,4,5}$ = Jumlah sampel setiap kelompok jabatan

TABEL 3.1
Jumlah Populasi Pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara
dan Jumlah Sampel yang Digunakan

NO	JABATAN	JUMLAH POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1	Kepala Dinas	1	0
2	Sekretaris Dinas	1	0
3	Kepala Bidang	6	3
4	Kepala Seksi	18	8
5	Staf	115	48
	Jumlah	141	59

Lebih lanjut, setelah data isian hasil kuesioner dianalisis, juga dilakukan proses wawancara kepada Kepala Dinas dan Sekretaris DPKKD Kabupaten Aceh Utara untuk menggali informasi lebih dalam tentang produktivitas kerja di DPKKD Kabupaten Aceh Utara serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Melalui tahapan wawancara ini diharapkan dapat diekplorasi lebih dalam tentang informasi-informasi yang terungkap melalui analisis hasil kuesioner.

C. Instrumen Penelitian

Terdapat dua instrumen utama yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, yaitu lembar kuesioner yang dibagikan kepada responden serta daftar pertanyaan yang digunakan sebagai pedoman wawancara untuk menggali informasi dari Kepala Dinas dan Sekretaris DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Lebih lanjut, daftar pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai sebagaimana terungkap pada tahap eksplorasi literatur/kajian teori yang dilakukan pada Bab II. Sementara, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam proses wawancara akan bergantung pada informasi yang diperoleh dari hasil uji statistik terhadap data hasil kuesioner karena wawancara ditujukan untuk menggali informasi lebih dalam secara kualitatif atas informasi yang terungkap melalui analisa hasil kuesioner.

Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai-pegawai yang terpilih sebagai sampel penelitian. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data survey untuk mendapatkan data opini setiap pegawai. Survey adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan kepada responden individu (Jogiyanto, 2008:32). Sebagai pendukung data primer dalam penelitian ini digunakan data sekunder berupa arsip dan laporan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Metode survey dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan atau membagikan langsung kuesioner ataupun menitipkan melalui pegawai lain kepada para pegawai di DPKKD Kabupaten Aceh Utara yang menjadi sampel dalam penelitian ini

Untuk meningkatkan kualitas survey serta mendapatkan tingkat respon yang tinggi, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Kuesioner disusun dengan menerjemahkan instrumen penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan pertanyaan-pertanyaan mudah dan sederhana

sehingga mudah dipahami oleh responden.

2. Meyakinkan responden bahwa identitas responden akan dirahasiakan.
3. Memberikan waktu yang cukup kepada responden untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner.
4. Meminta bantuan kepada salah satu pegawai sebagai penghubung antara peneliti dengan responden.

Secara rinci, faktor yang teridentifikasi berdasarkan hasil kajian literatur, dan selanjutnya menjadi kisi-kisi instrumen penelitian dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

VARIABEL TERIKAT	VARIABEL BEBAS	INDIKATOR VARIABEL	REFERENSI	INSTRUMEN PENELITIAN YANG DIGUNAKAN
Tingkat Produktivitas (Y)	Motivasi (X1)	1. Kepuasan individu 2. Suasana kerja 3. Fasilitas kerja	Mar'at (1982); Sagir (1985); Mangkunegara (2002); Mas'ud (2004); Nawawi (2005); Kinman et al (2001); Nitisemito (1980); Handoko (1994); Hasibuan (1995); Siagian (2001); Notoatmodjo (1998); Flippo (1978); Sedarmayanti (2001)	Kuesioner

VARIABEL TERIKAT	VARIABEL BEBAS	INDIKATOR VARIABEL	REFERENSI	INSTRUMEN PENELITIAN YANG DIGUNAKAN
	Kesempatan Berprestasi (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan promosi 2. Keinginan untuk berkembang 3. Kenaikan Jabatan 	Munir (1983)	Kuesioner
	Manajemen Organisasi (X3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur dan peraturan yang jelas dan transparan 2. Pengalokasikan sumberdaya secara efektif dan efisien 3. Instrumen kerja yang sesuai dengan kebutuhan/misi organisasi 	Rai (2008); Bloom (2007); Dorgan (2006)	Kuesioner
	Disiplin (X4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat ketepatan waktu 2. Tingkat kepatuhan pada peraturan 3. Sanksi terhadap pelanggaran peraturan dalam organisasi 	Sinungan (2003); Singodimedjo (2002); Nitisemito (2001); Siagian (2008); Sutrisno (2009)	Kuesioner

VARIABEL TERIKAT	VARIABEL BEBAS	INDIKATOR VARIABEL	REFERENSI	INSTRUMEN PENELITIAN YANG DIGUNAKAN
	Insentif (X5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghasilan tambahan yang bersifat rutin (TPK/Tunjangan Prestasi Kerja) 2. Penghasilan tambahan yang bersifat insidental (Honorarium) 3. Penghargaan lainnya (tanda jasa, surat penghargaan, kenaikan pangkat, dll) 	Siagian (2001); Hariandja (2005); Winardi (2001); Mangkunegara (2002); Sedarmayanti (2001)	Kuesioner
	Pendidikan (X6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal yang relevan 2. Pengalaman kerja yang relevan 3. Pelatihan 	Nugroho (2007); Sedarmayanti (2001)	Kuesioner
	Sikap Atasan (X7)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengar masukan bawahan 2. Memaksakan kehendak 3. Memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan 	Siagian (1985); Ishak (2003)	Kuesioner

Disamping pengukuran persepsi responden terhadap variabel bebas (faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara), pada kuesioner yang sama juga dilakukan pengukuran

persepsi para responden terhadap tingkat produktivitas mereka pada kondisi nyata saat ini (variabel terikat). Pengukuran terhadap variabel terikat ini dilakukan dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang pilihan 1 (satu) hingga 5 (lima), dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.3
Alternatif Jawaban Responden Terhadap Tingkat Produktivitas

NO.	ALTERNATIF JAWABAN	SKOR PADA SKALA LIKERT
1.	sangat setuju	5
2.	Setuju	4
3.	ragu-ragu	3
4.	tidak setuju	2
5.	sangat tidak setuju	1

Sumber : Jogyanto, H.M. (2008;66-67)

Selain itu juga digunakan instrumen wawancara yang dilakukan secara langsung kepada pengambil kebijakan pada unit kerja yang diteliti, yaitu Kepala dan Sekretaris DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi-terstruktur dengan pertanyaan semi-terbuka, yaitu daftar pertanyaan difungsikan sebagai pedoman awal wawancara namun proses wawancara juga memungkinkan untuk membahas aspek-aspek terkait lainnya yang berkembang selama proses wawancara berlangsung sesuai dengan pengetahuan narasumber sepanjang tetap relevan dengan topik penelitian (Daymon, 2002:266-267). Lebih lanjut, dalam pelaksanaannya, wawancara terhadap kedua narasumber tersebut dilakukan secara terpisah pada waktu yang

berbeda

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada sampel penelitian yang diisi secara mandiri oleh responden serta wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Dinas dan sekretaris DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Pada tahap pertama, sebanyak 59 (lima puluh sembilan) kuesioner dibagikan kepada 59 orang responden/sampel penelitian. Responden mengisi kuesioner secara mandiri, tanpa didampingi oleh peneliti, dan mengembalikan secara langsung kuesioner yang telah mereka isikan kepada peneliti sesuai dengan jadwal yang disepakati bersama.

Pada kolom-kolom kosong pada tabel lampiran 3 rekapitulasi hasil kuesioner akan dimasukkan angka dengan skala 1-5 yang merepresentasikan tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara berdasarkan persepsi responden dan tingkat produktivitas masing-masing responden. Angka-angka tersebut diperoleh berdasarkan hasil kuesioner yang diisikan oleh masing-masing responden. Selanjutnya angka-angka tersebut akan diproses dengan menggunakan uji statistik untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh serta signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Pada tahap berikutnya dilakukan wawancara dengan Sekretaris dan

Kepala DPKKD Kabupaten Aceh Utara untuk menggali lebih dalam tentang faktor-faktor yang teridentifikasi. Hasil wawancara selanjutnya akan dianalisis secara kualitatif. Proses wawancara dilakukan kepada narasumber dilakukan pada waktu dan tempat yang berbeda, untuk mengklarifikasi temuan hasil uji statistik, karena seperti diketahui bahwa kuesioner hanya mampu mengungkap jenis faktor yang berpengaruh serta tingkat pengaruh masing-masing faktor tersebut, namun tidak mengungkap alasan mengapa pada kasus DPKKD Kabupaten Aceh Utara faktor tersebut dapat berpengaruh.

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model* (SEM) dalam pengujian modelnya. SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi untuk menghubungkan teori dan data. SEM diklasifikasikan menjadi dua, yaitu SEM berbasis *covariance* dan SEM berbasis varian. SEM berbasis *covariance* memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan SEM berbasis *covariance* adalah adanya asumsi sampel yang besar, data harus terdistribusi normal, indikator harus dalam bentuk reflektif, serta model harus berdasarkan teori.

Keterbatasan yang ada dalam SEM berbasis *covariance* menjadikan penulis memilih menggunakan SEM berbasis varian dalam melakukan pengujian model penelitian, yaitu dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. PLS juga tepat digunakan dalam model yang dasar teorinya tidak begitu

kuat dengan melibatkan banyak variabel. Dalam pengujian model digunakan *software SmartPLS* versi 2.0.

Untuk menguji model-model pengukuran, Livari dalam Jogiyanto (2007:67) melakukan pengujian antara lain yaitu pengujian muatan-muatan item individual, pengukuran reliabilitas (konsistensi internal), validitas konvergen, dan validitas diskriminan.

1. Pengujian muatan-muatan item individual

Pengujian dilakukan dengan *Smart PLS* versi 2.0 menunjukkan nilai muatan item (*loading factor*) pada *cross loading* lebih besar dari 0.7 di antara indikator terhadap variabelnya serta nilai muatannya harus lebih besar untuk indikator sama terhadap variabel lainnya.

2. Uji reliabilitas

Setelah pengujian validitas variabel, pengujian selanjutnya adalah menilai reliabilitas. Reliabilitas suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep. Reliabilitas variabel diukur dengan koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Nunnaly dalam Jogiyanto (2008:69), skor *cronbach's alpha* di atas 0,70 dapat dikategorikan mempunyai reliabilitas tinggi.

Jogiyanto dan Willy (2009:41), mengungkapkan bahwa *cronbach's alpha* adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's alpha* dapat digunakan pada seperangkat indikator dalam variabel laten reflektif *undimensional*. Sedangkan *composite reliability* adalah teknik statistika yang

digunakan untuk menguji reliabilitas yang sama dengan metode *cronbach's alpha*.

Namun *composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan *cronbach's alpha* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *composite reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cronbach's alpha*. Hasilnya diuji dengan menggunakan perangkat *SmartPLS* versi 2.0.

3. Uji validitas konvergen

Pengujian yang pertama dilakukan adalah pengujian validitas variabel. Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau suatu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas variabel dapat dinilai melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, serta analisis faktor.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip-prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu variabel seharusnya berkorelasi tinggi terhadap dirinya sendiri. Validitas konvergen terjadi jika skor-skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda untuk mengukur variabel yang sama mempunyai korelasi tinggi (Jogiyanto,2008:42).

Validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan dua kriteria berdasarkan usulan dari Fornell dan Larcker (1981:73). Langkah pertama, semua muatan-muatan faktor (*factor loadings*) seharusnya signifikan dan nilainya melebihi 0,70. Langkah kedua, rata-rata varian yang diekstraksi (*average variance extracted* atau AVE) dan *communality* untuk masing-masing variabel seharusnya melebihi varian yang diakibatkan oleh kesalahan

pengukuran untuk variabel tersebut (yang seharusnya melebihi nilai 0,50).

