

**DETERMINAN KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN MAS SAID SURAKARTA**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh  
Gelar Magister Sains (M.Si)**



**Oleh :  
WIDAYA  
2020P20015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM BATIK  
SURAKARTA  
2022**

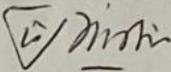
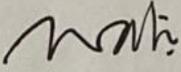
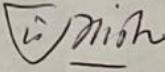
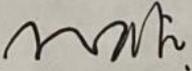
### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Widaya

NPM : 2020P20015

Judul Tesis : Determinan Kinerja Pegawai Di Universitas Islam Negeri

Raden Mas Said Surakarta

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E, M.M (Pembimbing I)		7/2-22.
2. Dr. Hj. Sudarwati, S.E, M.M (Pembimbing II)		7-2-2022
DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E, M.M (Dekan Fakultas Ekonomi)		7/2-22.
Dr. Hj. Sudarwati, S.E, M.M (Ka. Prodi Manajemen)		7-2-2022
Tanggal Lulus: 20 Januari 2022		
No. Registrasi: 960/KPTS/UT/PPS UNIBS/1/2022		

## LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

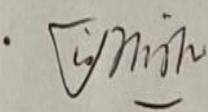
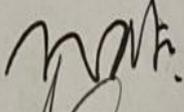
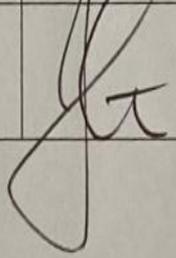
Nama : Widaya

NPM : 2020P20015

Judul Tesis : Determinan Kinerja Pegawai Di Universitas Islam Negeri

Raden Mas Said Surakarta

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING DAN DISAHKAN OLEH  
TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM BATIK  
SURAKARTA

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E, M.M (Pembimbing I)		7/2-22
Dr. Hj. Sudarwati, S.E, M.M (Pembimbing II)		7-2-2022
Dr. Bambang Mursito, S.E, M.M (Penguji)		7/2 2022

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Widaya

NPM : 2020P20015

Judul Tesis : Determinan Kinerja Pegawai Di Universitas Islam Negeri

Raden Mas Said Surakarta

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, 20 Januari 2022



Widaya

***MOTTO***

Allah tidak akan membebani seorang hamba melainkan sesuai dengan  
kemampuannya.

(QS. Al- Baqarah: 286)

Tidak masalah seberapa lambat kamu berjalan, asalkan kamu tidak berhenti.

(Confocius)

## **PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillahillobbil'alamiin*

Puji syukur dengan kerendahan hati kupersembahkan dengan penuh ketulusan melalui usaha dan kerja keras karya sederhana ini kepada:

Istriku yang dengan penuh ketulusan, sabar, serta memberikan doa, dukungan dan motivasi demi terselesaikannya tesis dan pendidikan yang terbaik untukku.

Putriku tersayang yang selalu memberikan semangat dan doa sehingga tesis ini bisa diselesaikan.

Keluarga besarku yang tak cukup bila saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa serta dukungan yang diberikan.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan hidayah serta kekuatan, berkat karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“DETERMINAN KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA”**. Tujuan disusunnya tesis ini adalah guna memenuhi persyaratan mencapai derajat Magister Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta.

Penulis banyak berterimakasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan doa, bimbingan, dukungan, menyumbangkan pikiran, waktu, dan juga tenaganya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Karena itu, pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. H. Amir Junaidi, S.H, M.H., selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Islam Batik Surakarta.
2. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta dan selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam penelitian ini.
3. Dr. Hj. Sudarwati, S.E, M.M., selaku Kaprodi Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta dan selaku pembimbing II yang telah memotivasi, membimbing dan memberikan saran sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan bantuan administrasi kepada penulis.
6. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag, M.Pd., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan kesempatan dan ijinnya kepada penulis untuk melanjutkan studi dan menyelesaikan penelitian.

7. Seluruh teman-teman tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta yang telah membantu penulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

Terhadap semua pihak, penulis menyadari tidak akan bisa membalasnya, hanya Allah yang akan membalas kebaikannya. Doa dan syukur yang terpanjat kepada Allah SWT semoga kebaikan bapak dan ibu semua dibalas kebaikan pula oleh-Nya. *Aamiin.*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surakarta, 20 Januari 2022

Widaya

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS.....	iii
HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	8
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat Penelitian .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	11
A. Kinerja .....	11
1. Pengertian Kinerja.....	11
2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	12
3. Indikator Kinerja .....	13
B. Kompetensi.....	14
C. Pelatihan .....	16
1. Pengertian Pelatihan .....	16
2. Manfaat Pelatihan .....	17
3. Tujuan Pelatihan .....	18

4. Indikator Pelatihan .....	18
D. Kompensasi .....	19
1. Remunerasi .....	20
2. Penghargaan Psikologis .....	22
E. Rotasi Kerja.....	23
F. Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu .....	28
G. Kerangka Berfikir .....	36
H. Hipotesis .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Desain Penelitian .....	42
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	42
C. Populasi .....	42
D. Sampel .....	43
E. Teknik Sampling .....	43
F. Jenis dan sumber data.....	44
G. Teknik Pengumpulan Data .....	44
H. Definisi Operasional Variabel .....	45
I. Uji Instrumen.....	49
J. Teknik Analisis Data.....	53
1. Uji Asumsi Klasik.....	53
2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	55
3. Uji Ketetapan Model (Uji F) .....	56
4. Uji Hipotesis (Uji t).....	57
5. Uji Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ).....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Gambaran Umum .....	60
B. Deskripsi Responden.....	61
C. Pengujian dan Hasil Analisis Data .....	62
1. Uji Asumsi Klasik.....	62
2. Uji Ketetapan Model (Uji F) .....	65
3. Uji Koefisien Determinasi.....	66

4. Analisis Regresi Berganda.....	67
5. Uji Hipotesis.....	69
D. Pembahasan Hasil Analisis Data.....	71
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	76
A. Kesimpulan .....	76
B. Implikasi .....	76
C. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Penelitian Yang Relevan .....	28
Tabel III.1	Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel III.2	Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel III.3	Hasil Uji Reliabilitas .....	53
Tabel IV.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel IV.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel IV.3	Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....	63
Tabel IV.4	Hasil Uji Multikolinearitas .....	64
Tabel IV.5	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	65
Tabel IV.6	Hasil Uji Statistik F.....	66
Tabel IV.7	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	67
Tabel IV.8	Hasil Regresi Linier Berganda.....	68
Tabel IV.9	Hasil Analisis Uji t.....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	37
----------------------------------	----

## ABSTRAK

Widaya (2020P20015): DETERMINAN KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA. Tesis, Surakarta: Program Studi Manajemen (S2/M.Si) Program Pascasarjana Universitas Islam Batik, Januari 2022.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Faktor-faktor tersebut antara lain: kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian tentang pengaruh dari masing-masing variabel kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bertugas sebagai tenaga kependidikan di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Penelitian menggunakan sampel sejumlah 60 pegawai yang diambil berdasarkan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling* atau sampel yang dipilih berdasarkan kriteria, yaitu pegawai yang menjadi responden adalah tenaga kependidikan berstatus aparat sipil negara (ASN). Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan kuisioner yang diisi oleh responden. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan, dan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel penghargaan psikologis dan rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini menyatakan bahwa H1, H2, dan H3 diterima. Namun H4 dan H5 ditolak.

***Kata kunci: Kinerja Pegawai, Kompetensi, Pelatihan, Remunerasi, Penghargaan Psikologis dan Rotasi Kerja.***

## **ABSTRACT**

Widaya (2020P20015): *EMPLOYEE PERFORMANCE DETERMINANTS AT THE STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF RADEN MAS SAID SURAKARTA*. Tesis, Surakarta: Management Studies Program (S2/M.Si) Postgraduate Program at the Islamic University of Batik. January 2022.

*The purpose of this study was to examine and analyze the factors that influence employee performance at the Raden Mas Said State Islamic University Surakarta. These factors include: competence, training, remuneration, psychological rewards and job rotation. This study is intended to test the hypothesis proposed in the study about the effect of each variable competence, training, remuneration, psychological rewards and job rotation on employee performance.*

*The population in this study were employees who served as educational staff at the Raden Mas Said State Islamic University, Surakarta. The study used a sample of 60 employees who were taken based on a purposive sampling technique or samples selected based on criteria, namely the employees who became respondents were educational staff with the status of state civil servants (ASN). Research data collection using questionnaires filled out by respondents. The technique of data analysis used multiple regression analysis.*

*The results of the study based on hypothesis testing with the t test showed that the variables of competence, training, and remuneration had a positive and significant effect on employee performance. While the psychological rewards and job rotation variables have no effect on employee performance. These findings indicate that H1, H2, and H3 are accepted. However, H4 and H5 were rejected.*

**Keywords:** *Employee Performance, Competence, Training, Remuneration, Psychological Rewards and Job Rotation.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, serta sesuai dengan visi dan misi organisasi. Peningkatan kualitas pegawai merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan karena akan dihadapkan dengan berbagai tantangan dan kendala terkait dengan kinerja. Hal ini dikarenakan tuntutan pada setiap pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja selalu menjadi tolok ukur keberhasilan suatu organisasi atau lembaga. Peningkatan kinerja pada pegawai sangat diperlukan guna mewujudkan pengelolaan organisasi atau lembaga yang profesional dan berkelanjutan.

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara baik kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang dapat memberikan pelayanan sesuai

tuntutan perkembangan masyarakat. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Namun, realitanya banyak pegawai dalam melakukan tugasnya atau pekerjaannya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan berdasar pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari profesi yang diemban.

Badan Kepegawaian Nasional (BKN) mengakui, mayoritas Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki nilai kinerja dan prestasi baik. Namun faktanya masih bekerja tidak sesuai harapan. Sekretaris utama BKN Supranawa Yusuf terdapat masalah ,mengatakan dalam manajemen kinerja PNS, yaitu masih ditemukan ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta yang ada dilapangan ([www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id)). Selain itu ada tiga masalah utama terkait ketidakseimbangan kinerja PNS, yaitu: (a) ketidakseimbangan keahlian atau kombinasi keahlian (skill-mix), yakni tingkat pelatihan dan pengembangan PNS tidak sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan lembaga menyebabkan keahlian PNS secara umum rendah sehingga kinerja PNS pun menjadi lemah, (b) adanya distribusi yang tidak seimbang juga ditemukan pada tidak meratanya penyediaan fasilitas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan PNS, (c) praktik kerja atau on-the-job training untuk mendapatkan keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan juga masih minim (Bisnis.com).