Jogiyanto dan Willy (2009:42), AVE (*average variance extracted*) adalah rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi *algoritma* dalam PLS. Sedangkan *communality* adalah ukuran kualitas model pengukuran pada tiap blok variabel laten yang dihasilkan dalam iterasi *algoritma* dalam PLS.

4. Uji validitas diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian dilakukan dengan membandingkan muatan faktor dari item pertanyaan pada variabelnya dengan muatan faktor item pertanyaan yang sama dengan variabel lainnya. Tujuannya untuk menentukan bahwa suatu item pertanyaan membentuk variabel dengan benar, sehingga item pertanyaan harus termuat dengan skor yang tinggi di variabel tersebut dan tidak boleh termuat lebih tinggi di variabel yang lain.

Validitas diskriminan memiliki prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu variabel seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut atau dengan melihat *cross loading* (Jogiyanto dan Willy, 2009:42).

5. Pengujian hipotesis

Menurut Jogiyanto (2007:89), untuk melakukan pengujian hipotesis diperlukan prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Menyatakan hipotesis

Hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk nol (*null hypothesis*) dan alternatif (*alternative hypothesis*). Hipotesis nol menyatakan tidak berbeda, sedang hipotesis alternatif menyatakan berbeda.

b. Memilih pengujian statistik

Untuk memilih pengujian statistik yang digunakan. Pengujian menggunakan parametrik atau pengujian nonparametrik. Jenis pengujian menggunakan pengujian beda rata-rata atau pengujian asosiasi atau pengujian pengaruh.

c. Menentukan tingkat keyakinan

Koefisien keyakinan menunjukkan besarnya interval keyakinan di kurva normal. Koefisien keyakinan menunjukkan probabilitas keyakinan bahwa suatu nilai yang diuji akan masuk di dalam interval keyakinan. Tabel 3.4 menunjukkan besarnya koefisien keyakinan yang berbeda. Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan 99%. Hipotesis diterima jika t-hitung lebih besar dari t tabel. Jika hipotesis diterima pada tingkat kepercayaan 99% berarti juga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika hipotesis ditolak pada tingkat kepercayaan 95% berarti bahwa hipotesis juga ditolak pada tingkat kepercayaan 99%.

Tabel 3.4. Koefisien Keyakinan

Koefisien Keyakinan	A	Area di bawah kurva	t-statistik	
			Dua ekor	Satu ekor
68%	32%	68,27%	1,00	-
90%	10%	90,10%	1,645	1,28
95%	5%	95,00%	1,96	1,645
99%	1%	99,73%	2,58	2,33

Sumber : Jogiyanto, H.M. (2008;213-215)

d. Menghitung nilai statistik

Nilai statistik di hitung dengan aplikasi statistik seperti *SmartPLS 2.0* untuk mendapatkan nilai t-statistik.

e. Mendapatkan nilai uji kritis

Nilai uji kritis tergantung dari dua hal yaitu besarnya koefisien keyakinan dan arah dari hipotesisnya. Arah dari hipotesis menentukan pengujiannya apakah satu sisi atau satu ekor (*one-tail*) atau dua sisi atau dua ekor (*two-tail*). Hipotesis tak berarah diuji dengan menggunakan pengujian dua sisi dan hipotesis berarah diuji dengan menggunakan pengujian satu sisi (*one-tail*).

f. Menginterpretasikan

Nilai t hitung $>$ t table menunjukkan bahwa hipotesis didukung sedangkan nilai t hitung $<$ t tabel menunjukkan bahwa hipotesis tidak didukung.

Untuk menentukan arah hubungan koefisien korelasi digunakan koefisien jalur (*path coefficients*). Koefisien yang positif menunjukkan bahwa ada hubungan positif antar variabel, sedangkan koefisien yang negatif menunjukkan hubungan yang sebaliknya antar variabel. Model juga diuji dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) yang merepresentasikan jumlah varian yang

diterangkan oleh variabel independen. Nilai dari R^2 adalah antara nol sampai dengan satu. R^2 bernilai nol berarti variabel independen tidak dapat menjelaskan sedikitpun variansi terhadap variabel dependen. R^2 bernilai satu berarti variabel independen menjelaskan seratus persen variansi terhadap variabel dependen.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Lokasi penelitian

DPKKD Kabupaten Aceh Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah. Aturan ini dijabarkan kembali dalam Qanun Aceh Utara Nomor 2 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

DPKKD Kabupaten Aceh Utara memiliki visi mewujudkan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah yang *accountable* dan transparan guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang maju, mandiri, dan sejahtera. Adapun misi DPKKD Kabupaten Aceh Utara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah secara berkelanjutan sesuai standar operasional dan prosedur.
- b. Meningkatkan pendapatan daerah secara berkelanjutan, realistis, dan terukur melalui pola insentififikasi dan ekstentifikasi.
- c. Mewujudkan aparatur DPKKD Kabupaten Aceh Utara yang proaktif, profesional, produktif, inovatif, dan kreatif dalam pengelolaan aset.
- d. Meningkatkan pengelolaan manajemen aset (kekayaan daerah) melalui pola penataan, pendidikan, dan pelatihan secara bertahap.

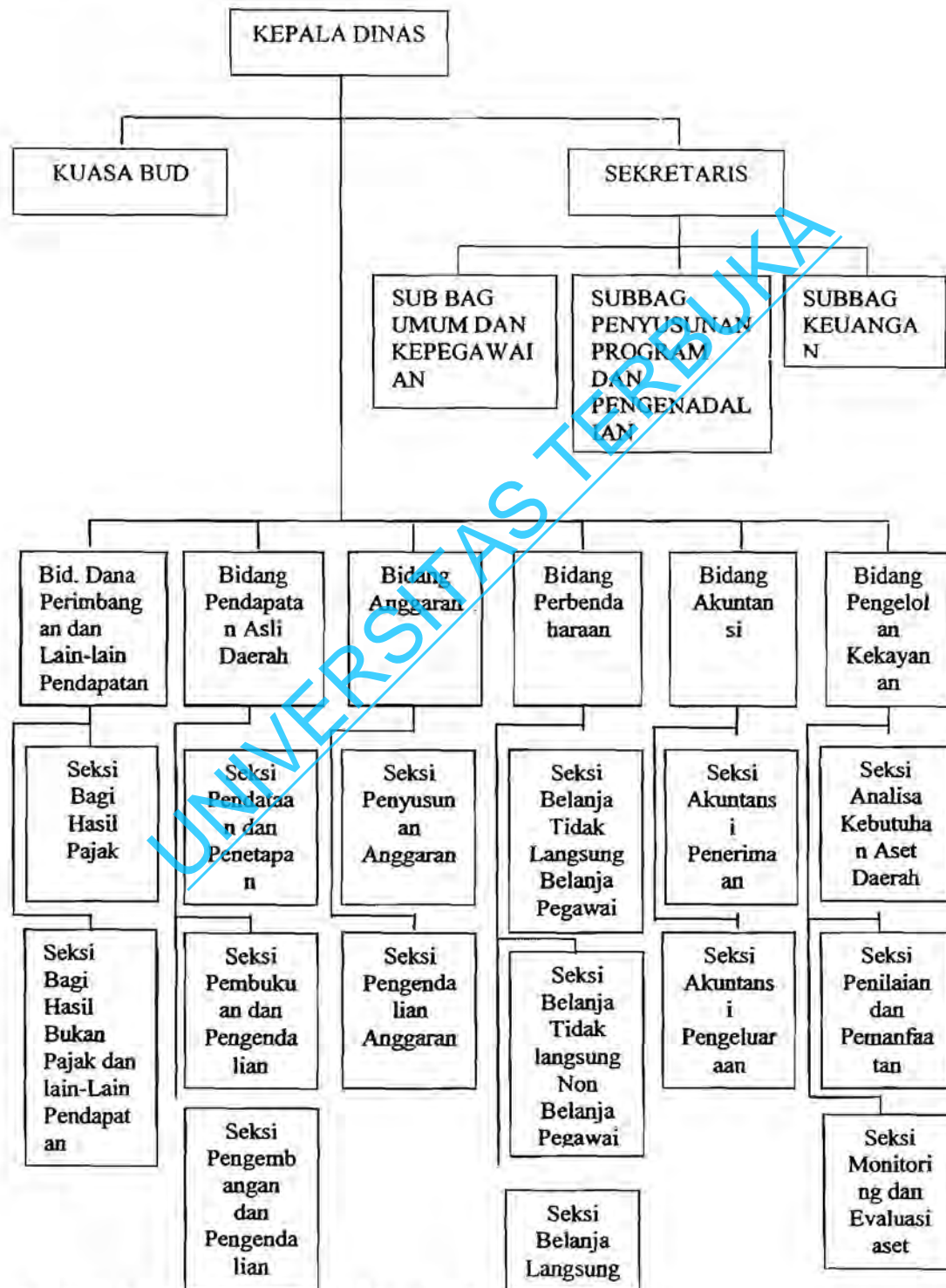
- e. Mewujudkan sistim pelaporan keuangan yang sesuai standar akuntansi pemerintah.

Adapun tugas-tugas DPKKD Kabupaten Aceh Utara adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah, dan jangka panjang
- b. Perumusan kebijakan teknis administrasi dan teknis pelaksanaan penyusunan anggaran dan pendapatan daerah.
- c. Pelaksanaan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan qanun.
- d. Pelaksanaan fungsi bendahara umum daerah
- e. Pengumpulan bahan penyusunan anggaran belanja
- f. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan administrasi pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah.
- g. Pembinaan penyusunan anggaran dan pendapatan kabupaten
- h. Perumusan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah
- i. Pengawasan penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah sesuai kebijakan bupati.
- j. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah.
- k. Penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) Aceh Utara.

Struktur DPKKD Kabupaten Aceh Utara berdasarkan Qanun Aceh Utara

Nomor 2 Tahun 2008 sebagai berikut:



Sumber: Profil DPKKD Aceh Utara: 2012

Gambar 4.1. Struktur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah
Kabupaten Aceh Utara

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara dipimpin oleh seorang kepala dinas. Kepala dinas dibantu oleh seorang sekretaris dan 6 (enam) kepala bidang. Selain itu kepala dinas juga memiliki 3 (tiga) sub bagian dan 15 (lima belas) kepala seksi.

2. Populasi

Jumlah populasi pegawai pada Dinas pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Utara sebagai obyek penelitian sebanyak 141 populasi. Berdasarkan perhitungan rumus slovin didapatkan sampel sebanyak 59 sampel atau responden.

Peneliti menyebarkan 59 kuesioner kepada responden dalam jangka waktu selama 7 hari sesuai dengan jumlah sampel yang diperoleh. Data responden untuk mengetahui karakteristik responden yang berpartisipasi pada penelitian ini diringkas pada tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1. Gambaran Umum Responden

Variabel	Pengukur	Jumlah	Prosentase
Usia	<30	7	11,8 %
	30-39	18	30,5 %
	40-49	27	45,7 %
	50-55	7	11,8 %
	60	-	
Jenis Kelamin	Pria	30	50,8 %
	Wanita	29	49,2 %
Pendidikan Terakhir	SLTA	12	20,3%
	D3	6	10,2%
	S1	40	67,8%
	S2	1	1,7%
Jabatan	Staf	42	71,2%
	Eselon IV	13	22%
	Eselon III	4	6,8%
Latar Belakang Pendidikan	Ekonomi	49	83,1%
	Non Ekonomi	10	16,9%

Sumber: Profil DPKKD Aceh Utara: 2012

Berdasarkan tabel di atas, responden berdasarkan usia, pada usia kurang dari 30 tahun (11,8%), usia 30-39 tahun (30,5%), usia 40-49 tahun (45,7%) dan usia 50-55 (11,8%). Menurut Jenis kelamin wanita (49,2%) lebih sedikit dari pada pria (50,87%). Tingkat pendidikan responden terbesar adalah tingkat sarjana (67,8%). Sedangkan responden menurut jabatan adalah staf sebanyak 71,2% dan responden terbanyak berdasarkan yang latar belakang pendidikan ekonomi (83,1%).

B. Pengujian Model Pengukuran

Analisa data pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM (*Struktur Equation Model*). SEM merupakan suatu teknik statistika untuk menguji

dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur (Wright, Haavelmo, dan Simon dalam Jogiyanto dan Willy, 2009:78).

Penelitian ini menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Analisis PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel yang kecil (Jogiyanto dan Willy, 2009:79). Data dalam penelitian ini hanya 59 kuesioner.

Untuk menguji model-model pengukuran, Livari dalam Jogiyanto (2007:56) melakukan pengujian:

1. Pengujian muatan-muatan item individual

Muatan faktor (*loading factor*) yang disyarat suatu indikator dapat digunakan adalah minimal 0,7. Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar muatan-muatan faktor untuk semua indikator melebihi 0,7 kecuali indikator yang ketiga yaitu sanksi terhadap pelanggaran peraturan dalam organisasi (Ds3) pada variabel disiplin dengan muatan faktornya sebesar 0.5728 dan indikator kedua dari variabel sikap atasan yaitu memaksakan kehendak dengan muatan faktor -0.2512. Sedangkan indikator yang pertama yaitu kepuasan individu (MvI) pada variabel Motivasi dengan muatan faktor sebesar 0.6901 diasumsikan mendekati 0,7 sehingga indikator tersebut dapat digunakan.

Tabel 4.2. Muatan-Muatan Faktor

Indikator	Muatan Item
Produktivitas Pegawai	
Pro1	0.9005
Pro2	0.8427
Disiplin	
Ds1	0.8575
Ds2	0.8823
Ds3	0.5728
Pendidikan	
Pd1	0.8196
Pd2	0.7031
Pd3	0.9351
Motivasi	
Mv1	0.6901
Mv2	0.833
Mv3	0.7441
Insentif	
Is1	0,8546
Is2	0,7404
Is3	0,7854
Kesempatan Berprestasi	
KB1	0.9142
KB2	0.9342
KB3	0.9092
Manajemen Organisasi	
MO1	0.8779
MO2	0.869
MO3	0.8893
Sikap Atasan	
SA1	0.8878
SA2	-0.2512
SA3	0.8984

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

2. Uji reliabilitas

Setelah pengujian validitas variabel, pengujian selanjutnya adalah menilai reliabilitas. Reliabilitas ialah suatu pengukur yang dapat menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang dapat mengukur suatu konsep. Reliabilitas variabel diukur dengan koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Hair *et al* dalam Jogiyanto dan Willy (2009;79), menyatakan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70. Jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 dapat dikategorikan mempunyai reliabilitas yang tinggi. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *SmartPLS* versi 2.0, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*
Hasil Perhitungan Data Lapangan**

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Hasil
Produktivitas Pegawai	0.8638	0.6883	Reliable
Disiplin	0.822	0.7042	Reliable
Isentif	0.7742	0.8619	Reliable
Kesempatan Berprestasi	0.9424	0.9083	Reliable
Manajemen Organisasi	0.9105	0.8539	Reliable
Motivasi	0.8011	0.6679	Reliable
Pendidikan	0.8629	0.7685	Reliable
Sikap Atasan	0.6372	0.2251	Tidak Reliable

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Tabel 4.3, menunjukkan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing variabel di atas 0,7 tapi Sikap Atasan tidak reliabel sehingga pengukur yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah variabel disiplin, isentif, kesempatan berprestasi, manajemen organisasi, motivasi dan pendidikan untuk variabel independen serta variabel produktivitas pegawai untuk variabel dependen.

3. Uji validitas konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu variabel seharusnya berkorelasi tinggi terhadap dirinya sendiri. Validitas konvergen terjadi jika nilai-nilai yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur variabel yang sama mempunyai korelasi yang tinggi (Jogiyanto,2008;56).

Validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan dua kriteria berdasarkan usulan dari Fornell dan Larcker (1981:78) yaitu rata-rata varian yang diekstraksi (*average variance extracted* atau AVE) dan *communality*, untuk masing-masing variabel seharusnya melebihi varian yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran untuk variabel tersebut (nilai seharusnya melebihi nilai 0,50).

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur variabel (Jogiyanto dan Willy, 2009:89). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan statistik, maka di peroleh hasil data validitas seperti pada

Tabel 4.4. berikut:

Tabel 4.4. Nilai AVE dan *Communality* Hasil Perhitungan Data Lapangan

VARIABEL	AVE	<i>Communality</i>
Produktivitas pegawai	0,7605	0,7605
Disiplin	0,614	0,614
Isentif	0,4826	0,4826
Kesempatan berprestasi	0,8451	0,8451
Manajemen organisasi	0,7722	0,7722
Motivasi	0,5746	0,5746
Pendidikan	0,4802	0,4802
Sikap Atasan	0,3528	0,3528

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan hasil pengujian terhadap model-model pengukuran yang terlihat pada Tabel 4.2, dan Tabel 4.4, diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel sikap atasan diukur dengan menggunakan indikator SA1-SA3. Terdapat satu indikator SA2 yang tidak memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, tapi SA1 dan SA3 memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, sedangkan nilai AVE 0,5 dan *communality*>0,5 tidak memiliki nilai hitung yang disyaratkan. Sehingga variabel sikap atasan tidak mempunyai korelasi yang tinggi terhadap produktivitas pegawai.
- b. Variabel disiplin diukur dengan menggunakan indikator Ds1-Ds3. Terdapat satu indikator Ds3 yang tidak memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, tapi Ds1 dan Ds2 memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, sedangkan nilai AVE 0,5 dan *communality*>0,5 memiliki nilai hitung yang disyaratkan.

- c. Variabel insentif diukur dengan menggunakan indikator Is1-Is3. Semua indikator memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, dengan AVE 0,5 dan *communality* $> 0,5$ sehingga tidak memenuhi persyaratan yang ditentukannya sehingga insentif tidak mempunyai hubungan korelasi dengan produktivitas kerja.
- d. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan indikator Mv1-Mv3. Semua indikator memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, dengan AVE 0,5 dan *communality* $> 0,5$. sehingga memenuhi ketentuan yang disyaratkan.
- e. Variabel kesempatan berprestasi diukur dengan menggunakan indikator KB1-KB3. Semua indikator memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, dengan AVE 0,5 dan *communality* $> 0,5$ sehingga memenuhi persyaratan yang ditentukan.
- f. Variabel manajemen organisasi diukur dengan menggunakan indikator MO1-MO3. Semua indikator memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, dengan AVE 0,5 dan *communality* $> 0,5$ sehingga memenuhi persyaratan yang ditentukan.
- g. Variabel pendidikan diukur dengan menggunakan indikator Pd1-Pd3. Semua indikator yang memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7 tapi AVE kurang dari 0,5 sehingga nilai *communality* kurang dari 0,5 sehingga tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan.
- h. Variabel produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator Pro1-Pro3. Hasil pengukuran didapatkan semua indikator yang diukur memiliki nilai hitung *loading factor* di atas 0,7, dengan AVE 0,5

sehingga *communality* > 0,5 dan memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap uji validitas konvergen di atas, maka sebagian besar variabel atau variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi uji validitas konvergen yang disyaratkan. Persyaratannya dimana hasil *communality* > 0,5.

4. Pengujian validitas diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian dilakukan dengan membandingkan muatan faktor dari item pertanyaan pada variabelnya dengan muatan faktor item pertanyaan yang sama dengan variabel lainnya.

Untuk menentukan bahwa suatu item pertanyaan membentuk variabel dengan benar. Oleh sebab itu item pertanyaan-pertanyaan harus termuat dengan nilai yang tinggi di variabel tersebut dan tidak boleh termuat lebih tinggi di variabel yang lain. Nilai *cross loading* indikator pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan indikator pada variabel yang lain seperti pada Tabel 4.5, di bawah menunjukkan tentang validitas diskriminan untuk variabel-variabel tersebut.

**Tabel 4.5, Nilai *Cross Loading* Hasil Perhitungan
Data Lapangan**

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds1	0,8575	0,3189	0,3004	0,3579	0,2938	0,2455	0,3366	0,1423
Ds2	0,8823	0,2382	0,3611	0,3376	0,3923	0,1828	0,3394	0,257
Ds3	0,5728	0,2038	0,2793	0,3281	0,3265	0,296	0,1095	0,211
Is1	0,3553	0,8546	0,3552	0,3021	0,432	0,4287	0,2426	0,2822
Is2	0,088	0,7404	0,2895	0,4363	0,233	0,3334	0,1653	0,3132
Is3	0,2155	0,7854	0,2234	0,1496	0,3731	0,1136	0,0029	0,0517
KB1	0,4236	0,3792	0,9142	0,7139	0,6073	0,3584	0,4684	0,7247
KB2	0,3244	0,4391	0,9342	0,7421	0,7158	0,4284	0,4399	0,7832
KB3	0,3273	0,3693	0,9092	0,6967	0,6438	0,3219	0,4774	0,7162
MO1	0,457	0,4423	0,7038	0,8779	0,6406	0,4401	0,4336	0,629
MO2	0,3642	0,3927	0,696	0,869	0,6162	0,3504	0,3608	0,6432
MO3	0,2474	0,3819	0,6495	0,8893	0,6076	0,3797	0,3298	0,6402
Mv1	0,3042	0,3063	0,3854	0,4439	0,6901	0,5121	0,3343	0,3273
Mv2	0,3863	0,3303	0,6999	0,6723	0,833	0,3501	0,4584	0,6568
Mv3	0,2104	0,4444	0,4816	0,4509	0,7441	0,3879	0,2789	0,4369
Pd1	0,3633	0,4597	0,383	0,3937	0,5177	0,8196	0,2613	0,4358
Pd2	0,055	0,45	0,2978	0,4186	0,354	0,7031	0,2452	0,2438
Pd3	0,2477	0,406	0,337	0,3525	0,4713	0,9351	0,4856	0,3039
Pro1	0,4265	0,195	0,5277	0,5324	0,4564	0,321	0,9005	0,4129
Pro2	0,1953	0,2969	0,3319	0,1873	0,3889	0,4506	0,8427	0,304
SA1	0,2626	0,3477	0,7475	0,6885	0,604	0,3773	0,3559	0,8878
SA2	0,0161	-0,2139	-0,1122	-0,2315	-0,3472	-0,3913	-0,0476	-0,2512
SA3	0,1855	0,3248	0,7056	0,6048	0,5359	0,2732	0,3935	0,8984

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Validitas diskriminan memiliki prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu variabel seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut (Jogiyanto dan Willy 2009:61).