Permasalahan atas kinerja pegawai tersebut juga dihadapi di lingkungan pegawai Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta yang selanjutnya disingkat UIN RM Said Surakarta. Pegawai di UIN RM

Said Surakarta berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan ada juga yang berstatus tenaga kontrak. Adanya sumber daya manusia menjadi faktor yang penting dalam pengelolaan lembaga. Keberhasilan suatu lembaga dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Agar semua pegawai dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, seperti kompetensi individu, pelatihan, kompensasi, desain kerja, teknologi informasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

Penelitian ini memfokuskan pada faktor faktor penentu kinerja pegawai berdasarkan *Work performance theory* yang dikemukakan oleh Blumberg pada tahun 1982. Teori ini mendiskripsikan kinerja pegawai dipengaruhi oleh dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan. Tiga dimensi tersebut saling berkesinambungan, sehingga penurunan satu dimensi akan mempengaruhi dimensi yang lainnya (Nurchayono, *et al.*, 2020). Dimensi kapasitas dalam penelitian ini diturunkan menjadi variabel kompetensi dan pelatihan.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Sartika, 2015). Pegawai yang

memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja. Pegawai bekerja dengan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mampu lebih fokus tentang apa yang harus pegawai kerjakan (Nurgunawan dan Muhsin, 2018).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari perilaku dan menggambarkan karakter pribadi, motif, nilai-nilai, konsep, keahlian, kemampuan, pengetahuan yang dimiliki seseorang yang berkinerja tinggi (*superior performance*) ditempat kerja. Sujiati, *et al* (2017) mengungkapkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, semakin tinggi kompetensi seorang pegawai, maka semakin efektif dalam menjalankan tugasnya. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian dari Nurgunawan dan Muhsin (2018), Rosdyanti dan Suwanto (2020), Nurcahyono, *et al* (2020) serta Sriningsih, *et al* (2021) yang hasil temuan penelitiannya menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Faktor dari dimensi kapasitas lainnya yang difokuskan pada penelitian ini adalah pelatihan. Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Watung, *et al* (2016) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses belajar dan usaha yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawannya. Pengembangan lebih ditujukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, sedangkan pelatihan lebih ditujukan untuk

meningkatkan keterampilan teknis. Lolowang, *et al* (2016) menyatakan bahwa setiap peningkatan dan penurunan kinerja karyawan di pengaruhi peningkatan atau penurunan pelatihan sumber daya manusia. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian oleh Watung, *et al* (2016), Jocom, *et al* (2017), Andriani dan Onsardi (2020) yang menunjukkan bahwa pelatihan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dimensi yang kedua adalah dimensi motivasi yang diturunkan menjadi variabel kompensasi. Kompensasi adalah balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Kompensasi yang diberikan perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang menghasilkan adanya pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai antara lain: Watung, *et al* (2016), Suryaningrum, *et al* (2019), Andriani dan Onsardi (2020), Nurcahyono, *et al* (2020), dan Sriningsih, *et al* (2021). Namun terdapat penelitian yang berbeda hasil, yaitu Anthonia, *et al* (2019) dalam penelitiannya menghasilkan tidak adanya pengaruh kompensasi berbasis ekuitas, kompensasi berbasis kompetensi dan kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memproksikan kompensasi dengan penggunaan remunerasi dan penghargaan psikologis berdasarkan penelitiannya Jalal dan Zaheer (2017). Remunerasi sebagai salah satu program reformasi birokrasi.

Adanya pemberian remunerasi diharapkan bermanfaat bagi instansi dan pegawai. Remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali dalam sistem penggajian didasarkan pada penilaian kinerja dengan tujuan tercapainya sistem tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Sedangkan *reward* psikologis atau penghargaan psikologis merupakan bagian dari penghargaan intrinsik yang diperoleh staf dari melakukan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya, untuk mempertahankan kinerja yang baik, organisasi harus memberikan dukungan keuangan kepada karyawan serta karyawan diperlakukan dengan imbalan psikologis dari atasan mereka karena imbalan psikologis tidak memiliki biaya keuangan untuk perusahaan dan karyawan harus diperlakukan berdasarkan kinerja individu yang menakjubkan (De Gieter, *et al.*, 2012). Namun penelitian Jalal dan Zaheer (2017) menunjukkan hasil pernyataan yang berbeda dimana remunerasi dan penghargaan psikologis tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Dimensi kesempatan dalam penelitian ini diturunkan sebagai variabel rotasi kerja. Rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Dalam manajemen, hal ini dapat didefinisikan sebagai alternatif antara tugas dan pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda (Padula, *et al.*, 2017). Semakin sering melakukan rotasi, organisasi dapat mengetahui posisi yang paling tepat bagi karyawannya. dan melihat sikap dan tanggung jawab seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Sari, *et al* (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa sistem rotasi kerja mampu meningkatkan kemampuan, pengetahuan karyawan serta mampu meminimalisir kebosanan/kejenuhan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena dengan tugas yang berbeda karyawan menjadi lebih tertantang dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang baru sehingga kinerja karyawan menjadi optimal. Keadaan ini dapat menghindarkan karyawan dari kejenuhan yang berkepanjangan karena rutinitas yang tetap dengan tugas atau pekerjaan yang menonton. Namun beberapa penelitian menghasilkan temuan yang berbeda, antara lain: Salih (2017), Jocom, *et al* (2017), dan Manopo, *et al* (2018) bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti ingin menganalisis faktor faktor penentu kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta dengan memfokuskan pada faktor kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya realita bahwa banyak pegawai dalam melakukan tugasnya atau pekerjaannya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan berdasar pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari profesi yang diemban.
2. Mayoritas Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki nilai kinerja dan prestasi baik. Namun faktanya masih bekerja tidak sesuai harapan, yaitu masih

ditemukan ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta yang ada di lapangan.

3. Terdapat ketidakseimbangan pada keahlian yang dimiliki pegawai dan minimnya kegiatan pelatihan yang menunjang pengembangan sumber daya manusia mengakibatkan kinerja pegawai kurang optimal.
4. Ditemukan adanya ketidakkonsistenan atas hasil penelitian penelitian terdahulu dikaitkan dengan pengaruh variabel kompensasi (remunerasi dan penghargaan psikologis) dan variabel rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas ruang lingkupnya, maka perlu ada batasan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan hanya meneliti faktor-faktor penentu kinerja pegawai, yaitu: kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja.
2. Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta dengan respondennya adalah pegawai yang memiliki tugas sebagai tenaga kependidikan.

#### **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta?

3. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta?
4. Apakah penghargaan psikologis berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta?
5. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta?

**E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh penghargaan psikologis terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh rotasi kinerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

**F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

## 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai faktor faktor penentu kinerja pegawai.

## 2. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan dan kebijakan serta evaluasi kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, pemberian pelatihan kerja, pemberian kompensasi, dan penerapan rotasi kerja yang sesuai sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai semakin baik.

### b. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada pegawai akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia di dalam lembaga sehingga pegawai menjadi lebih bertanggung jawab dan meningkatkan kualitas kinerjanya.

### c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini hasilnya diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dalam bidang penelitian yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

##### 1. Pengertian kinerja

Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Bangun (2012: 231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan menurut Sedarmayanti (2011: 260), kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2016: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Siswanto, 2015:11). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Andriana, *et al.*, 2020). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat (Kasmir, 2016 : 182).

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Kasmir (2016:189) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

### 1) Kemampuan dan Keahlian

Semakin karyawan memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan semakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan,

### 2) Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan yang baik juga akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula.

### 3) Rancangan Kerja

Jika pekerjaan memiliki rancangan yang baik karyawan akan mudah dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.

#### 4) Kepribadian

Karakter yang baik akan mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.

#### 5) Motivasi Kerja

Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maka akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik pula yang kemudian akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6) Kepemimpinan

Perilaku Pemimpin juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti bagaimana cara dia mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab.

### 3. Indikator Kinerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada lima, yaitu (Kasmir, 2016 : 208-210):

#### 1) Kuantitas kinerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

#### 2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

**B. Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar. Kompetensi merujuk pada kecakapan atau kelayakan seseorang dalam organisasi untuk menjalankan tugas dengan sempurna. Kompetensi merujuk pada sifat (*trait*) individu yang dapat atau berhubungan dengan prestasi kerja. Kecakapan yang dimaksudkan boleh didasarkan kepada motif, sifat, sikap atau nilai, tahap pengetahuan atau pemikiran (kognitif) atau kemahiran bertingkah laku.

Faktor kompetensi menurut Sedarmayanti (2011:89) adalah kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut pegawai ke dalam organisasi.

Dan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi teknis yaitu a) tingkat pendidikan, b) pengalaman kerja, dan c) kemampuan menganalisis. Sedangkan kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja. Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang.

Kompetensi menurut Wibowo (2012: 324) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, adalah:

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
2. Ketrampilan, memainkan peran di banyak kompetensi, seperti berbicara di depan umum.
3. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian, yaitu kemampuan merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
5. Motivasi, yaitu memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang.

6. Isu emosional, yaitu hambatan emosional yang dapat membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan intelektual, yaitu kompetensi yang bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Sartika, 2015). Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja. Pegawai bekerja dengan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mampu lebih fokus tentang apa yang harus pegawai kerjakan.

### **C. Pelatihan**

#### **1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan sehingga dapat tercipta kinerja yang efektif dan efisien. (Hasibuan, 2017: 21). Sedangkan pelatihan menurut Triasmoko, *et al* (2014) merupakan aktivitas untuk mengajarkan kepada karyawan dalam meningkatkan keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan ketrampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

Pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Para manajer

organisasi telah menyadari betapa pentingnya pelatihan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan bagi karyawan lama pelatihan digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan. Biasanya, pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. (Bangun, 2012:202).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (vocational) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

## 2. Manfaat Pelatihan

Terdapat beberapa manfaat atas pelatihan (Widodo, 2015: 84), yaitu :

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan diri.

### 3. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan Simamora (2011: 346) mengatakan bahwa tujuan utama pelatihan diantaranya :

- 1) Memperbaiki kinerja karyawan
- 2) Meningkatkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya berkompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

### 4. Indikator Pelatihan

Indikator yang digunakan pada variabel pelatihan (Sukadiyanto, 2010 : 5), antara lain :

#### 1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan suatu informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman yang ditemui melalui akal dan pengamatan. Sehingga ketika seseorang menggunakan kecerdasan untuk mengenali objek atau peristiwa tertentu yang tidak pernah dirasakan dan dilihat sebelumnya, maka dengan adanya pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan. Sehingga dapat cepat terselesaikan dan dengan hasil yang baik.

## 2) Kemampuan Berpikir

Kemampuan berpikir merupakan kegiatan penalaran yang kritis, dan kreatif yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep, melakukan analisis dan penilaian terhadap informasi yang terkumpul atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, dan komunikasi.

## 3) Sikap

Sikap (*attitude*) adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek individu, atau peristiwa. Hal tersebut yang akan mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu hal.