**Tabel 4.6, Nilai AVE dan Akar AVE Hasil
Perhitungan Data Lapangan**

VARIABEL	AVE	Akar AVE
Produktivitas pegawai	0,7605	0,8720
Disiplin	0,614	0,7835
Isentif	0,4826	0,6946
Kesempatan berprestasi	0,8451	0,9192
Manajemen organisasi	0,7722	0,8787
Motivasi	0,5746	0,7580
Pendidikan	0,4802	0,6929
Sikap atasan	0,3528	0,5939

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Tabel 4.7. Korelasi Variabel Laten

Variabel	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Disiplin	1	0	0	0	0	0	0	0
Isentif	0,324194	1	0	0	0	0	0	0
Kesempatan Berprestasi	0,390384	0,430078	1	0	0	0	0	0
Manajemen Organisasi	0,415722	0,464886	0,780078	1	0	0	0	0
Motivasi	0,411391	0,461467	0,712804	0,710396	1	0	0	0
Pendidikan	0,271239	0,508778	0,400496	0,448144	0,53555	1	0	0
Produktivitas Pegawai	0,375505	0,271627	0,507716	0,440977	0,488454	0,428904	1	0
Sikap Atasan	0,243214	0,38282	0,806174	0,724115	0,64806	0,379057	0,419306	1

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Tabel 4.6, menunjukkan bahwa nilai AVE dan nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi antar variabel pada tabel 4.7. Berdasarkan perbandingan nilai akar AVE pada tabel 4.6. dan koefisien korelasi antar variabel

pada Tabel 4.7, di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

C. Pengujian Hipotesis

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik setiap *path*. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen dalam *path coefficient* pada *output SmartPLS* di bawah ini (Jogiyanto dan Willy 2009:12):

Tabel 4.8. Koefisien Jalur Pada Pengujian Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics
Ds → Pro	0,1748	0,1758	0,1086	0,1086	1,6992
Is → Pro	0,0814	0,0357	0,1426	0,1426	1,3708
KB → Pro	0,31	0,2671	0,1638	0,1638	1,8925
MO → Pro	-0,0657	-0,0792	0,2019	0,2019	1,7253
Mv → Pro	0,1267	0,1832	0,1364	0,1364	1,9292
Pd → Pro	0,2555	0,2378	0,1088	0,1088	1,3488
SA → Pro	0,0231	0,0315	0,187	0,187	0,1238

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan 99%. Hipotesis diterima jika t-hitung lebih besar dari t tabel. Jika hipotesis diterima pada tingkat kepercayaan 99% berarti juga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika hipotesis ditolak pada tingkat kepercayaan 95% berarti

bahwa hipotesis juga ditolak pada tingkat kepercayaan 99%. T-tabel untuk tingkat keyakinan 95% adalah 1,645.

Berdasarkan nilai t-statistik pada Tabel 4.8 dapat diuji hipotesis sebagai berikut:

a. Faktor pendidikan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 1 (H_1) : Pendidikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 1 (H_{a1}): Pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 1 (H_1) faktor pendidikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan menggunakan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 1,3488. Nilai t-statistik lebih kecil dari pada t-tabel ($=1,645$) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 ditolak sehingga hipotesis alternatif 1 diterima berarti faktor pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

b. Faktor motivasi mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 2 (H_2) Motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 2 (H_{a2}) Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 2 (H_2) motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan menggunakan aplikasi *SmartPLS*

menunjukkan nilai t-statistik 1,9292. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (=1,645) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima yang berarti faktor motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

c. Faktor disiplin mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 3 (H_3) Disiplin berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 3 (H_{a3}) Disiplin tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 3 (H_3) faktor disiplin berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 1,6992. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (=1,645) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima yang berarti faktor disiplin berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

d. Faktor kesempatan berprestasi mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 4 (H_4) Kesempatan berprestasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 4 (H_{a4}) Kesempatan berprestasi tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 4 (H_4) faktor kesempatan berprestasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 1,8925. Nilai t-statistik lebih

besar dari pada t-tabel ($=1,645$) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima yang berarti faktor kesempatan berprestasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

e. Faktor insentif mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 5 (H_5) Insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 5 (H_{a5}) Insentif tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 5 (H_5) faktor insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 1,3708. Nilai t-statistik lebih kecil dari pada t-tabel ($=1,645$) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 ditolak sehingga hipotesis alternatif 5 diterima berarti insentif tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

f. Faktor sikap atasan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 6 (H_6) Sikap atasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 6 (H_{a6}) Sikap atasan tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 6 (H_6) faktor sikap atasan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 0,1238. Nilai t-statistik lebih kecil dari pada t-tabel ($=1,645$) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan

bahwa hipotesis 6 ditolak sehingga hipotesis alternatif 6 diterima berarti faktor sikap atasan tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

g. Faktor manajemen organisasi mempengaruhi produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 7 (H_7) Manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis alternatif 7 (H_{a7}) Manajemen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai

Hipotesis 7 (H_7) faktor manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil perhitungan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai t-statistik 1,7253. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (=1,645) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 7 diterima yang berarti faktor manajemen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

Model juga diuji dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) yang merepresentasikan jumlah varian yang diterangkan oleh variabel independen. Nilai dari R^2 adalah antara nol sampai dengan satu. R^2 bernilai nol berarti variabel independen tidak dapat menjelaskan sedikitpun variansi terhadap variabel dependen. R^2 bernilai satu berarti variabel independen menjelaskan seratus persen variansi terhadap variabel dependen. Nilai R^2 atau varian yang dijelaskan pada variabel dependen sebaiknya $\geq 0,10$ (Jogiyanto dan Willy, 2009:79).

Tabel 4.9. Nilai R Square

Variabel	R Square
Disiplin	0
Isentif	0
Kesempatan berprestasi	0
Manajemen organisasi	0
Motivasi	0
Pendidikan	0
Produktivitas pegawai	0,3519
Sikap atasan	0

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

Tabel 4 . 9 menunjukkan bahwa variabel independen dapat menjelaskan variansi pada variabel dependen yang bernilai R^2 lebih dari 0,10 yaitu 0,3519. Sehingga variabel produktivitas kerja pegawai secara signifikan mempengaruhi variabel independen lain. Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa variabel independen pendidikan, motivasi, disiplin, kesempatan berprestasi, insentif, sikap atasan dan manajemen organisasi yang dapat menjelaskan varian terhadap variabel dependen produktivitas pegawai.

Tabel 4.10 Ringkasan Uji Hipotesis

Hipotesis	T-tabel 95%	T-statistik	Hasil Hipotesis
H₁ Pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,3488	Ditolak
H₂ Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,9292	Diterima
H₃ Disiplin berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,6992	Diterima

Hipotesis	T-tabel 95%	T-statistik	Hasil Hipotesis
H₄ Kesempatan Berprestasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,8925	Diterima
H₅ Insentif tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,3708	Ditolak
H₆ Sikap Atasan tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	0,1238	Ditolak
H₇ Manajemen Organisasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai	1,645	1,7253	Diterima

Sumber: data primer diolah Tahun 2013

C. Hasil dan Pembahasan

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara

Sesuai dengan perumusan permasalahan dan tujuan penelitian, terdapat dua temuan mendasar yang diperoleh pada pembahasan yang dilakukan pada Bab IV. Temuan pertama adalah tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara berdasarkan persepsi pegawai yang bertugas pada instansi tersebut. Sedangkan temuan kedua adalah tentang tingkat signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut.

Bahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja bahwa faktor disiplin, pendidikan, motivasi, insentif, kesempatan berprestasi, manajemen organisasi dan sikap atasan, yang diidentifikasi berdasarkan hasil eksplorasi literatur, ternyata dari hasil pengolahan aplikasi PLS ditemukan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh

Utara adalah faktor disiplin, motivasi, manajemen organisasi dan kesempatan berprestasi.

Hasil ini sesuai dengan teori Panji dan Anoraga (2000) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, antara lain pendidikan, motivasi, disiplin kerja, ketrampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

Sementara itu, Adawiyah (2011) yang melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kota Di Kota Tebing Tinggi menggunakan metoda analisa data secara kuantitatif dengan teknik statistik. Hasil penelitian diperoleh r_{xy} 0,429. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kota Di Kota Tebing Tinggi. Sedangkan besarnya faktor yang mempengaruhi motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah 18,4%.

Gustiawan (2012) yang melakukan penelitian dengan judul budaya organisasi dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan metoda penelitian survey pendekatan korelasional dan prediktif. Gustiawan menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja mampu berpengaruh positif dan signifikan serta mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linier secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Argha Karya Prima Industri, dengan R-Square =

0,720. Secara parsial budaya organisasi mampu berpengaruh positif dan signifikan serta memberikan kontribusi yang kuat untuk perubahan yang linier terhadap produktivitas kerja karyawan dengan R-Square = 0,613

Penelitian Gunawan (2008) dengan judul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) menggunakan metoda deskriptif dan explanatory dengan pendekatan studi kasus yang didukung oleh metode survey. Berdasarkan nilai *standardized coefficient* diketahui secara parsial bahwa variabel kesempatan berprestasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas kerja. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) hasil regresi adalah 0,989 menunjukkan bahwa variabel bebas (gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi) dapat menjelaskan 98,90% terhadap variabel terikat (produktivitas kerja).

Sementara itu faktor sikap atasan, insentif dan pendidikan ternyata tidak mempengaruhi produktivitas kerja pegawai secara signifikan. Penelitian Naibaho (2011) dengan judul pengaruh budaya organisasi, sistim seleksi, dan sikap pimpinan terhadap kinerja pegawai di Universitas HKBP Nonmensen Medan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sikap pimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan besaran pengaruh 5,90%.

Sementara itu penelitian Andhanari (2005) dengan judul pengaruh tingkat pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul yang dianalisis dengan teknik deskriptif persentase dan regresi linier sederhana. Andhanari menyimpulkan bahwa

pendidikan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul.

Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien R sebesar 0,715 dan taraf signifikansi ada F hitung yaitu sebesar 0,000 (di bawah 0,05) yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan indeks tingkat pendidikan akan diikuti pula oleh kenaikan produktivitas kerja secara signifikan dan juga sebaliknya. Besarnya kontribusi nyata yang diberikan oleh tingkat pendidikan adalah 51,1% dan sisanya 48,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dilakukan dalam penelitian ini.

Penelitian Nurhayati (2008) dengan judul pengaruh insentif terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Sumedang dengan menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif menyimpulkan bahwa insentif mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Jika insentif yang diterima mengalami kenaikan maka produktivitas kerja pegawai pun akan meningkat, sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif memiliki arti penting terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai, dimana insentif berpengaruh kuat terhadap produktivitas kerja pegawai, dan sebagian besar produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti pendidikan, pelatihan, dan lingkungan kerja.

Tidak dapat diketahui alasan responden penelitian mengapa sebagian faktor dipersepsikan lebih berpengaruh dibandingkan dengan faktor lainnya karena data hasil kuesioner hanya mampu menyajikan informasi tentang tingkat

persepsi responden terhadap tingkat pengaruh masing-masing faktor. Upaya untuk menggali informasi lebih lanjut tentang tingkat signifikansi pengaruh masing-masing faktor terhadap produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara melalui proses wawancara. Wawancara dilakukan terhadap Kepala Dinas dan Sekretaris Dinas sebagai narasumber juga tidak berhasil menemukan jawaban definitif terhadap fenomena tersebut karena kedua narasumber tersebut berpendapat bahwa semua faktor yang diuji mempunyai pengaruh signifikan (kodifikasi informasi wawancara: P1, P21, P3, dan P4). Walaupun dapat disepakati bahwa besaran pengaruh masing-masing faktor tersebut dapat saling berbeda (kodifikasi informasi wawancara: P1).

Namun demikian, narasumber yang diwawancara sepakat bahwa tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap produktivitas kerja pegawai sebagaimana temuan pada bab ini merupakan persepsi responden penelitian yang harus menjadi salah satu pertimbangan pada saat memformulasikan kebijakan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara pada masa-masa yang akan datang (kodifikasi informasi wawancara: P4).

Terdapat argumen-argumen yang dikemukakan oleh kedua narasumber terhadap pendapat keduanya bahwa faktor pendidikan, insentif, dan sikap atasan seharusnya juga berpengaruh signifikan. Argumen-argumen yang dikemukakan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Insentif merupakan bentuk penghargaan atas hasil kerja (kinerja) yang diberikan terhadap para pegawai (faktor insentif; kodifikasi informasi wawancara: P21)

2. Besaran insentif yang diterima oleh pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara jumlahnya lebih besar dibandingkan insentif yang diperoleh oleh pegawai yang bertugas pada dinas-dinas dan instansi lainnya pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara (faktor insentif; kodifikasi informasi wawancara: P22)
3. Terdapat banyak pekerjaan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara yang membutuhkan kompetensi khusus dan tertentu (spesifik) untuk melaksanakannya dan menyelesaikannya (faktor pendidikan; kodifikasi informasi wawancara: P3).
4. *Output* dan kualitas kerja staf bisa menurun bila atasan tidak mengarahkan atau mengontrol hasil kerja staf (faktor sikap atasan; kodifikasi informasi wawancara: P4).

Lebih lanjut, berdasarkan informasi hasil wawancara, diperoleh beberapa dugaan alasan yang mendasari persepsi responden bahwa faktor insentif, pendidikan, dan sikap atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja mereka selama menjalankan tugas dan kewenangan pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Dugaan-dugaan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Insentif yang diterima pegawai bersifat tetap. Setiap staf/pegawai menerima insentif dalam jumlah yang sama. Insentif berupa tambahan penghasilan yang diterima secara rutin setiap bulannya tanpa ada risiko dipotong ataupun dikurangi apabila tidak menunjukkan kinerja yang optimal sesuai harapan dan

- tujuan pemberian insentif (faktor insentif; kodifikasi informasi wawancara: P21)
2. Setiap pegawai mengetahui dan menyadari tanggungjawab dan target kinerja masing-masing, sehingga tanpa adanya pemberian insentifpun produktivitas kerja mereka tetap tinggi (faktor insentif; kodifikasi informasi wawancara: P21)
 3. Pemberian insentif didasarkan pada tingkatan tanggungjawab struktural, bukan atas dasar kinerja. Sehingga pada level staf misalnya, besaran insentif yang mereka terima jumlahnya sama, meskipun beban kerja dan kinerja yang dihasilkan dapat saling berbeda (faktor insentif; kodifikasi informasi wawancara: P22)
 4. Bagi pegawai hal-hal yang sebenarnya membutuhkan ketrampilan khusus itu sudah menjadi semacam rutinitas, jadi mereka beranggapan seperti masalah yang biasa-biasa saja tanpa adanya sesuatu yang istimewa (faktor pendidikan; kodifikasi informasi wawancara: P3).
 5. Staf pada umumnya sudah mengetahui tanggung jawab dan kewajibannya, serta mampu bekerja secara mandiri sehingga tingkat dependensi (ketergantungan) mereka terhadap atasan untuk menunjukkan kinerja yang tinggi menjadi minimal (faktor sikap atasan; kodifikasi informasi wawancara: P4).

Terakhir, pimpinan DPKKD Kabupaten Aceh Utara sangat terbuka untuk menerima dan memanfaatkan temuan penelitian sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang bertujuan untuk mengintervensi

produktivitas kerja pegawai yang bertugas pada dinas tersebut (kodifikasi informasi wawancara: P5, P6). Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan untuk tersebut antara lain adalah melalui penegakan aturan kepegawaian dalam rangka mempertahankan kedisiplinan pegawai, menjaga suasana kantor agar tetap mendukung semangat kerja pegawai sehingga produktivitas kerja mereka dapat ditingkatkan, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja bagus (kodifikasi informasi wawancara: P5).

2. Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara

Sementara itu, bahasan tentang tingkat dominan yang mempengaruhi masing-masing faktor menghasilkan temuan bahwa tingkat dominan pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas kerja pegawai pada lokasi penelitian adalah saling berbeda. Dari faktor-faktor tersebut berdasarkan hasil penelitian dari pengujian hipotesis, faktor yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara adalah variabel motivasi, dengan jumlah nilai T-statistik sebesar 1,9292. Variabel motivasi terdiri dari indikator suasana kerja, kesesuaian bidang pekerjaan, dan fasilitas kerja.

Mas'ud (2004:39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang

tidak memiliki motivasi. Berdasarkan definisi mengenai motivasi yang telah diungkapkan, dapat di ambil kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain faktor motivasi, variabel lain yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara adalah faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kesempatan berprestasi
2. Manajemen organisasi
3. Disiplin
4. Insentif
5. Pendidikan
6. Sikap atasan.

Keenam faktor tersebut dibuat secara berurutan berdasarkan persentase hasil pengujian hipotesis yang penulis lakukan di lapangan, dari tingkatan yang tertinggi sampai terendah yang turut mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Ketujuh faktor tersebut juga masuk ke dalam faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai sesuai dengan pendapat Panji dan Anoraga (2000) yang menulis tentang beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, antara lain:

- a. Pendidikan
- b. Motivasi

- c. Disiplin kerja
- d. Ketrampilan
- e. Sikap dan etika kerja
- f. Gizi dan kesehatan
- g. Tingkat penghasilan
- h. Lingkungan kerja dan iklim kerja
- i. Teknologi
- j. Sarana produksi
- k. Jaminan sosial
- l. Manajemen
- m. Kesempatan berprestasi

Faktor-faktor tersebut selain faktor motivasi, berdasarkan hasil penelitian dan pengalaman kerja penulis di DPKKD Kabupaten Aceh Utara, ketujuh faktor tersebut pengaruhnya saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya sesuai dengan situasi dan kondisi/suasana kerja. Namun pada intinya variabel-variabel tersebut tidaklah berdiri sendiri, karena tanpa faktor-faktor tersebut, produktifitas kerja pegawai tidak akan pernah terwujud yang pada akhirnya berdampak pada tidak berjalannya tugas pokok dan fungsi (tupoksi) DPKKD Kabupaten Aceh Utara sebagai suatu satuan kerja pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah di Kabupaten Aceh Utara.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab V merupakan bagian penutup dari bahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yang bertugas pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Bagian ini terbagi dalam 2 (dua) bahasan utama, yaitu kesimpulan penelitian yang membahas temuan-temuan penelitian dan jawaban terhadap permasalahan. Kedua adalah saran yang memuat rekomendasi, baik terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai yang bertugas pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara maupun untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan tema produktivitas kerja pegawai.

A. Simpulan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yang bekerja pada DPKKD Kabupaten Aceh Utara, serta tingkat signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut berdasarkan persepsi pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara. Adapun faktor-faktor yang diuji kepada responden (pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara) adalah faktor-faktor yang teridentifikasi berdasarkan hasil eksplorasi literatur. Terdapat 7 (tujuh) faktor yang teridentifikasi melalui proses kajian literatur. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor disiplin, pendidikan, motivasi, kesempatan berprestasi, sikap atasan, manajemen organisasi, dan insentif yang diterima pegawai.

Berdasarkan hasil uji statistik terhadap data hasil kuesioner dari sampel pegawai yang bekerja pada lokasi penelitian dengan menggunakan sistim statistik

Structural Equation Model (SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS didapatkan hasil sebagai berikut:

- a. Motivasi, disiplin, manajemen organisasi, dan kesempatan berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara.
- b. Faktor yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja Pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara adalah faktor motivasi. Variabel motivasi kerja terdiri dari indikator suasana kerja, kesesuaian bidang pekerjaan, dan fasilitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap variabel insentif, pendidikan dan sikap atasan disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara.

Namun demikian, belum diketahui argumen definitif dari persepsi para responden dalam menentukan pilihannya. Belum tergalinya informasi tersebut karena rancangan kuesioner hanya ditujukan untuk mengetahui persepsi responden, namun tidak menggali alasan dibalik sikap responden tersebut.

Selanjutnya, terlepas dari belum tergalinya informasi tentang argumen yang mendasari sikap responden terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, pimpinan DPKKD Kabupaten Aceh Utara berpendapat bahwa kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai harus disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang menjadi temuan penelitian ini. Dengan demikian diharapkan kebijakan yang

diterapkan mampu meningkatkan produktivitas pegawai DPKKD Kabupaten Aceh Utara pada masa-masa yang akan datang.

B. Saran

1. Teoritis

- a. Bagi penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan upaya peningkatan produktivitas pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja serta tingkat signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas pegawai. Dengan demikian diharapkan kebijakan tersebut secara efektif mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga misi organisasi dapat dicapai. Faktor yang perlu diperbaiki antara lain peningkatan pendidikan, insentif dan sikap atasan.
- b. Bagi karyawan perlu adanya peningkatan frekuensi pendidikan dan pelatihan

2. Praktis

- a. Hasil yang dituangkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu inspirasi bagi pimpinan Pemerintahan DPKKD dalam mengambil kebijakan-kebijakan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja di DPKKD, serta sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.
- b. Disarankan kepada peneliti berikutnya untuk tertarik meneliti variabel lain yang turut memengaruhi produktivitas kerja, yakni menyangkut kemampuan dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2011). *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kota Di Kota Tebing Tinggi*, Skripsi, Medan: USU.
- Adhanari, M.A.(2005). *Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan bagian Produksi Pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul*, Skripsi, Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Aigner, W. (2009). *Pengertian Produktivitas* (Online), (www.Google.com), diakses 23 Januari 2013.
- Anoraga, P. (2000). *Manajemen Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cooke, E.F. (1999) *Control of Motivation in Sales Management Through in Compensation*, Journal of Marketing, Teory and Practice.
- Daymon, C. & Immy, H. (2002). *Metode-Metode Riset Kualitatif Dalam Pubuc Relation & Marketing Communication* (terjemahan), Yogyakarta: Bentang.
- De Vaus, & David, A. (2001). *Research Design in Social Research*, London: SAGE Publication ltd
- Devis, K. & Newstrom, (1989). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Flipo, E.B. (1978). *Principles of Personel Management*, Tokyo: MC. Graw Hill.
- Fornell, C & Larcker, D. (1981). *Evaluating Sructural Equation Model with unobservablevariable and measurement error*, Journal of marketing reseach.
- Gibson, D. (1989). *Principle of Digital and Analog Communication*, Texas: College Station.
- Gitosudarmo & Sudita, (1997). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: BPFE

- Grant, Kent et al. (2001). *The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes and Work Outcomes of Salespeople*. Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol.23, No.2, p.165-178.
- Greenhaus, J.H. Callanan, G.A dan Godshalk, V.M. (2000). *Career Management* (3rd. ed.) Orlano FL: The Dryden Press.
- Gunawan, A. (2008) *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)*, Medan: UMSU.
- Gustiawan, W. (2012). *Budaya organisasi dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja*, Padang: Politeknik Negeri Andalas.
- Handoko, M. (1992). *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*, Yogyakarta: Kanisius
- Handoko, T.H. (1994). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M.T.E, (2005). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. (1990). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1974.
- International Labour Office*. (1986). *Penelitian kerja dan produktivitas*. Jakarta: Erlangga.
- Ishak, A. & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*, Jakarta: Gramedia
- Jogiyanto, (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*, Yogyakarta: Andi Offset.

- Jogiyanto, H.M. & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*, Yogyakarta: ANDI.
- Jogiyanto, H.M. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto, H.M. (2008). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Yogyakarta: ANDI.
- Juaran, (1979). *Landasan Teori dan Pengertian Produktivitas*, online. <http://elip.unicom.ac.id>
- Kerlinger, F.N. & Fedhazer. (1992) *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Wadsworth
- Khalmidawati, (2012). *Hubungan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Utara*, Tesis, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kinman, G. & Russell K. (2001). *The Role of Motivation to Learn in Management Education*. *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No.4.
- Kusumawardani, (2007). *Implementasi Algoritma Klasifikasi CMAR Sebagai bagian dari Data Mining Algorithm Collection*. Jakarta: Fisikom UI
- Lateiner, F. & Levine, J.E. (1980). *Teknik memimpin pegawai dan pekerja*. Jakarta. Cemerlang.
- Macharany, (1985), *Produktivitas dan TKI*, Jakarta: LSIUP
- Mangkunegara, A.P. (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mas'ud, F. (2004). *Survey Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: BP Universitas Diponegoro
- Mathis, R. L., & J.H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Milani, K. (1975). *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*. *The Accounting Review*, April 274-284. ASPP-05 25

- Moekijat, (2003). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, Bandung: Mandar Maju
- Moenir A.S, (1987). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Moenir, A.S. (1983) *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Karyawan*, Jakarta: Gunung Agung
- Naibaho, (2011) *Pengaruh budaya organisasi , sistem seleksi, dan sikap pimpinan terhadap inerja pegawai di Universitas HKBP Nonmensen Medan*, Medan: Universitas HKBP Nonmensen.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito,A.S. (1980). *Management Personalia (Management Sumberdaya Manusia)*, cetakan II: Sasmita Bross
- Nitisemito,A.S. (2001). *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Nugroho, (2007). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, Yogyakarta: ANDI
- Nurhayati (2008). *Pengaruh insentif terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Sumedang*, Skripsi, Bandung: Unicom.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Prawirosentono, (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE
- Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi

dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Aceh Utara.