## 4) Kecakapan

Kecakapan adalah suatu keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau untuk dapat tetap bekerja, meliputi *personal skills*, *interpersonal skills*, *attitudes*, *habits* dan *behaviors*. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil kerjanya.

### **D. Kompensasi**

Kompensasi adalah balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan (Robbins, 2017). Sedangkan Handoko (2012:155), mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas

jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan, karena kompensasi mencerminkan nilai karya karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Karyawan tidak pernah bekerja secara cuma-cuma kecuali atas layanan sukarela, jadi dalam hal ini pemberi kerja harus memberi kompensasi kepada mereka dengan cara tertentu atas waktu dan upaya mereka. Hal ini dulunya disebut “bayaran” kemudian menjadi “remunerasi” dan sekarang sering disebut “reward” yang terdiri dari segala jenis pembayaran yang dibayarkan organisasi kepada pekerja mereka termasuk pembayaran moneter, non-moneter, dan psikologis (Anonim, 2008). Berdasarkan pernyataan di atas, kompensasi dalam penelitian ini diturunkan menjadi dua, yaitu:

## **1. Remunerasi**

### **a. Pengertian Remunerasi**

Hanggreni (2015:1) mendefinisikan remunerasi sebagai total kompensasi yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (monetary rewards), atau dapat diartikan juga sebagai gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Erasmus, *et al* (2001) menyatakan bahwa remunerasi adalah apa yang diperoleh karyawan terhadap pekerjaannya setelah memenuhi tugasnya, termasuk semua jenis imbalan finansial dan non-finansial.

Remunerasi adalah faktor kunci kinerja pekerjaan karena remunerasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Uang diperlakukan sebagai kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan atas usaha mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Remunerasi merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh seorang pegawai atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Adapun dimensi dan indikatornya (Teja, 2017: 111), adalah sebagai berikut: (1) Imbalan dengan indikator: gaji dan tunjangan kinerja; (2) Balas jasa dengan indikator: program Kesehatan dan program pensiun; (3) Penghargaan dengan indikator: kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

b. Komponen Remunerasi

Sistem komponen remunerasi menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyusunan Sistem Remunerasi, terdapat 3 (tiga) komponen utama, yaitu:

a) Pembiayaan untuk pekerjaan/jabatan. Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pekerjaan yaitu berupa gaji pokok, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Komponen ini bersifat pembayaran tunai kepada pegawai berupa pendapatan langsung, yang besarnya bersifat tetap dan rutin setiap bulan. Konsep ini berdasarkan posisi atau jabatan seseorang (struktural, fungsional, staf), tanggung jawab dan tingkat resiko

b) Pembiayaan untuk kinerja. Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pencapaian total target kinerja sebagaimana diharapkan organisasi yaitu berupa tunjangan kinerja. Komponen ini diberikan sebagai penghargaan atas capaian kinerja individu yang dikaitkan dengan kinerja organisasi, berupa insentif atau bonus. Besarnya tergantung pada tingkat capaian target dan dibayarkan secara periodik sesuai kebijakan organisasi.

c) Pembiayaan untuk perorangan/individu. Jenis remunerasi pada komponen ini terkait dengan kondisi perorangan/individu untuk diberikan penghargaan melalui remunerasi dan disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan keuangan organisasi. Komponen tersebut dapat berupa bantuan premi asuransi, uang jasa masa kerja, uang pension, fasilitas perjalanan dinas dan lain-lain.

## 2. **Reward Psikologis / Penghargaan Psikologis**

Suparmi dan Vicy (2019: 55) mengacu pada pernyataannya Mahsun menunjukkan bahwa ada dua tipe jenis reward , yaitu :

### 1) Penghargaan Sosial (*Social Rewards*)

Penghargaan sosial berkaitan dengan pujian dan pengakuan diri yang diperoleh baik dari dalam maupun luar organisasi. Penghargaan sosial merupakan faktor penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yang diperoleh dari lingkungannya. Penghargaan sosial ini dapat berupa materi finansial dan piagam penghargaan.

## 2) Penghargaan Psikis (*Psychic Rewards*)

Penghargaan psikis berkaitan dengan harga diri (*self esteem*), kepuasan diri (*self satisfaction*), dan rasa bangga atas hasil yang dicapai. Penghargaan psikis (*psychic rewards*) merupakan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Penghargaan intrinsik juga meliputi kepuasan dengan pekerjaan, perasaan memenuhi tantangan yang diberikan secara efisien dan tepat waktu, kepuasan, kenikmatan, dan kadang-kadang interaksi sosial yang muncul dari tempat kerja, tetapi orang juga bisa merujuk ini sebagai imbalan psikologis. Jadi, penghargaan psikologis adalah ucapan terima kasih dengan komentar kepada karyawannya oleh manajemen yang dapat meningkatkan kapasitas kerja karyawan.

## **E. Rotasi Kerja**

### 1. Pengertian Rotasi Kerja

Rotasi dapat didefinisikan sebagai bekerja pada tugas yang berbeda atau dalam posisi yang berbeda untuk periode waktu tertentu. Rotasi pekerjaan juga dapat dianggap sebagai alat alternatif untuk merancang pekerjaan, yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui tentang keterampilan pekerjaan yang berbeda dari departemen yang berbeda, juga menghilangkan kelelahan karyawan yang disebabkan

karena tugas pekerjaan yang membosankan, tantangan baru ini memotivasi karyawan lagi dan juga meningkatkan moral kerja karyawan untuk meningkatkan keluaran. Tantangan yang dihadapi karyawan dalam penugasan baru dapat mendorong mereka untuk mendapatkan semangat dan meningkatkan semangat kerja mereka di lingkungan kerja (Jorgensen, *et al.*, 2005).

Rotasi kerja menurut Wirawan (2015: 95) adalah memindahkan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. *Job rotation* dapat dilakukan ketika seorang pegawai baru (*trainee*) dalam rangka pelatihan pegawai baru ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memahami pekerjaan-pekerjaan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Rotasi pekerjaan dapat juga dilakukan terhadap pegawai lama yang dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dalam organisasi yang sama.

Irham (2016: 165) memberikan definisi yaitu “suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode job rotation para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

## 2. Tujuan dan Manfaat Rotasi Kerja

Rotasi kerja pada intinya bertujuan untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di dalam suatu organisasi. Melalui rotasi kerja akan menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para karyawan. Manfaat dari rotasi kerja adalah sebagai berikut (Hamid, 2012: 184):

- a. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
- b. Mendorong kerja sama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat banyak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
- c. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
- d. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia.
- e. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komparatif dengan lebih objektif.
- f. Memperoleh keunggulan dari on the job training dalam situasi.

### 3. Indikator Rotasi Kerja

Berikut ini dimensi dan indikator dari variabel rotasi menurut Ortega dan Mangiapane yang dikutip oleh Rambe (2019, 8) diantaranya adalah:

- a. Proses rotasi sebagai tambahan kemampuan, maksudnya yaitu bahwa rotasi dapat memberikan kemampuan lain bagi karyawan itu sendiri. Adapun indikator penelitiannya: kemampuan kerja baru dan variasi pengalaman.
- b. Rotasi merupakan tambahan pengetahuan karyawan, yaitu sebagai proses peningkatan/penambahan pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator penelitiannya: pengetahuan jenis pekerjaan dan keterampilan kerja.
- c. Rotasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi tingkat kejenuhan dalam bekerja, yaitu upaya untuk meminimalisir tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Adapun indikator penelitiannya: merasa jenuh dan mengetahui pekerjaan baru.

Adapun indikator yang digunakan mengukur rotasi pekerjaan menurut Edwan yang dikutip oleh Sari (2018, 11), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kemampuan karyawan

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya.

## 2. Pengetahuan karyawan

Pengetahuan adalah suatu kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman.

## 3. Kebosanan/Kejenuhan karyawan

Kejenuhan kerja merupakan suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen, Bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang kedua.

## 4. Kondisi Kerja

Serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

## 5. Sikap Pribadi

Sikap dan minat karyawan terhadap pekerjaan. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka.

## F. Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu

Tabel II.1  
Penelitian Yang Relevan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil temuan
1.	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berlian Kharisma Pasifik Manado  (Lolowang, <i>et al.</i> ,2016)	1. Penelitian asosiatif 2. Populasinya pegawai pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado sejumlah 40 pegawai. 3. Teknik analisis data regresi linier berganda.	1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pemuda Dan Olah Raga Kota Tomohon)  (Watung, <i>et al.</i> , 2016)	1. Penelitian asosiatif 2. Populasi penelitian pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon sebanyak 34 orang. 3. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus. 4. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisa regresi berganda dengan bantuan Software Program SPSS versi 22	1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3.	<p><i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i></p> <p>(Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel berjumlah 295 manajer hotel, resort dan industri perbankan di Thailand</li> <li>2. Teknik analisisnya regresi berganda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan.</li> <li>2. Sedangkan kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</li> <li>3. Selain itu, efek interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</li> </ol>
4.	<p><i>The Effect Of Motivation And Competence On Employee Performance In Satellite Technology Center - National Institute Aeronautics And Space</i></p> <p>(Sujiati, et al., 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitiannya kuantitatif</li> <li>2. Sampel berjumlah 79 karyawan Satellite Technology Center – LAPAN</li> <li>3. Teknik pengambilan sampel dengan proporsional random sampling</li> <li>4. Teknik analisis data dengan SEM PLS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan</li> <li>3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan</li> <li>4. Motivasi berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi</li> </ol>

			terhadap kinerja karyawan
5.	<p><i>Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance?</i></p> <p>(Jalal dan Zaheer, 2017)</p>	<p>1. Sampel penelitian berjumlah 231 karyawan berbagai sektor swasta</p> <p>2. Teknik pengambilan sampel adalah convenience sampling</p> <p>3. Teknik analisis regresi dan korelasi</p>	<p>1. Beban kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja yang bertentangan dengan hipotesis.</p> <p>2. Remunerasi dan reward psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.</p> <p>3. Selain itu kepuasan kerja memiliki efek positif yang kuat pada kinerja pekerjaan.</p> <p>4. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan beban kerja, remunerasi dan penghargaan psikologis dengan kinerja pekerjaan.</p>
6.	<p><i>Job Rotation &amp; Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan</i></p> <p>(Salih, 2017)</p>	<p>1. Sampel penelitian berjumlah 45 karyawan di fakultas yang berbeda beda. Di Universitas Sudan</p> <p>2. Teknik analisis Chi-Square</p>	<p>1. Variabel Rotasi Pekerjaan (Manfaat, Hambatan dan Kerugian) tidak berhubungan dengan Kinerja Karyawan</p> <p>2. Hasil statistik Chi-Square menunjukkan</p>

			bahwa ada hubungan statistik antara Tahun Pengalaman dan Rotasi Pekerjaan
7.	Pengaruh Rotasi Kerja Dan Pelatihan Pada Kinerja Pegawai Di Pt.Pegadaian (Persero) Manado  (Jocom, <i>et al.</i> , 2017)	1. Jenis penelitiannya kuantitatif 2. Populasinya seluruh pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Manado 3. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling diketahui jumlahnya 100 4. Teknik analisis data regresi linier berganda.	1. Rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
8.	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  (Nurgunawan Abdi dan Muhsin Wahid, 2018)	1. Jenis penelitiannya kuantitatif 2. Populasinya seluruh pegawai yang berjumlah 56 orang Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Selayar 3. Teknik pengambilan sampel dengan metode sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. 4. Teknik analisis data regresi linier berganda.	1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