- Sagir, S. (1985). *Kesempatan Kerja, Ketahanan Nasional, dan Pembangunan Manusia Seutuhnya*, Bandung: Alumni
- Sarwoto, (2000). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti, (2003). *Dasar-Dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*, Bandung: Mandar Maju
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. (1985). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Simamora, (1995) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: STIE YPKN.
- Simamora, B. (2004) *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, E. (1987). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Singarimbun, M. & Sofyan, E. (1999). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Singodimedjo, M. (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Surabaya: SMMAS.
- Siswanto, H.B. (2006). *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, (2001). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Sumanth, D.J. (1985). *Productivity Engineering and Management*, First Printing, McGraw Hill, New York.
- Sutrisno, E. (2009) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Kencana
- Tansuhaj, P. Donna, R. & McCullough, J. (1998), *A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function*”, The Journal of Service Marketing, Vol. 2, No.3

- Uma, S. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974.
- Undang-Undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang pokok-poko kepegawaian
- Vest, M.J. Scott K.D. & Markham, (1994). *Self Relate Performent and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfactionand Instrumentally Beliefs in Merit Pay Invironment*, Journal of Businees and Psycology.
- Winardi, & Nisajar, K. (1997). *Manajemen Strategik*, Bandung: Mandar Maju.
- Winardi, (2001). *Motivasi dan Pemotivasian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1: Lembar Kuesioner

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKKD) KABUPATEN ACEH UTARA

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada urutan pertanyaan identitas responden.
2. Berilah tanda checklist (x) pada salah satu pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat anda alami sebagai pegawai pada komponen-komponen variable. Masing-masing jawaban mempunyai makna sebagai berikut:
 - SS : Apabila jawaban tersebut menurut anda sangat setuju
 - S : Apabila jawaban tersebut menurut anda setuju
 - R : Apabila jawaban tersebut menurut anda ragu-ragu
 - TS : Apabila jawaban tersebut menurut anda tidak setuju
 - STS : Apabila jawaban tersebut menurut anda sangat tidak setuju

I. IDENTITAS RESPONDEN

NAMA : _____

UMUR : 20 - 30 Thn ()
 31 - 40 Thn ()
 41 - 50 Thn ()
 51 - 60 Thn ()

JENIS KELAMIN : LAKI-LAKI/PEREMPUAN*

PENDIDIKAN TERAKHIR : SMA/D-1/D-3/S-1/S-2/S-3*

JURUSAN PENDIDIKAN : EKONOMI/NON EKONOMI*

JABATAN : STAF/ESELON IV/ESELON III/ESELON II*

PANGKAT/GOL. RUANG : _____

MASA KERJA : _____

*coret yang tidak perlu

II. PERTANYAAN

1. Produktivitas Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Semakin banyak hasil kerja saya, semakin baik produktivitas saya.					
2.	Semakin bagus hasil kerja saya, semakin baik produktivitas saya.					

2. Pendidikan,

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Pendidikan yang saya raih sesuai dengan bidang pekerjaan saya					
2.	Pengalaman kerja saya sesuai dengan bidang pekerjaan saya					
3.	Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan bidang pekerjaan saya					

3. Motivasi,

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Saya puas dengan bidang pekerjaan saya sekarang					
2.	Suasana kerja mendukung pekerjaan saya sekarang					
3.	Fasilitas kerja yang lengkap mendukung pekerjaan saya					

4. Disiplin,

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Saya hadir tepat waktu					
2.	Saya patuh pada peraturan					
3.	Saya menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran peraturan dalam organisasi					

5. Insentif,

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Saya menerima penghasilan tambahan yang bersifat rutin (TPK/Tunjangan Prestasi Kerja)					
2.	Saya menerima penghasilan tambahan yang bersifat insidental (Honorarium)					
3.	Saya menerima penghargaan lainnya (tanda jasa, surat penghargaan, kenaikan pangkat, dll)					

6. Manajemen Organisasi,

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Instansi saya menerapkan prosedur dan peraturan yang jelas dan transparan					
2.	Instansi saya mengalokasikan sumberdaya secara efektif dan efisien					
3.	Instansi saya menerapkan instrumen kerja yang sesuai dengan kebutuhan/misi organisasi					

7. Sikap Atasan

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Atasan saya mendengar masukan bawahan					
2.	Atasan saya memaksakan kehendak					
3.	Atasan saya memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan					

8. Kesempatan Berprestasi.

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Instansi saya memberikan kesempatan promosi					
2.	Instansi saya member I kesempatan untuk berkembang					
3.	Instansi saya member kesempatan untuk kenaikan Jabatan					

Lampiran 2: Lembar Pedoman Wawancara

Lembar Pedoman Wawancara Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai DPPKD Kabupaten Aceh Utara
<p>Pengantar</p> <p>Wawancara ini merupakan bagian dari penelitian untuk bahan tesis yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor serta mengidentifikasi signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas pegawai DPPKD Kabupaten Aceh Utara.</p>
<p>Tujuan Wawancara</p> <p>Wawancara ditujukan untuk mengklarifikasi dan menggali informasi tambahan tentang temuan faktor-faktor yang mempengaruhi dan signifikansi pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas pegawai DPPKD Kabupaten Aceh Utara, berdasarkan hasil analisis statistik parametrik terhadap kuesioner yang disebar pada pegawai di lokasi penelitian. Adapun faktor-faktor yang diuji pada kuesioner meliputi faktor disiplin, motivasi, manajemen organisasi, kesempatan berprestasi, insentif, pendidikan, dan sikap atasan.</p>
<p>Pelaksanaan Wawancara</p> <p>Nama responden :</p> <p>Tanggal Wawancara :</p>
<p style="text-align: center;">Daftar Pertanyaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Berdasarkan rekapitulasi hasil kuesioner, terdapat 7 (tujuh) faktor yang diuji pada analisis statistik. Diperoleh temuan bahwa faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas adalah faktor disiplin, motivasi, manajemen organisasi, dan kesempatan berprestasi. Sementara faktor insentif, pendidikan, dan sikap atasan tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Apakah anda sependapat dengan temuan tersebut? Menurut anda, mengapa faktor insentif tidak berpengaruh, padahal secara teoritis faktor insentif sangat mempengaruhi tidak produktivitas pegawai? Berkaitan dengan faktor pendidikan, berdasarkan pendapat dan pengalaman anda, mengapa faktor ini tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai yang anda pimpin? Apakah ini secara implisit menunjukkan bahwa pada dasarnya tidak dibutuhkan keahlian/ketrampilan khusus untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tupoksi DPPKD Kabupaten Aceh Utara?

4. Temuan bahwa faktor disiplin tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai juga berbeda dengan hasil kajian literatur yang menyebutkan bahwa faktor tersebut mempunyai pengaruh penting.

Bagaimana pendapat anda terhadap kondisi ini?

5. Berdasarkan temuan pada tahap uji statistik, langkah-langkah apa saja yang anda rencanakan untuk dilaksanakan untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada instansi yang anda pimpin?

6. Apakah anda akan mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan dalam menyusun kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada instansi yang anda pimpin?

Penutup

Demikian proses wawancara ini dilaksanakan. Terima kasih atas waktu dan informasi yang anda sampaikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3: Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Tabel

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

No	Pro. 1	Pro. 2	Pd.1	Pd. 2	Pd. 3	Mv. 1	Mv. 2	Mv. 3	Ds. 1	Ds. 2	Ds. 3	Is. 1	Is. 2	Is. 3	MO. 1	MO. 2	MO. 3	SA. 1	SA. 2	SA. 3	KB. 1	KB. 2	KB. 3
1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	4	2	1	1	1
2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2
4	4	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1
8	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
10	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	1	1	2
11	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2
12	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	5	2	2	2	2
13	1	1	2	2	2	1	4	3	1	1	2	1	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4
14	3	1	1	2	1	1	3	4	2	2	2	1	4	2	1	3	4	1	4	2	2	2	2
15	3	2	2	2	3	4	3	3	1	2	2	1	4	2	4	3	3	4	2	3	4	4	4
16	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	4	2	3	2	2
17	2	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	2	1	4	2	1	1	1
18	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2
19	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	4	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1
20	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1
21	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2
22	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2
23	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3

No	Pro. 1	Pro. 2	Pd.1	Pd. 2	Pd. 3	Mv. 1	Mv. 2	Mv. 3	Ds. 1	Ds. 2	Ds. 3	Is. 1	Is. 2	Is. 3	MO. 1	MO. 2	MO. 3	SA. 1	SA. 2	SA. 3	KB. 1	KB. 2	KB. 3
24	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	1	1	2
25	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
26	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
27	2	2	2	4	4	2	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	4	1	2	2	3
28	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3
29	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
30	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3
31	4	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	4
32	3	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4
33	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	2
36	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2
37	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3
38	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
39	4	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	2	3	4	2	3	2	3
40	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	3	3	2	4
41	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	5	1	2	1	2
42	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	5	1	2	1	2
43	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	5	1	2	1	2
44	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3
45	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
46	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	5	3	2	2	2
47	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
50	2	2	1	3	1	2	3	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2

No	Pro. 1	Pro. 2	Pd.1	Pd. 2	Pd. 3	Mv. 1	Mv. 2	Mv. 3	Ds. 1	Ds. 2	Ds. 3	Is. 1	Is. 2	Is. 3	MO. 1	MO. 2	MO. 3	SA. 1	SA. 2	SA. 3	KB. 1	KB. 2	KB. 3
51	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2
53	2	2	4	4	4	3	4	5	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4
54	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2
55	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	2	4	2	4	2	3
56	3	1	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	3	3	3	4	2	5	1	2	2	3
57	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	4	2	3	4	4
58	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
59	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4: Tabel Kodifikasi Informasi Hasil Wawancara
Tabel