9.	<p>Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja Dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Jasaraharja Putera Cabang Manado</p> <p>(Manopo, <i>et al.</i>, 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitiannya kuantitatif</li> <li>2. Populasinya seluruh pegawai pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Manado yang berjumlah 30 orang</li> <li>3. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik Nonprobability yaitu sampel jenuh atau sering disebut total sampling.</li> <li>4. Teknik analisis data regresi linier berganda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Jasaraharja Putera Cabang Manado</li> <li>2. Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Jasaraharja Putera Cabang Manado</li> <li>3. Karakteristik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Jasaraharja Putera Cabang Manado</li> </ol>
10.	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja Kayawan, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di PT. Bagus Conveksi Branch Paragon Mall Semarang)</p> <p>(Suryaningrum, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan PT.Bagus Conveksi, dengan jumlah populasi 40 orang.</li> <li>2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan teknik pengambilan sensus</li> <li>3. Teknik analisis data regresi linier berganda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</li> <li>4. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

			<p>6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>7. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
11.	<p><i>Compensation Management and Employee Performance in Nigeria</i></p> <p>(Anthonia, et al., 2019)</p>	<p>1. Desain penelitian survei deskriptif.</p> <p>2. Populasinya 257 karyawan Sekolah Menengah Negeri di Negara Bagian Anambra</p> <p>3. Analisis data untuk hipotesis nol, digunakan Z-test untuk menguji hipotesis pada tingkat signifikansi 0,05.</p>	<p>1. Kompensasi berbasis ekuitas tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada organisasi Nigeria.</p> <p>2. Kompensasi berbasis kompetensi tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di organisasi Nigeria</p> <p>3. Kompensasi berbasis kinerja tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam organisasi Nigeria.</p>
12.	<p>Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn 7 Cabang Bengkulu</p> <p>(Sari, et al., 2020)</p>	<p>1. Jenis penelitiannya kuantitatif</p> <p>2. Populasinya seluruh karyawan bagian perkantoran pada PTPN 7 Cabang Bengkulu berjumlah 40 orang</p> <p>3. Teknik pengambilan sampel dengan</p>	<p>1. Rotasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Mutasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

		<p>menggunakan teknik Nonprobability yaitu sampel jenuh atau sering disebut total sampling.</p> <p>4. Teknik analisis data regresi linier berganda.</p>	
13.	<p>Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Marketing</p> <p>(Andriani dan Onsardi, 2020)</p>	<p>1. Populasinya seluruh karyawan Marketing PT. Agung Toyota Bengkulu,</p> <p>2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel total (total sampling) yaitu 97 orang karyawan.</p> <p>3. Teknik analisis data regresi linier berganda.</p>	<p>1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>2. Pelatihan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan</p>
14.	<p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Uptd Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur</p> <p>(Rosdyanti dan Suwanto, 2020)</p>	<p>1. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei explanatory.</p> <p>2. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif</p> <p>3. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Puskesmas Purbolinggo dengan total</p>	<p>Kompetensi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial pada kinerja karyawan.</p>

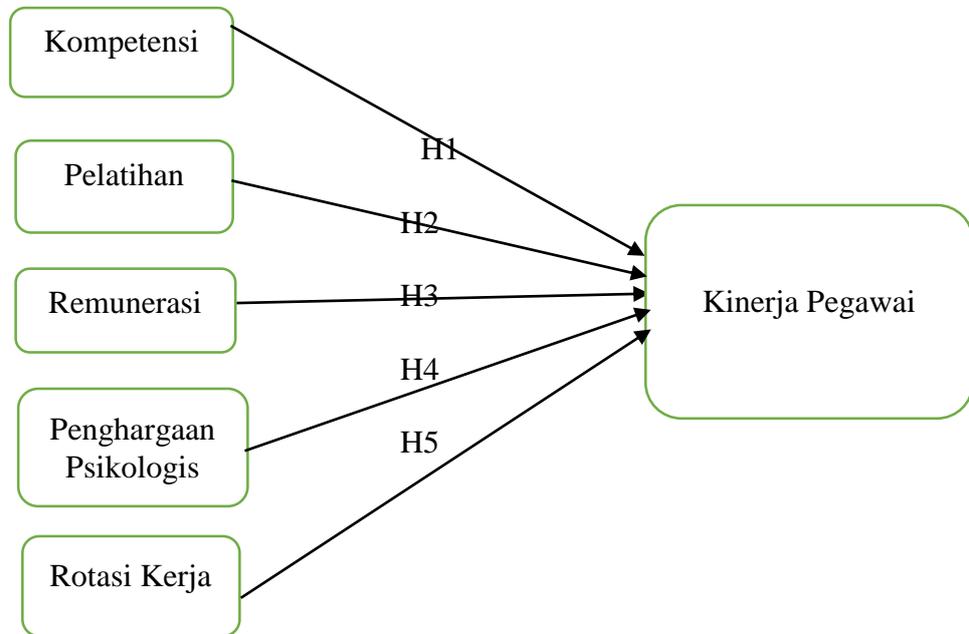
		<p>sampel 52 responden.</p> <p>4. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis kualitas data dan analisis regresi linier berganda.</p>	
15.	<p><i>Impact Of Competence, Job Design, Job Satisfaction on Employee Directorate General of Taxes Performance</i></p> <p>(Nurchayono, <i>et al.</i>, 2020)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif</li> <li>2. Responden penelitian berjumlah 600 yang tersebar dalam 6 elemen dari cluster sampling.</li> <li>3. Metode analisis data penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Last Square (SEM-PLS) dengan menggunakan aplikasi WarpPLS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja</li> <li>2. Kompensasi mampu meningkatkan kinerja pegawai</li> <li>3. Job design meningkatkan kinerja pegawai, dibuktikan dengan dengan rotasi kerja serta perluasan kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih banyak</li> <li>4. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi, kompensasi dengan kinerja pegawai</li> </ol>

16.	<p><i>The Effect of Total Rewards System on the Performance of Employees with a Moderating Effect of Psychological Empowerment and the Mediation of Motivation in the Leather Industry of Bangladesh</i></p> <p>(Mina, et al., 2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel penelitian adalah karyawan industry kulit di distrik Kota Dhaka dan Savar berjumlah 384</li> <li>2. Pengujian hipotesis dengan PLS-SEM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja karyawan.</li> <li>2. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.</li> </ol>
17.	<p>Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang</p> <p>(Sriningsih, et al., 2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada seluruh Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang sebanyak 70 orang pegawai.</li> <li>2. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan sampel jenuh</li> <li>3. Teknik analisis regresi linier berganda (multiple regression analysis).</li> </ol>	<p>Secara parsial Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang</p>

### G. Kerangka Berfikir

Penelitian ini akan menguji dan menganalisis adakah pengaruh secara parsial variabel variabel independen, yaitu: kompetensi, pelatihan,

remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja terhadap variabel dependennya, yaitu: kinerja pegawai.



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir dalam penelitian bersumber dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu:

1. Sujati, *et al* (2017) dan Sriningsih, *et al* (2021).
2. Lolowang, *et al* (2016) dan Jocom, *et al* (2017).
3. Jalal dan Zaheer (2017) dan Sriningsih, *et al* (2021).
4. Jalal dan Zaheer (2017)
5. Jocom, *et al* (2017) dan Manopo, *et al* (2018)

## H. Hipotesis

Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Apabila kompetensinya baik, maka kinerja pun akan meningkat. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. (Rosdyanti dan Suwanto, 2020)

Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi pegawai maka semakin meningkat pula kinerja pegawai ditunjukkan dalam hasil penelitian (Sriningsih, *et al.*, 2021). Berdasarkan uraian tersebut hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

## **2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Kinerja para karyawan yang baik dan berkualitas dipengaruhi oleh peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang didapat dari proses pelatihan sumber daya manusia (Lolowang, *et al.*, 2016).

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan kepada para karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan antara lain

(Watung, *et al.*, 2016 dan Jocom, *et al.*, 2017), hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan sumber daya manusia penting bagi peningkatan kinerja karyawan yang juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang dilaksanakan berkelanjutan, berkualitas dan fokus pada pekerjaan karyawan akan meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Dari uraian hasil penelitian-penelitian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

### **3. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Erasmus, *et al* (2001) menyatakan bahwa remunerasi adalah apa yang diperoleh karyawan terhadap pekerjaannya setelah memenuhi tugasnya, termasuk semua jenis imbalan finansial dan non-finansial. Remunerasi adalah faktor kunci kinerja pekerjaan karena remunerasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitiannya Mafini dan Nobukhosi (2014) yang menunjukkan adanya dampak positif remunerasi terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

#### **4. Pengaruh Penghargaan Psikologis Terhadap Kinerja Pegawai.**

Penghargaan psikis (*psychic rewards*) merupakan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri (Mohammad Mahsun, 2006: 87). Jadi, penghargaan psikologis adalah ucapan terima kasih dengan komentar kepada karyawannya oleh manajemen yang dapat meningkatkan kapasitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Edirisooriya (2014) didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, dan terdapat hubungan positif antara penghargaan intrinsik terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H4 : Penghargaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.**

#### **5. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Sesuai dengan teori Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa rotasi kerja yaitu untuk memberikan rangsangan yang lebih tinggi, dan mendorong pegawai memiliki spirit kerja melalui persaingan terbuka, dengan demikian adanya rotasi pekerjaan akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai diberbagai bidang pekerjaan. Rotasi kerja yang dilakukan karena kemampuan dan pengetahuan akan membuat pegawai memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang lebih baik.

Dari penelitian yang dilakukan Sari, *et al* (2020) menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara rotasi kerja dengan kinerja karyawan, jika semakin baik rotasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H5 : Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif berupa data yang berbentuk angka atau kualitatif yang diangkakan. Metode penelitian kuantitatif menggunakan analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017: 23). Pada penelitian kuantitatif ini peneliti memfokuskan penelitian pada faktor faktor penentu kinerja pegawai yaitu: kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja. Penelitian ini ingin menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta dengan pengumpulan data menggunakan observasi dan kuesioner.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di UIN RM Said Surakarta yang beralamat di Jalan Pandawa Pucangan Kartasura Sukoharjo. Waktu yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu selama 3 bulan yang dimulai dari observasi hingga pembuatan hasil data serta kesimpulan penelitian.