Kodifikasi Informasi Hasil Wawancara

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
1.	<p>Berdasarkan rekapitulasi hasil kuesioner, terdapat 7 (tujuh) faktor yang diuji pada analisis statistik. Diperoleh temuan bahwa faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas adalah faktor disiplin, motivasi, manajemen organisasi, dan kesempatan berprestasi. Sementara faktor insentif, pendidikan, dan sikap atasan tidak menunjukkan pengaruh signifikan.</p> <p>Apakah anda sependapat dengan temuan tersebut?</p>	<p>Temuan ini agak mengejutkan saya sebenarnya, karena menurut saya ketiga faktor yang anda sebutkan tidak berpengaruh signifikan justru harusnya juga signifikan. Sama seperti empat faktor lainnya.</p> <p>Contoh yang faktor insentif, salah satu saja ini, ketika dapat insentif kan idealnya pegawai itu jadi lebih terpacu bekerja. Bisa menyelesaikan pekerjaan lebih banyak, jadi lebih</p>	<p>Kalau dari pendapat saya, semua faktor yang anda sebutkan tadi berpengaruh signifikan. Mungkin besar-kecilnya kontribusi tiap-tiap faktor itu saja yang berbeda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ '...ketiga faktor yang ... (di) sebutkan tidak berpengaruh signifikan justru harusnya juga signifikan...' (R1) ▪ '... kuesioner ... jawaban mayoritas pegawai yang jadi sampel ... artinya sampel ... menganggap tiga faktor itu tidak terlalu penting untuk meningkatkan produktivitas mereka...' (R1) ▪ '... semua faktor ... berpengaruh signifikan. ... besar-kecilnya kontribusi tiap-tiap faktor ... 	<p>Nara sumber berpendapat bahwa ketiga faktor yang berdasarkan hasil uji statistik tidak berpengaruh signifikan, harusnya berpengaruh signifikan juga, yang membedakan hanya tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap produktivitas yang saling berbeda.</p>	P1	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		<p>produktif pegawai itu.</p> <p>Tapi karena analisis kuesioner itu kan jawaban mayoritas pegawai yang jadi sampel penelitian anda ya..ya itu artinya faktanya memang demikian. Mau gimana lagi. Ini artinya sampel anda menganggap tiga faktor itu tidak terlalu penting untuk meningkatkan produktivitas mereka.</p>		yang berbeda' (R2)			
2.	Menurut anda, mengapa faktor insentif tidak berpengaruh, padahal secara teoritis faktor insentif sangat mempengaruhi	<p>Nah itu..ini seperti saya jawab tadi..yang contoh insentif tadi. Menurut saya berpengaruh itu..</p>	<p>Karau pendapat saya, faktor insentif pasti berpengaruh. Insentif kan penghargaan ke kinerja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ' Menurut saya (faktor itu) berpengaruh ...' (R1) ▪ ' ... pendapat saya, faktor insentif pasti berpengaruh.' (R2) 	<p>Nara sumber berpendapat bahwa insentif harusnya mempengaruhi produktivitas karena insentif merupakan bentuk penghargaan ke</p>	P21	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
	produktivitas pegawai?		<p>Seperti sekarang misalnya, pegawai DPPKD dapat insentif rutin, setiap bulan, dianggarkan dalam APBD, itu karena beban kerja dinas ini yang lebih tinggi daripada dinas lain pada umumnya. Kalo dari sini, seharusnya produktivitas kami juga lebih tinggi.</p> <p>Tapi mungkin juga begini, pada saat mengisi kuesioner, pegawai hanya melihat pada lingkup internal dinas. Pegawai merasa walaupun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ' Insentif ... penghargaan ke kinerja.' (R2) ▪ '.. mungkin ... pegawai merasa walaupun berbeda level produktivitas tapi besaran insentif sama. Dan insentif sudah terjamin ada... selama pegawai itu masuk kantor sebagaimana mestinya'. (R2) ▪ 'Kemungkinan lain ... karena pegawai ... mempunyai produktivitas ... tinggi ... tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Ada atau tidak ada insentif, kecepatan kerja tetap akan sama'. (R2) 	<p>kinerja pegawai.</p> <p>Namun bagi pegawai, insentif yang sekarang diterima sudah tidak berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas mereka, dengan 2 kemungkinan alasan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ insentif yang diterima pegawai bersifat tetap, setiap staf menerima insentif dalam jumlah yang sama, insentif berupa tambahan penghasilan yang diterima secara rutin setiap bulannya tanpa ada resiko dipotong apabila tidak menunjukkan kinerja optimal. ▪ Setiap pegawai mengetahui tanggung jawab dan target 		

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
			<p>berbeda level produktivitas tapi besaran insentif sama. Dan insentif sudah terjamin ada, tidak akan dipotong selama pegawai itu masuk kantor sebagaimana mestinya. Karena anggapannya mungkin begitu akhirnya, insentif jadi dianggap tidak mempengaruhi produktivitas.</p> <p>Kemungkinan lain yang bikin pegawai mungkin berpikir insentif tidak terlalu berpengaruh karena pegawai memang</p>		<p>kinerja masing-masing sehingga tanpa adanya insentif pun produktivitas kerja mereka tetap tinggi.</p>		

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
			mempunyai produktivitas yang tinggi dalam bekerja, ada rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Ada atau tidak ada insentif, kecepatan kerja tetap akan sama.				
	<ul style="list-style-type: none"> apa mungkin karena besaran insentif pegawai DPPKD itu atas dasar eselonering sehingga insentif menjadi tidak berpengaruh? <p>Kan bisa jadi pegawai produktif yang hanyastaf biasa akan membandingkan kinerjanya dengan staf lain yang kurang</p>	<p>Pendapat anda masuk akal, tapi bisa saya jelaskan bahwa pemberian insentif atas dasar eselonering itu dasarnya tanggung jawab atau kewenangan. Kabid dapat insentif lebih besar karena permasalahan yang harus dia selesaikan lebih</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> '... pemberian insentif atas dasar eselonering ... dasarnya tanggung jawab atau kewenangan...' (R1) '... pegawai ... DPPKD ... dapat insentif lebih besar dibandingkan dengan pegawai ... dinas ... lain. ... pegawai DPPKD ... lebih produktif.' 	<p>Pada saat ini pemberian insentif didasarkan pada tingkatan tanggung jawab struktural, bukan atas dasar kinerja. Sehingga pada level staf misalnya, besaran insentif yang mereka terima adalah sama, meskipun beban kerja dan kinerja bisa saling berbeda.</p> <p>Namun demikian,</p>	P22	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
	produktif. Saya lebih produktif dibanding staf itu, tapi insentifnya sama aja.	<p>banyak, tanggung jawab yang dia pikul lebih besar, resiko jabatan juga lebih besar. Sehingga wajar kalau insentifnya juga menjadi lebih besar.</p> <p>Kalau kita melihat staf produktif-tidak produktif. Di DPPKD ini semua staf mempunyai tanggung jawabnya masing-masing. Atasan langsung, dalam hal ini kasi atau kabid, memberikan pekerjaan kepada staf dan wajib mengarahkan atau memberikan teguran ketika pegawai tersebut tidak bekerja sesuai aturan atau kalau</p>		(R1)	<p>besaran insentif yang diterima oleh pegawai DPPKD lebih besar dari pada insentif yang diperoleh oleh pegawai yang bertugas pada dinas-dinas lainnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara.</p>		

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		<p>staf tersebut tidak menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kemudian, insentif tambahan seperti ini tidak semua dinas dapat, dinas tertentu saja. Salah satunya DPPKD. Jadi pegawai yang ditugaskan di DPPKD ini dapat insentif lebih besar dibandingkan dengan pegawai yang dinas di SKPD lain. Ini harusnya jadi pertimbangan semua pegawai DPPKD untuk lebih produktif lagi dibandingkan dengan pegawai pada dinas lain.</p>					

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
3	<p>Berkaitan dengan faktor pendidikan, berdasarkan pendapat dan pengalaman anda, mengapa faktor ini tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai yang anda pimpin?</p> <p>Apakah ini secara implisit menunjukkan bahwa pada dasarnya tidak dibutuhkan keahlian/ketrampilan khusus untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tupoksi DPPKD Kabupaten Aceh Utara?</p>	<p>Saya tidak bisa menjelaskan mengapa faktor ini tidak berpengaruh signifikan. Kenapa? karena seperti saya sebutkan diawal bahwa ketiga faktor yang dari hasil kuesioner diketahui tidak memberikan pengaruh signifikan buat produktivitas, menurut pandangan saya pribadi, harusnya itu berpengaruh signifikan.</p> <p>Kemudian yang masalah bahwa apakah mungkin temuan itu dapat diartikan kalau bekerja di DPPKD tidak dibutuhkan</p>	<p>Ngga kaya gitu, di dinas kita ada banyak pekerjaan spesifik yang butuh keahlian khusus, seperti tata kelola keuangan daerah, penyusunan anggaran, manajemen aset, akuntansi.</p> <p>Saya tidak bisa memastikan mengapa hasil kuesioner seperti itu, bisa jadi karena bagi pegawai hal-hal yang sebenarnya butuh ketrampilan khusus itu sudah menjadi semacam rutinitas, jadi berasa seperti hal yang biasa-biasa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ '... ketiga faktor yang dari hasil kuesioner diketahui tidak memberikan pengaruh signifikan buat produktivitas, ... harusnya itu berpengaruh signifikan' (R1) ▪ 'Tanggung jawab pendataan dan pengelolaan aset daerah contohnya, ... butuh keahlian khusus'. (R1) ▪ '... akuntansi keuangan daerah, ... hanya sedikit pegawai yang mampu karena hanya orang tertentu yang punya latar belakang pendidikan itu ...' (R1) ▪ 'Tidak bisa pekerjaan demikian (misalnya pendataan 	<p>Nara sumber berpendapat bahwa faktor pendidikan sebenarnya sangat mempengaruhi produktivitas karena terdapat banyak pekerjaan di DPPKD Kabupaten Aceh Utara yang membutuhkan kompetensi khusus tertentu untuk melaksanakannya.</p> <p>Jadi, temuan bahwa faktor pendidikan tidak mempengaruhi produktivitas tidak merefleksikan bahwa tidak dibutuhkan kualifikasi pendidikan tertentu untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan kedinasan di lingkungan DPPKD Kabupaten Aceh Utara.</p>	P3	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		<p>pengetahuan khusus? Tanggung jawab pendataan dan pengelolaan aset daerah contohnya, itu butuh keahlian khusus. Yang punya tanggung jawab akuntansi keuangan daerah, itu hanya sedikit pegawai yang mampu karena hanya orang tertentu yang punya latar belakang pendidikan itu. Tidak bisa pekerjaan demikian kemudian bisa diserahkan pada sembarang pegawai yang tidak punya kompetensi itu</p>	<p>aja. Namun saya bisa memastikan bahwa banyak pekerjaan di dinas ini yang membutuhkan pegawai kualifikasi khusus.</p>	<p>aaa dan pengelolaan aset, akuntansi keuangan daerah) ... bisa diserahkan pada sembarang pegawai yang tidak punya kompetensi itu'. (R1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ '... di ... (DPPKD) ada banyak pekerjaan spesifik yang butuh keahlian khusus'. (R2) ▪ '... banyak pekerjaan di dinas ini yang membutuhkan pegawai kualifikasi khusus'. (R2) 			