#### **C. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan akan dijadikan wilayah generalisasi dan terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai

kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017: 136). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai non dosen pada UIN RM Said Surakarta yang berjumlah 241 orang.

#### **D. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017:137). Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 pegawai Aparat Sipil Negara (ASN) yang bertugas sebagai tenaga kependidikan di UIN RM Said Surakarta.

Cara memperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada Roscoe dalam Sugiyono (2017:155), yaitu bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (menggunakan regresi berganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan variabel penelitiannya ada 6 (5 independen dan 1 dependen), sehingga diperoleh jumlah anggota sampelnya adalah  $10 \times 6 = 60$ .

#### **E. Teknik Sampling**

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan *non probability sampling*. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan kriteria/pertimbangan

tertentu (Sugiyono, 2017:144). Kriteria yang digunakan dalam menentukan sampel dalam penelitian ini adalah:

- a. Pegawai yang berstatus ASN/PNS di UIN RM Said Surakarta.
- b. Bertugas sebagai tenaga kependidikan di UIN RM Said Surakarta.

#### **F. Jenis dan sumber data**

##### 1. Data primer

Data primer merupakan data yang dapat diperoleh langsung dari responden yang berkaitan dengan kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dari responden yaitu pegawai pada UIN RM Said Surakarta.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi kepustakaan antara lain melalui literatur-literatur untuk melengkapi data yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

#### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh langsung ke lokasi penelitian, untuk mencari data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan kuesioner. Adapun penjelasan tentang observasi dan kuisisioner adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi

Metode pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2017:229).

### 2. Kuesioner atau Angket

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017:225). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup. Pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan memberikan skor dalam masing-masing jawaban responden dengan skala Likert berisi 5 tingkatan preferensi jawaban sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- KS = Kurang Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

## H. Definisi Operasional Variabel

Tabel III.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja Pegawai	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja	a. Saya selalu bekerja dengan standar mutu

(Y)	<p>dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p>	<p>c. Tanggung Jawab d. Kerjasama e. Inisiatif  (Rosdyanti dan Suwanto, 2020)</p>	<p>yang telah ditetapkan b. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan c. Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan d. Saya dapat bekerjasama dengan sesama staf dan pimpinan e. Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.</p>
Kompetensi (X1)	<p>Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.</p>	<p>a. Sifat: respon terhadap informasi b. Konsep Diri: Percaya Diri c. Ketrampilan: Berpikir analitis dan konseptual  (Rosdyanti dan Suwanto, 2020)</p>	<p>a. Saya akan cepat menangkap informasi baru untuk mendukung pekerjaan b. Saya akan cepat merespon informasi-informasi baru yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan pekerjaan c. Saya sangat percaya diri untuk bisa mempresentasikan hasil pekerjaan yang saya lakukan d. Saya memiliki kemampuan berfikir analitis e. Saya memiliki kemampuan berfikir konseptual</p>

Pelatihan (X2)	Suatu proses kegiatan untuk mengajarkan pada karyawan seperti sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Instruktur</li> <li>b. Peserta</li> <li>c. Materi</li> <li>d. Metode</li> <li>e. Tujuan</li> <li>f. Evaluasi</li> </ul> <p>(Lolowang, <i>et al</i> (2016))</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Instruktur yang memberikan pelatihan menguasai materi.</li> <li>b. Peserta pelatihan sebaiknya dipilih berdasarkan kebutuhan organisasi</li> <li>c. Materi Pelatihan relevan dan sesuai dengan bidang kerja.</li> <li>d. Metode Pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan karyawan</li> <li>e. Pelatihan dapat meningkatkan akurasi, ketelitian dan keandalan dalam bekerja.</li> <li>f. Pelatihan meningkatkan kualitas hasil kerja.</li> </ul>
Remunerasi (X3)	Remunerasi merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh seorang pegawai atas kontribusi mereka terhadap organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imbalan dengan indikator: gaji dan tunjangan kinerja;</li> <li>b. Balas jasa dengan indikator: program Kesehatan dan program pensiun;</li> <li>c. Penghargaan dengan indikator: kenaikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Institusi tempat saya bekerja memberikan gaji sesuai dengan jabatan atau posisi yang saya jalankan</li> <li>b. Institusi tempat saya bekerja memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan</li> <li>c. Institusi tempat saya bekerja memberikan program kesehatan dalam bentuk</li> </ul>

		<p>pangkat dan promosi jabatan.</p> <p>(Teja, 2017)</p>	<p>pelayanan kesehatan yang cukup</p> <p>d. Institusi tempat saya bekerja memberikan program pensiun yang dapat dirasakan bermanfaat untuk memasuki masa pensiun</p> <p>e. Institusi tempat saya bekerja memberikan kesempatan dan mendorong semua pegawai untuk mengajukan kenaikan pangkat</p> <p>f. Institusi tempat saya bekerja memberikan kesempatan semua pegawai untuk promosi jabatan sesuai aturan</p>
<p>Penghargaan psikologis (X4)</p>	<p>Penghargaan psikis (<i>psychic rewards</i>) merupakan penghargaan intrinsik (<i>intrinsic rewards</i>) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan</p>	<p>a. Pengakuan b. Pujian c. Ucapan terima kasih d. Dorongan</p> <p>(Suparmi dan Vicy, 2019)</p>	<p>a. Saya mendapatkan pengakuan dari pimpinan atas pekerjaan yang saya lakukan</p> <p>b. Pimpinan memberikan pujian atas pekerjaan saya</p> <p>c. Pimpinan memberikan ucapan terima kasih untuk pekerjaan yang saya lakukan</p> <p>d. Dorongan dari pimpinan saat saya melakukan pekerjaan</p>

	kepuasan bagi dirinya sendiri.		
Rotasi Kerja (X5)	Rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan.	a. Kemampuan b. Pengetahuan c. Kebosanan/ kejenuhan d. Kondisi kerja e. Sikap Pribadi  (Sari, 2020)	a. Rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan pegawai pada saat bekerja. b. Rotasi pekerjaan yang dilakukan di Institusi sesuai dengan pengetahuan karyawan yang akan dirotasi. c. Rotasi perkerjaan yang diterapkan di Institusi dapat mengurangi kejenuhan saya pada saat bekerja. d. Rotasi perkerjaan yang sudah dilakukan oleh Institusi sesuai dengan prosedur yang berlaku e. Rotasi perkerjaan dapat mempererat hubungan saya dan pegawai lainnya.

## I. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018: 35). Dalam hal ini digunakan item pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variable yang diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS.

- a. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right\}}}$$

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum X$  = Jumlah nilai tiap – tiap item

$\sum Y$  = Jumlah total item

$\sum XY$  = Jumlah hasil kali antara X dan Y

N = Jumlah subjek

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Pada penelitian ini nilai  $R_{tabel}$  dihitung dengan rumus  $df = n - 2$ . Diperoleh nilai  $df = 60 - 2 = 58$  dengan nilai  $alpha$  0,05 sehingga nilai  $R_{tabel}$  0,254. Hasil uji validitas pada variabel penelitian yaitu: kinerja pegawai, kompetensi, pelatihan,

remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel III.2  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
Kompetensi	K1	0,633	0,254	Valid
	K2	0,678	0,254	Valid
	K3	0,845	0,254	Valid
	K4	0,780	0,254	Valid
	K5	0,775	0,254	Valid
Pelatihan	P1	0,665	0,254	Valid
	P2	0,710	0,254	Valid
	P3	0,683	0,254	Valid
	P4	0,594	0,254	Valid
	P5	0,678	0,254	Valid
	P6	0,708	0,254	Valid
Remunerasi	R1	0,783	0,254	Valid
	R2	0,687	0,254	Valid
	R3	0,819	0,254	Valid
	R4	0,719	0,254	Valid
	R5	0,635	0,254	Valid
	R6	0,711	0,254	Valid
Penghargaan Psikologis	PP1	0,637	0,254	Valid
	PP2	0,634	0,254	Valid
	PP3	0,688	0,254	Valid
	PP4	0,657	0,254	Valid
Rotasi Kerja	RK1	0,601	0,254	Valid
	RK2	0,493	0,254	Valid
	RK3	0,679	0,254	Valid
	RK4	0,516	0,254	Valid
	RK5	0,605	0,254	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0,821	0,254	Valid
	KP2	0,815	0,254	Valid
	KP3	0,788	0,254	Valid
	KP4	0,847	0,254	Valid
	KP5	0,808	0,254	Valid

Sumber: data diolah, 2021

Pada tabel III.2 menunjukkan bahwa nilai Corrected Item-Total Correlation dari setiap item pertanyaan lebih besar dari  $R_{hitung}$  (0,254). Hal ini berarti semua item pertanyaan valid atau mampu mengukur setiap variabelnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh sebuah alat ukur, meskipun dipakai secara berulang-ulang pada subjek yang sama atau berbeda. Dengan demikian suatu instrumen dikatakan reliabel jika mampu memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2018:88). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Rumus *Cronbach Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  : Reliabilitas Instrumen

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum St^2$  : Jumlah variable butir

$St^2$  : Total variable total

Hasil uji reliabilitas atas variabel penelitian kinerja pegawai, kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel III.3  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	$\alpha$ Standart	Keterangan
Kompetensi	0,892	0,70	Reliabel
Pelatihan	0,870	0,70	Reliabel
Remunerasi	0,898	0,70	Reliabel
Penghargaan Psikologis	0,825	0,70	Reliabel
Rotasi Kerja	0,792	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,930	0,70	Reliabel

Sumber: data diolah, 2021

Berdasarkan tabel III.3 menunjukkan bahwa dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,70. Hal ini memiliki arti bahwa kuisioner dinyatakan reliabel.

## J. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri dari:

#### a. Uji Normalitas

Ghozali (2018: 160) Uji Normalitas bertujuan menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogotov-Smirnov. Menurut Maryam (2015:64) Dasar pengambilan keputusan uji normalitas yaitu:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal dan grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah pengujian apakah model regresi memiliki korelasi diantara variabel independen. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menguji *Tolerance* diatas angka 0,1 sedangkan batas VIF adalah 1 (Ghozali, 2018: 107).

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yang dalam penelitian ini adalah variabel kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja. Menurut Maryam (2015: 59) untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.

- 2) Menganalisis matrik korelasi variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- 3) Dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karna  $VIF=1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas tinggi. Nilai *cut off* yang secara umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji glejser. (Ghozali, 2016: 134).

**2. Analisis Regresi Linier Berganda**

Regresi linear Berganda digunakan jika peneliti bermaksud akan meramalkan mengenai bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen. Jika dua atau lebih variabel independen sebagai faktor preiktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya (Sugiyono, 2017).