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
4	<p>Temuan bahwa faktor sikap atasan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai juga berbeda dengan hasil kajian literatur yang menyebutkan bahwa faktor tersebut mempunyai pengaruh penting.</p> <p>Bagaimana pendapat anda terhadap kondisi ini?</p>	<p>Pendapat saya idem ini, sama seperti diatas, harusnya berpengaruh signifikan juga. Gampangnya, kalau atasan tidak mengontrol kinerja bawahannya, tidak mengontrol apakah stafnya disiplin atau tidak, tidak mengarahkan staf untuk bekerja; menurut pengalaman saya, sikap atasan demikian akan menyebabkan output dan kualitas kerja staf akan menurun. Produktivitas jadi rendah. Demikian juga sebaliknya.</p> <p>Jadi kalau menurut pemikiran saya,</p>	<p>Kalau dari pengalaman saya ini kemungkinan karena pembagian tanggung jawab antar pegawai di dinas ini cukup jelas, masing-masing sudah tau tanggung jawabnya apa. Atasan berfungsi untuk mengarahkan, mengontrol dan men-supervisi pekerjaan saja.</p> <p>Kemungkinan penyebab muncul temuan ini adalah pegawai mampu bekerja mandiri sehingga hasil pekerjaannya tidak terlalu terikat pada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ '... harusnya berpengaruh signifikan ...' (R1) ▪ '... kalau atasan tidak mengontrol kinerja bawahannya ... akan menyebabkan output dan kualitas kerja staf ... menurun. Produktivitas jadi rendah. Demikian juga sebaliknya'. (R1) ▪ '... pembagian tanggung jawab antar pegawai ... cukup jelas, masing-masing sudah tau tanggung jawabnya ... Atasan berfungsi untuk mengarahkan, mengontrol, dan men-supervisi pekerjaan ...' (R2) ▪ '... pegawai mampu 	<p>Pimpinan DPPKD Kabupaten Aceh Utara berpendapat bahwa sikap atasan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Alasannya adalah karena output dan kualitas kerja staf bisa menurun bila atasan tidak mengarahkan atau mengontrol hasil kerja staf.</p> <p>Penjelasan yang paling mungkin terhadap temuan pada faktor sikap atasan adalah bahwa staf sudah mengetahui tanggung jawabnya, dan mampu bekerja mandiri sehingga dependensi mereka terhadap atasan untuk menunjukkan kinerja yang tinggi menjadi minimal.</p>	P4	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		harusnya ini berpengaruh signifikan juga.	pengawasan atasan.	bekerja mandiri sehingga tidak terlalu terikat pada pengawasan atasan' (R2)			
5.	Berdasarkan temuan pada tahap uji statistik, langkah-langkah apa saja yang anda rencanakan untuk dilaksanakan untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada instansi yang anda pimpin?	<p>Temuan hasil uji statistik itu menarik, kan itu mencerminkan sikap dari staf kami.</p> <p>Pada dasarnya kami selalu melakukan pembinaan kepada staf dengan berpedoman pada aturan kepegawaian yang berlaku, memberikan motivasi dan mengarahkan staf untuk bekerja lebih baik pada saat apel, pada saat bekerja juga.</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ '... melakukan pembinaan kepada staf dengan berpedoman pada aturan kepegawaian ...' (R1) ▪ '... memberikan motivasi dan mengarahkan staf untuk bekerja lebih baik ...' (R1) ▪ '... lebih memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan ...' (R1) ▪ '... meningkatkan kualitas manajemen kantor biar suasana kantor ... mendukung 	<p>Beberapa langkah yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai DPPKD Kabupaten Aceh Utara, diantaranya adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ menegakkan aturan kepegawaian ▪ mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai dalam melaksanakan pembinaan dan peningkatan produktivitas pegawai ▪ menjaga suasana kantor agar tetap 	P5	

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		<p>Nah, kalau mengacu pada temuan statistik tadi, tentu saja kami akan lebih memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan td. Misalnya, meningkatkan kualitas manajemen kantor biar suasana kantor tetap mendukung semangat kerja para pegawai. Kemudian kita juga akan mempertahankan tingkat kedisiplinan pegawai, memberikan kesempatan yang lebih banyak bagi staf untuk menunjukkan prestasi kerja yang</p>		<p>semangat kerja ... pegawai ...' (R1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ '...mempertahankan tingkat kedisiplinan pegawai ...' (R1) ▪ '... memberikan kesempatan ... bagi staf untuk menunjukkan prestasi ...' (R1) 	<p>mendukung semangat kerja pegawai sehingga produktivitas kerja mereka bisa ditingkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mempertahankan kedisiplinan pegawai ▪ memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja bagus. 		

No.	Pertanyaan	Respon		Kalimat Kunci	Informasi yang Diperoleh	Kode Informasi	Keterangan
		Responden I (R1)	Responden II (R2)				
		lebih baik.					
6.	Apakah anda akan mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan dalam menyusun kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada instansi yang anda pimpin?	Iya, tentu saja, ini akan menjadi masukan bagi kamu, akan jadi bahan pertimbangan bagi kami dalam membina staf pada dinas ini agar bisa lebih produktif.	Iya, temuan dan rekomendasi penelitian anda ini akan jadi masukan bagi kami dalam mengupayakan peningkatan produktivitas pegawai kami.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 'Iya, ... menjadi masukan ... dalam membina staf ... agar ... lebih produktif...' (R1) ▪ '... temuan dan rekomendasi penelitian ... akan jadi bahan pertimbangan ... dalam ... peningkatan produktivitas pegawai ...' (R2) 	Pimpinan DPPKD Kabupaten Aceh Utara akan menjadikan informasi dari hasil penelitian sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk membina pegawai agar menjadi lebih produktif.	P6	

Latent Variable Correlations

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds	1	0	0	0	0	0	0	0
Is	0,324194	1	0	0	0	0	0	0
KB	0,390384	0,430078	1	0	0	0	0	0
MO	0,415722	0,464886	0,780078	1	0	0	0	0
Mv	0,411391	0,461467	0,712804	0,710396	1	0	0	0
Pd	0,271239	0,508778	0,400496	0,448144	0,53555	1	0	0
Pro	0,375505	0,271627	0,507716	0,440977	0,488454	0,428904	1	0
SA	0,243214	0,38282	0,806174	0,724115	0,64806	0,379057	0,419306	1

R Square

	R Square
Ds	
Is	
KB	
MO	
Mv	
Pd	
Pro	0,3519
SA	

Table of contents

Cross Loadings

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds1	0,857534	0,319728	0,300321	0,357716	0,293963	0,24521	0,341715	0,14257
Ds2	0,882344	0,238959	0,36092	0,337131	0,392257	0,182446	0,345281	0,257445
Ds3	0,572892	0,203928	0,279132	0,327873	0,326885	0,295401	0,109415	0,210153
Is1	0,355527	0,854645	0,355352	0,301868	0,431916	0,428611	0,240209	0,281992
Is2	0,087548	0,740411	0,289444	0,436473	0,232817	0,333482	0,162448	0,311532
Is3	0,215334	0,783495	0,2235	0,149305	0,373631	0,113896	0,003506	0,052786
KB1	0,423353	0,379108	0,914287	0,713621	0,607995	0,358267	0,470935	0,725217
KB2	0,324071	0,439496	0,934274	0,742078	0,716417	0,428286	0,444849	0,783004
KB3	0,327516	0,369986	0,909277	0,696514	0,644132	0,321877	0,482186	0,716949
MO1	0,456893	0,442262	0,703815	0,877927	0,640412	0,440025	0,442279	0,627397
MO2	0,363869	0,392559	0,695972	0,869188	0,618831	0,350367	0,365473	0,642889
MO3	0,247089	0,381235	0,649501	0,889339	0,508302	0,379876	0,339391	0,640088
Mv1	0,304327	0,306749	0,385414	0,443769	0,690132	0,511967	0,332486	0,323675
Mv2	0,386068	0,331411	0,699934	0,672289	0,833447	0,349976	0,461262	0,65697
Mv3	0,210019	0,444905	0,481721	0,450794	0,744178	0,387718	0,27899	0,435746
Pd1	0,362699	0,45991	0,38296	0,393566	0,51707	0,819674	0,257018	0,433141
Pd2	0,054996	0,450327	0,297899	0,418866	0,353603	0,703131	0,243512	0,241458
Pd3	0,24732	0,405933	0,337003	0,352476	0,470649	0,93513	0,480961	0,301694
Pro1	0,426948	0,195093	0,527713	0,532445	0,456799	0,321164	0,900598	0,414644
Pro2	0,195344	0,296765	0,331854	0,186959	0,388823	0,45068	0,842765	0,30301
SA1	0,262653	0,347359	0,747463	0,688181	0,604243	0,377102	0,354677	0,887892
SA2	0,016683	-0,213184	-0,112364	-0,231646	-0,346403	-0,391112	-0,04262	-0,25121
SA3	0,185293	0,324789	0,705727	0,604997	0,536957	0,272897	0,399052	0,898427

AVE

	AVE
Ds	0,5136
Is	0,482649
KB	0,84507
MO	0,772259
Mv	0,574414
Pd	0,480107
Pro	0,760549
SA	0,352803

Communality

	communality
Ds	0,6136
Is	0,482649
KB	0,84507
MO	0,772259
Mv	0,574614
Pd	0,480107
Pro	0,760559
SA	0,352803

Total Effects

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds								
Is								
KB								
MO								
Mv								
Pd								
Pro	0,375505	0,271627	0,507716	0,440977	0,488454	0,428904		0,419306
SA								

Composite Reliability

	Composite Reliability
Ds	0,821706
Is	0,774219
KB	0,942401
MO	0,910489
Mv	0,801129
Pd	0,862911
Pro	0,863864
SA	0,637226

Measurement Model (restandardised)

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds1	1,524452	0	0	0	0	0	0	0
Ds2	1,737799	0	0	0	0	0	0	0
Ds3	1,029889	0	0	0	0	0	0	0
Is1	0	1,860111	0	0	0	0	0	0
Is2	0	0,680951	0	0	0	0	0	0
Is3	0	0,116187	0	0	0	0	0	0
KB1	0	0	0,997481	0	0	0	0	0
KB2	0	0	1,018795	0	0	0	0	0
KB3	0	0	0,992558	0	0	0	0	0
MO1	0	0	0	0,995119	0	0	0	0
MO2	0	0	0	1,106766	0	0	0	0
MO3	0	0	0	1,012055	0	0	0	0
Mv1	0	0	0	0	1,063695	0	0	0
Mv2	0	0	0	0	0,981357	0	0	0
Mv3	0	0	0	0	0,805605	0	0	0
Pd1	0	0	0	0	0	1,242339	0	0
Pd2	0	0	0	0	0	1,073004	0	0
Pd3	0	0	0	0	0	1,174685	0	0
Pro1	0	0	0	0	0	0	1,095947	0
Pro2	0	0	0	0	0	0	1,675336	0
SA1	0	0	0	0	0	0	0	1,079213
SA2	0	0	0	0	0	0	0	-0,21357
SA3	0	0	0	0	0	0	0	1,177312

Path Coefficients

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds								
Is								
KB								
MO								
Mv								
Pd								
Pro	0,24245	0,283284	0,467631	0,392452	0,474854	0,340575		0,568792
SA								

Outer Weights

	Ds	Is	KB	MO	Mv	Pd	Pro	SA
Ds1	0,517487	0	0	0	0	0	0	0
Ds2	0,522887	0	0	0	0	0	0	0
Ds3	0,165696	0	0	0	0	0	0	0
Is1	0	0,775812	0	0	0	0	0	0
Is2	0	0,524666	0	0	0	0	0	0
Is3	0	0,011324	0	0	0	0	0	0
KB1	0	0	0,366622	0	0	0	0	0
KB2	0	0	0,346314	0	0	0	0	0
KB3	0	0	0,375381	0	0	0	0	0
MO1	0	0	0	0,438904	0	0	0	0
MO2	0	0	0	0,362684	0	0	0	0
MO3	0	0	0	0,336801	0	0	0	0
Mv1	0	0	0	0	0,404852	0	0	0
Mv2	0	0	0	0	0,561656	0	0	0
Mv3	0	0	0	0	0,339712	0	0	0
Pd1	0	0	0	0	0	0,309062	0	0
Pd2	0	0	0	0	0	0,292821	0	0
Pd3	0	0	0	0	0	0,578351	0	0
Pro1	0	0	0	0	0	0	0,658922	0
Pro2	0	0	0	0	0	0	0,482121	0
SA1	0	0	0	0	0	0	0	0,518444
SA2	0	0	0	0	0	0	0	-0,0623
SA3	0	0	0	0	0	0	0	0,583309

Index Values for Latent Variables

	LV Index Values
Ds	1,725605
Is	1,538334
KB	2,287064
MO	2,098986
Mv	1,945247
Pd	1,880205
Pro	1,671733
SA	1,876588

Path Coefficients model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics
Ds -> Pro	0,1748	0,1758	0,1086	0,1086	1,6992
Is -> Pro	0,0814	0,0357	0,1426	0,1426	1,3708
KB -> Pro	0,31	0,2671	0,1638	0,1638	1,8925
MO -> Pro	-0,0657	-0,0792	0,2019	0,2019	1,7253
Mv -> Pro	0,1267	0,1832	0,1364	0,1364	1,9292
Pd -> Pro	0,2555	0,2378	0,1088	0,1088	1,3488
SA -> Pro	0,0231	0,0315	0,187	0,187	0,1238

UNIVERSITAS TERBUKA