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai
- $\alpha$  = konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = koefisien regresi
- $X_1,$  = Kompetensi

X <sub>2</sub> ,	= Pelatihan
X <sub>3</sub>	= Remunerasi
X <sub>4</sub>	= Penghargaan Psikologis
X <sub>5</sub>	= Rotasi Kerja
e	= error

### 3. Uji Kelayakan Model (Uji F)

Maryam (2015: 114) Uji F atau uji signifikan simultan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah pengujian :

a. Menentukan formulasi H<sub>0</sub> dan H<sub>a</sub>

H<sub>0</sub> :  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$  (dimana variabel independen secara bersamaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

H<sub>a</sub> :  $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$  (dimana variabel independen secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

b. Menentukan *level of significance*  $\alpha = 0,05$

c. Perhitungan nilai F

$$F_{\text{tabel}} = 0,05 (k; n-k) \quad F_{\text{hitung}}$$

Penghitungan nilai F

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dimana :

k : Jumlah parameter yang diestimasi termasuk intercept

n : Jumlah pengamatan

$R^2$  : Koefisien determinasi

d. Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai

$F_{hitung} < F_{tabel}$

**4. Uji Hipotesis (Uji t)**

Djarwanto dan Subagyo (2011: 268) Uji t digunakan untuk menguji kebenaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sehingga dapat dibuktikan bahwa pengaruh yang didapat bukanlah suatu kebetulan belaka

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

a. Menentukan Hipotesa

$H_0 : \beta = 0$  (artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

$H_0 : \beta \neq 0$  (artinya ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

b. Menentukan *level of significance*  $\alpha = 0,05$

c. Perhitungan nilai t

$$t = \frac{b - \beta}{Sb}$$

keterangan :

t : Besarnya thitung

b : Koefisien Regresi

$\beta$  : Nilai dari hipotesis 0

Sb : Standar error regresi

d. Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$

**5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Besarnya nilai koefisien determinasi ialah antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang mendekati nol (0) menunjukkan kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati angka satu (1), menunjukkan variabel bebas memuat hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Pawenang 2011: 91). Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = ESS/TSS = 1 - (RSS/TSS)$$

Dimana :

ESS = *Explain sum of square*

TSS = *Total sum of square*

Nilai RSS tergantung pada banyaknya variabel bebas yang terdapat dalam model. Semakin banyak variabel bebas, maka nilai RSS semakin menurun sehingga  $R^2$  akan meningkat. Maka dering digunakan nilai  $R^2$  yang telah disesuaikan derajat kebebasannya. Hubungan  $R^2$  dengan  $R^2$  yang disesuaikan dapat ditulis sebagai berikut:

$$R^2 \text{ adj} = \frac{1 - (1 - R^2)N - 1}{N - K}$$

Dimana,

$N$  = Jumlah observasi

$K$  = Jumlah variabel bebas

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinan kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Determinan kinerja pegawai dalam penelitian ini difokuskan pada faktor kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bertugas sebagai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan diarahkan untuk pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Proporsi tenaga kependidikan terhadap dosen dan mahasiswa adalah satu orang tenaga kependidikan melayani 100 mahasiswa dan atau satu orang tenaga kependidikan melayani 10 dosen. Rasio tenaga kependidikan terhadap dosen/mahasiswa terpenuhi minimal 50% dari jumlah program studi, dimana minimal 25% tenaga kependidikan bergelar S1/D4. Tenaga kependidikan di UIN RM Said Surakarta berjumlah 241 orang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*, yaitu: pemilihan sampel didasarkan pada suatu kriteria. Kriteria sampelnya adalah pegawai aparat sipil negara (ASN) yang bertugas sebagai tenaga kependidikan. Cara memperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada Roscoe dalam Sugiyono (2017), yaitu bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan

multivariate (menggunakan regresi berganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan variabel penelitiannya ada 6 (5 independen dan 1 dependen), sehingga diperoleh jumlah anggota sampelnya adalah  $10 \times 6 = 60$ .

## B. Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuisioner kepada responden yang sudah dipilih menjadi sampel. Berdasarkan data pengisian kuisioner diperoleh karakteristik responden seperti jenis kelamin dan pendidikan. Berikut ini penjabaran dari karakteristik responden:

Tabel IV.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	30	50,0	50,0	50,0
	Wanita	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Dari tabel IV.1 menunjukkan bahwa 50% responden berjenis kelamin pria atau sebanyak 30 pegawai ASN tenaga kependidikan adalah pria yang menjadi responden dalam penelitian ini. Sedangkan persentase wanita juga sebanyak 50% atau 30 pegawai ASN tenaga kependidikan yang menjadi responden penelitian adalah wanita. Hal tersebut menyimpulkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini seimbang antara pria dan wanita.

Tabel IV.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

<b>Pendidikan</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	8,3	8,3	8,3
	S1	33	55,0	55,0	63,3
	S2	15	25,0	25,0	88,3
	SMA	4	6,7	6,7	95,0
	SMK	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel IV.2 menunjukkan bahwa dari 60 responden yang dikarakteristikan berdasarkan pendidikan terdapat 5 jenis pendidikan yaitu pada pendidikan SMK sebanyak 5%, sedangkan untuk yang SMA 6,7%, pada pendidikan D3 sebanyak 8,3 %, kemudian pendidikan Sarjana/S1 sebanyak 55% dan pendidikan Magister/S2 sebanyak 25%. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1.

## C. Pengujian dan Hasil Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah regresi dan variabel-variabelnya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi dapat dikatakan baik jika data berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal ini dapat dilihat dari hasil SPSS bagian *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) yang tingkat signifikansinya di atas 0,05. Berikut hasil uji normalitas yang dilakukan:

Tabel IV.3  
Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,10042004
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,087
Test Statistic		,097
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Output SPSS 25.0

Berdasarkan tabel IV.3 hasil uji normalitas ditunjukkan pada *Asymp.Sig. (2-tailed)*. Nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* lebih besar dari  $\alpha$  atau  $0,200 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini sudah terdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas dalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance value* dan *variance inflation factor (VIF)*. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan apakah ada multikolinearitas yaitu bernilai  $> 0,10$  atau nilai  $VIF > 10$ . Hasil dari uji multikolinearitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel IV.4  
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kompetensi	0,185	5,396
Pelatihan	0,182	5,488
Remunerasi	0,108	9,276
Penghargaan Psikologis	0,123	8,105
Rotasi Kerja	0,213	4,692

Sumber: data diolah, 2021

Pada tabel IV.4 menunjukkan bahwa setiap variabel independen pada model regresi diketahui nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Hasil pengujian ini menyimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinearitas.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Oleh karena itu untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji glesjser test. Model regresi yang tidak mengandung heteroskedastisitas jika nilai signifikansi > tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Berikut tabel hasil uji heteroskedastisitas:

Tabel IV.5  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,369	,784		,471	,639
	K	-,050	,082	-,187	-,609	,545
	P	,086	,068	,394	1,274	,208
	R	-,126	,081	-,626	-1,557	,125
	PP	,123	,112	,413	1,099	,277
	RK	,025	,081	,086	,301	,764

a. Dependent Variable: ABSRES

Sumber: Output SPSS 25.0

Tabel IV.5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari setiap variabel independen lebih dari 0,05. Hal ini menyimpulkan setiap variabel dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas yang artinya model regresi layak digunakan.

## 2. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah model pada penelitian merupakan model yang layak atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika semua variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen, maka model yang telah dibuat dinyatakan layak. Berikut hasil uji F dalam penelitian ini:

Tabel IV.6  
Hasil Uji Statistik F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	324,205	5	64,841	49,009	,000 <sup>b</sup>
	Residual	71,445	54	1,323		
	Total	395,650	59			
a. Dependent Variable: KP						
b. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R						

Sumber: Output SPSS 25.0

Pada tabel IV.6 memiliki nilai F sebesar 49,009 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai ini kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menyimpulkan bahwa variabel-variabel independen yaitu kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Maka model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang layak.

### 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  yang kecil memiliki arti kemampuan variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu memiliki arti variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Berikut merupakan hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini:

Tabel IV.7  
Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,905 <sup>a</sup>	,819	,803	1,150

a. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R

b. Dependent Variable: KP

Sumber: Output SPSS 25.0

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,803 atau 80,3%. Hal tersebut memiliki arti sebesar 80,3% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel variabel independen, yaitu: kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja. Sedangkan sisanya 19,7% dapat dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel independen.

#### 4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan jumlah variabel lebih dari satu. Pengujian pada penelitian ini untuk menguji pengaruh antara kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut hasil regresi linier berganda pada penelitian ini:

Tabel IV.8  
Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,378	1,388		,272	,787
K	,452	,146	,417	3,101	,003
P	,320	,120	,362	2,669	,010
R	,399	,143	,490	2,785	,007
PP	-,326	,198	-,271	-1,647	,105
RK	-,060	,144	-,052	-,417	,678

a. Dependent Variable: KP  
Sumber: Output SPSS 25.0

Berdasarkan tabel IV.8 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KP = 0,378 + 0,452K + 0,320P + 0,399R - 0,326PP - 0,060 + e$$

Analisis dari hasil regresi berganda yaitu sebagai berikut:

- a. Hasil dari regresi tersebut menampilkan konstanta sebesar 0,378. Nilai tersebut menyatakan apabila kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kerja dianggap konstan maka nilai kinerja pegawai sebesar 0,378.
- b. Kompetensi menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,452. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kompetensi maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,452.
- c. Pelatihan menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan pelatihan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,320.

- d. Remunerasi menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,399. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan remunerasi maka meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,399.
- e. Penghargaan psikologis menunjukkan koefisien regresi -0,326. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan penghargaan psikologis maka akan cenderung menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,326.
- f. Rotasi kerja menunjukkan koefisien regresi -0,060. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan rotasi kerja maka akan cenderung menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,060.

## 5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh masing-masing variabel independen dan variabel kontrol secara individual terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila nilai signifikan  $t_{hitung} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan nilai  $t_{hitung} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel IV.9  
Hasil Analisis Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,378	1,388		,272	,787
K	,452	,146	,417	3,101	,003
P	,320	,120	,362	2,669	,010
R	,399	,143	,490	2,785	,007
PP	-,326	,198	-,271	-1,647	,105
RK	-,060	,144	-,052	-,417	,678

a. Dependent Variable: KP  
Sumber: Output SPSS 25.0

Pembuktian hipotesis dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  yang akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan df 60-2 dan taraf signifikan 0,05 yaitu 2,00172. Berdasarkan hasil perhitungan tabel IV.9, maka pembuktian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar 0,452 dengan tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$  dan apabila dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  (2,00172) maka  $3,101 > 2,00172$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 1 diterima.
2. Variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar 0,320 dengan tingkat signifikansi  $0,010 < 0,05$  dan apabila dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  (2,00172) maka  $2,669 > 2,00172$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 2 diterima.

3. Variabel remunerasi terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar 0,399 dengan tingkat signifikansi  $0,007 < 0,05$  dan apabila dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}} (2,00172)$  maka  $2,785 > 2,00172$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 3 diterima.
4. Variabel penghargaan psikologis terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar -0,326 dengan tingkat signifikansi  $0,105 > 0,05$  dan apabila dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}} (2,00172)$  maka  $-1,647 < 2,00172$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel penghargaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 4 ditolak.
5. Variabel rotasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar -0,060 dengan tingkat signifikansi  $0,678 > 0,05$  dan apabila dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}} (2,00172)$  maka  $-0,417 < 2,00172$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 5 ditolak.

#### **D. Pembahasan Hasil Analisis Data**

##### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,452 dengan tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi

dengan sangat baik diantaranya: dapat secara cepat merespon informasi baru yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, memiliki kepercayaan diri dalam mempresentasikan hasil pekerjaannya serta memiliki kemampuan analitis dan konseptual akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosdyanti dan Suwanto (2020) serta hasil penelitian Sriningsih *et al* (2021) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat kompetensi pegawai maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 2 diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi dari variabel pelatihan sebesar 0,320 dengan tingkat signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Artinya, bahwa semakin diberikannya pelatihan yang menyediakan para instruktur yang menguasai materi, pemberian pelatihan dengan materi dan metode pelatihan yang relevan serta sesuai bidang dan kebutuhan kerja pegawai, juga pemberian pelatihan yang berkualitas sesuai dengan tujuan yang diinginkan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitiannya Watung *et al* (2016) dan Jocom *et al* (2017) yang menghasilkan variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil

penelitian menyimpulkan bahwa pelatihan sumber daya manusia penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Selain itu dengan adanya pelatihan yang dilaksanakan secara berkelanjutan, berkualitas dan fokus pada pekerjaan karyawan akan meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi.

### **3. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data diketahui variabel remunerasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,399 dengan tingkat signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Oleh karenanya, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 3 diterima. Pemberian remunerasi yang berupa gaji dan tunjangan kinerja, jaminan kesehatan dan pemberian pensiun serta kesempatan dan pemberian motivasi kepada pegawai untuk mengajukan kenaikan pangkat dan promosi jabatan akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mafini dan Nobukhosi (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif atas remunerasi terhadap prestasi kinerja. Pemberian remunerasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

### **4. Pengaruh Penghargaan Psikologis Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data diketahui variabel penghargaan psikologis terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar -0,326 dengan tingkat signifikansi  $0,105 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel

penghargaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 4 ditolak. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada atau tidak adanya penghargaan psikologis yang berupa pengakuan dan pemberian pujian, ucapan terima kasih maupun dorongan dari pimpinan atas pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak memberikan dampak terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena responden dalam penelitian ini adalah pegawai aparat sipil negara yang bekerja berdasarkan aturan aturan kedisiplinan maupun tanggungjawabnya sebagai pegawai ASN yang sudah diatur dalam peraturan kinerja kepegawaian ASN, sehingga mereka akan tetap menjalankan tanggungjawab kerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jalal dan Zaheer (2017), dimana penelitiannya menemukan bahwa penghargaan psikologis memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Hal ini disebabkan oleh budaya di sebagian besar sektor swasta bahwa manajemen puncak tidak pernah menghargai karyawannya karena jika mereka menghargai karyawannya maka mereka dapat meminta kenaikan gaji. Sehingga mereka tidak pernah mengadopsi perilaku berterima kasih kepada karyawannya dan juga karyawan lebih memilih penghargaan ekstrinsik daripada penghargaan intrinsik.

## **5. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki  $\beta$  sebesar -0,060 dengan tingkat signifikansi  $0,678 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel rotasi

kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 5 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa ada maupun tidak adanya rotasi kerja tidak berdampak pada perubahan kinerja pegawai karena pegawai ASN yang menjadi responden dalam penelitian menganggap bahwa rotasi kerja yang dilakukan oleh lembaga merupakan suatu kebijakan yang harus dipatuhi meskipun tidak mempengaruhi terhadap kinerja mereka sebagai pegawai ASN.

Hasil temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Jocom *et al* (2017) yang menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial pada PT. Pegadaian (Persero) Manado karena karyawan beranggapan bahwa mereka mungkin setuju dengan ketentuan yang dibuat oleh perusahaan, tetapi tidak selalu membuat kinerja mereka meningkat dengan rotasi pekerjaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta.
3. Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta.
4. Penghargaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta.
5. Rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN RM Said Surakarta .

#### **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi, yaitu:

1. Penelitian ini menghasilkan nilai koefisien regresi untuk variabel kompetensi yang paling tinggi dibandingkan variabel variabel independen lainnya di penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan variabel yang sangat diperlukan dan harus dimiliki oleh pegawai dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

2. Remunerasi dalam penelitian ini merupakan variabel independen kedua yang memiliki nilai koefisien regresi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberian remunerasi merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi kinerja pegawai. Sehingga lembaga perlu menjamin adanya pemberian remunerasi kepada pegawai.
3. Pelatihan merupakan variabel independen ketiga selain kompetensi dan remunerasi yang memiliki nilai koefisien tinggi dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kompetensi pegawai akan semakin berkualitas dengan adanya pemberian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan secara langsung dengan adanya pemberian pelatihan juga akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan kerjanya.
4. Penghargaan psikologis dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun sebaiknya lembaga atau organisasi tetap memberikan penghargaan psikologis sebagai upaya membudayakan perilaku santun dan menghargai kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai.
5. Rotasi kerja dalam penelitian ini juga tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun sebaiknya lembaga atau organisasi tetap rutin melakukan rotasi kerja yang sesuai dengan kebijakan sebagai upaya penyegaran bagi pegawai agar tidak mengalami kejenuhan di tempat kerja dan mempererat hubungan sosial di tempat kerja.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan dalam penelitian, saran yang diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan, remunerasi, penghargaan psikologis dan rotasi kinerja memberikan sumbangan pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai dengan ditunjukkan dari nilai *adjusted R square* sebesar 80,3%. Namun sisanya sebesar 19,7% menunjukkan faktor faktor lain yang memungkinkan bisa memberikan sumbangan pengaruh bagi kinerja pegawai. Sehingga penelitian ini menyarankan bagi para peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel independen lainnya yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai, seperti: penggunaan teknologi informasi, komunikasi, komitmen organisasi, *knowledge management* dan lain lain.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi lembaga atau organisasi untuk selalu memberikan motivasi untuk peningkatan kompetensi pegawai, pemberian pelatihan yang sesuai kebutuhan pegawai dan pemberian remunerasi kepada pegawai.
3. Lembaga juga tetap mengupayakan adanya pemberian penghargaan psikologis sebagai bentuk perhatian dan wujud menghargai terhadap kinerja yang telah dilakukan pegawai.

4. Pegawai dapat lebih memahami pentingnya rotasi kerja yang dilakukan oleh lembaga, sebagai usaha untuk lebih mendorong kemampuan dan pengembangan diri pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anthonia. N, O., Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384–398. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5552>
- Andriani, Citra dan Onsardi. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Marketing. *Jurnal Etrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)* Volume 1, Nomor 2 (Juli, 2020)
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. PT. Indeks , Jakarta
- Erasmus, B., Van Wyk, M., & Schenk, H. (2001). *South African Human Resource Management* (2nd ed.). Cape Town: Juta & Company Ltd.
- Handoko T. Hani, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hanggreni. Dewi (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit FE UI, Jakarta.
- Hasibuan. Malayu S.P (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Jalal, R. N.-U.-D., & Zaheer, M. A. (2017). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i9/3309>
- Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 279–288.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P. and Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing Sector. *Ergonomics journal*, 48(15), 1721-1733.
- Lolowang, M.G., Adolfina, dan Genita Lumintang. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA* Vol.4 No.2 (Juni 2016). Hal 177-186. ISSN 2303-1174.

- Mafini, C., and Nobukhosi Dlodlo (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 2.
- Malvin Blumberg, C. D. P. (1982). The missing opportunity on organizational research: some implication for a theory of work performance. *JSTOR*, 7(4), 560–569.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Revika Aditama.
- Manopo, David T; Victor P.K Lengkong dan Rita Taroreh. (2018). Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja Dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Manado. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2738 – 2747
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta, CV
- Mina, Manjurul Hossain Rezaa; Kateryna Vorobyovab dan Md. Abdur Rauf. (2021). The Effect Of Total Rewards System On The Performance Of Employees With A Moderating Effect Of Psychological Empowerment And The Mediation Of Motivation In The Leather Industry Of Bangladesh. *International Association of Engineers (IAENG): Engineering Letters Online* ISSN: 1816093X, 18160948 Volume 29, Issue 1-2021
- Nurchayono; R Ery Wibowo dan Ida Kristiana. (2020). Impact Of Competence, Job Design, Job Satisfaction on Employee Directorate General of Taxes Performance. *Relevance*, Vol. 3, No. 2 (Desember, 2020) Hal: 136-145
- Nurgunawan, abdi dan Muhsin Wahid. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Paradoks: *Jurnal Ilmu Ekonomi* e-ISSN : 2622-6383 Volume 1 Nomor 1 (Oktober, 2018)
- Nurianna Thoha , 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks organisasi Publik)*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rosdyanti, Titin dan Suwanto. 2020. Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur, *Derivatif: Jurnal Manajemen*, Vol. 14, No. 1 (April, 2020): Universitas Muhammadiyah Metro

- Salih, M. O. I., & Al.Ibed, A. B. A. N. Y. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6181–6184. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i7.46>
- Sari, Maya; Onsardi dan Tezar Arianto (2020). Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)* e-ISSN 2723-424X , Volume: 1 Nomor: 1, Juli 2020
- Sartika, Amwiarni. 2015. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Koa Palu. *e-Jurnal Katalogis*, Volume 3 Nomor 1. PPs Universitas Tadulako.
- Sedarmayati (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi & Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect Of Job Redesign And Job Satisfaction On Employee Performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sthepan P Robbins, T. A. J. (2017). *Organization Behaviour* (17th ed.). Pearson Education Edinburgh Gate.
- Sriningsih; Muhammad Idris dan Saripuddin. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Watang Sawitto Kabupaten Pinrang. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia* Volume 2 Nomor 4 Agustus 2021 Hal. 604-61
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujiati, S., Ma'arif, M. S., & Najib, M. (2017). The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center - National Institute Aeronautics and Space. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 229–237. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.06>
- Suparmi dan Vicy Septiawan. (2019). Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada Pt. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* ISSN : 2302-2752, Vol. 8 No. 1, 2019.

- Suryaningrum, Frida P; Andi Tri Haryono dan Dheasey Amboningtyas. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja Kayawan, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di PT. Bagus Conveksi Branch Paragon Mall Semarang). *Jurnal EKBIS* Vol. XX, No. 2 Edisi September 2019.
- Teja, Sri Gusti Bima Harya. (2017). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Surakarta). *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol. 19, No. 2, Desember 2017
- Watung, Rannie; Lotje Kawet dan Ivonne S. Saerang. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pemuda Dan Olah Raga Kota Tomohon). *Jurnal EMBA* Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 828-837
- Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, Edisi Keempat, Jakarta.

# **LAMPIRAN**

## **KUESIONER PENELITIAN**

**JUDUL:** DETERMINAN KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA

**PENELITI:** WIDAYA (NIM : 2020P20015)

Assalamualaikum Wr Wb,

Bapak/Ibu, Saudara/I responden yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediaannya menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan ini. Atas kesediaan, partisipasi dan kesungguhannya dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

**I. IDENTITAS RESPONDEN** (No. Responden :  
)

Nama :

Jenis Kelamin : (a) Pria (b) Wanita (Berilah tanda silang (X) untuk jawaban yang sesuai)

Pendidikan :

Masa kerja :

Jabatan :

### **II. PANDUAN PENGISIAN ANGKET:**

Berilah tanda contreng /checklist (√) pada kolom yang anda anggap sesuai. Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju (diberi nilai 5)

S = Setuju (diberi nilai 4)

KS = Kurang Setuju (diberi nilai 3)

TS = Tidak Setuju (diberi nilai 2)

STS = Sangat Tidak Setuju (diberi nilai 1)

### III. DAFTAR PERTANYAAN

#### A. KOMPETENSI (X1)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya akan cepat menangkap informasi baru untuk mendukung pekerjaan					
2	Saya akan cepat merespon informasi-informasi baru yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan pekerjaan					
3	Saya sangat percaya diri untuk bisa mempresentasikan hasil pekerjaan yang saya lakukan					
4	Saya memiliki kemampuan berfikir analistis					
5	Saya memiliki kemampuan berfikir konseptual					

#### B. PELATIHAN (X2)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Instruktur yang memberikan pelatihan menguasai materi.					
2	Peserta pelatihan sebaiknya dipilih berdasarkan kebutuhan organisasi					
3	Materi Pelatihan relevan dan sesuai dengan bidang kerja.					
4	Metode Pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pegawai.					
5	Pelatihan dapat meningkatkan akurasi, ketelitian dan keandalan dalam bekerja.					
6	Pelatihan meningkatkan kualitas hasil kerja.					

#### C. REMUNERASI (X3)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Institusi tempat saya bekerja memberikan gaji sesuai dengan jabatan atau posisi yang saya jalankan					

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
2	Institusi tempat saya bekerja memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan aturan yang telah di tetapkan					
3	Institusi tempat saya bekerja memberikan program kesehatan dalam bentuk pelayanan kesehatan yang cukup					
4	Institusi tempat saya bekerja memberikan program pensiun yang dapat dirasakan bermanfaat untuk memasuki masa pensiun					
5	Institusi tempat saya bekerja memberikan kesempatan dan mendorong semua pegawai untuk mengajukan kenaikan pangkat					
6	Institusi tempat saya bekerja memberikan kesempatan semua pegawai untuk promosi jabatan sesuai aturan					

#### D. PENGHARGAAN PSIKOLOGIS (X4)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mendapatkan pengakuan dari pimpinan atas pekerjaan yang saya lakukan					
2	Pimpinan memberikan pujian atas pekerjaan saya					
3	Pimpinan memberikan ucapan terima kasih untuk pekerjaan yang saya lakukan					
4	Dorongan dari pimpinan saat saya melakukan pekerjaan					

#### E. ROTASI KERJA (X5)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan pegawai pada saat bekerja.					
2	Rotasi pekerjaan yang dilakukan di Institusi sesuai dengan pengetahuan pegawai yang akan dirotasi.					

3	Rotasi pekerjaan yang diterapkan di Institusi dapat mengurangi kejenuhan saya pada saat bekerja.					
4	Rotasi pekerjaan yang sudah dilakukan oleh Institusi sesuai dengan prosedur yang berlaku					
5	Rotasi pekerjaan dapat mempererat hubungan saya dan pegawai lainnya.					

**F. KINERJA PEGAWAI (Y)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu bekerja dengan standar mutu yang telah ditetapkan					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan					
3	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan					
4	Saya dapat bekerjasama dengan sesama staf dan pimpinan					
5	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.					



NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	K					P					
			K1	K2	K3	K4	K5	P1	P2	P3	P4	P5	P6
36	PRIA	S1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
37	PRIA	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	PRIA	S1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
39	WANITA	S1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
40	WANITA	S1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
41	WANITA	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	WANITA	S2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
43	WANITA	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	WANITA	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	PRIA	S1	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
46	PRIA	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	PRIA	S1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
48	PRIA	SMK	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
49	PRIA	SMK	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	WANITA	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	PRIA	S2	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5
52	WANITA	S1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
53	PRIA	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	WANITA	S1	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
55	WANITA	S1	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
56	PRIA	S1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
57	PRIA	SMA	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
58	WANITA	S2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
59	PRIA	S1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
60	PRIA	S1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3

NO	R						PP			
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	PP1	PP2	PP3	PP4
1	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
8	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5

NO	R						PP			
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	PP1	PP2	PP3	PP4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3
11	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4
12	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
13	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
14	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
18	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
19	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
25	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
31	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
32	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
33	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
40	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4

NO	R						PP			
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	PP1	PP2	PP3	PP4
48	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
51	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
55	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
56	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
57	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
58	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
59	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
60	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4

NO	RK					KP				
	RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
1	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
8	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
11	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5
12	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5
13	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
14	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5
15	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
16	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5
19	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
23	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4

NO	RK					KP				
	RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
39	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5
40	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
41	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
48	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
51	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5
52	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
54	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
55	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
56	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
57	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3
60	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4

## DESKRIPSI RESPONDEN

### Frequencies

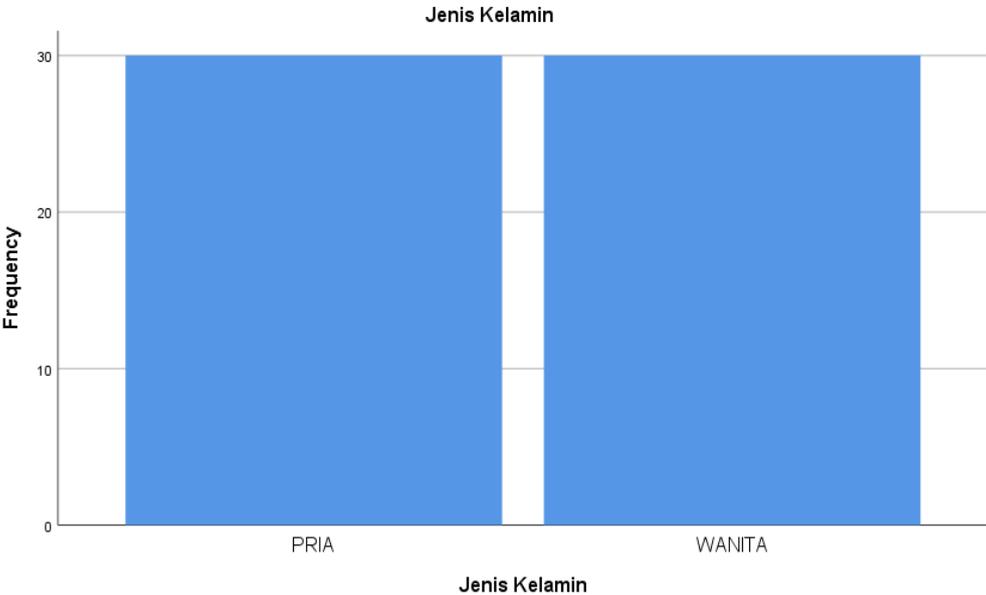
Statistics			
		Jenis Kelamin	Pendidikan
N	Valid	60	60
	Missing	0	0

### Frequency Table

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	30	50,0	50,0	50,0
	WANITA	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	8,3	8,3	8,3
	S1	33	55,0	55,0	63,3
	S2	15	25,0	25,0	88,3
	SMA	4	6,7	6,7	95,0
	SMK	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

# Bar Chart



## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KOMPETENSI

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,894	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
K1	4,15	,481	60
K2	4,28	,613	60
K3	4,03	,551	60
K4	4,00	,664	60
K5	3,92	,530	60

Inter-Item Correlation Matrix					
	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1,000	,601	,620	,531	,449
K2	,601	1,000	,623	,541	,595
K3	,620	,623	1,000	,787	,764
K4	,531	,541	,787	1,000	,771
K5	,449	,595	,764	,771	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	16,23	4,216	,633	,479	,890
K2	16,10	3,719	,678	,503	,883
K3	16,35	3,621	,845	,734	,844
K4	16,38	3,359	,780	,694	,860
K5	16,47	3,812	,775	,685	,861

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,38	5,698	2,387	5

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL PELATIHAN

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,870	,872	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
P1	4,17	,526	60
P2	4,07	,607	60
P3	4,20	,684	60
P4	4,10	,573	60
P5	4,17	,717	60
P6	4,20	,632	60

Inter-Item Correlation Matrix						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
P1	1,000	,602	,706	,337	,464	,509
P2	,602	1,000	,580	,468	,558	,583
P3	,706	,580	1,000	,424	,553	,455
P4	,337	,468	,424	1,000	,495	,645
P5	,464	,558	,553	,495	1,000	,598
P6	,509	,583	,455	,645	,598	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	20,73	6,504	,665	,581	,850
P2	20,83	6,073	,710	,517	,841
P3	20,70	5,841	,683	,588	,846
P4	20,80	6,502	,594	,459	,860
P5	20,73	5,724	,678	,482	,848
P6	20,70	5,976	,708	,584	,841

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,90	8,566	2,927	6

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL REMUNERASI

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,898	,898	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
R1	4,08	,645	60
R2	4,13	,596	60
R3	4,02	,651	60
R4	4,17	,717	60
R5	4,15	,633	60
R6	3,93	,660	60

Inter-Item Correlation Matrix						
	R1	R2	R3	R4	R5	R6
R1	1,000	,632	,804	,592	,508	,649
R2	,632	1,000	,606	,622	,440	,540
R3	,804	,606	1,000	,648	,611	,634
R4	,592	,622	,648	1,000	,541	,561
R5	,508	,440	,611	,541	1,000	,551
R6	,649	,540	,634	,561	,551	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R1	20,40	7,024	,783	,700	,871
R2	20,35	7,519	,687	,503	,886
R3	20,47	6,897	,819	,724	,865
R4	20,32	6,898	,719	,534	,882
R5	20,33	7,514	,635	,441	,893
R6	20,55	7,167	,711	,516	,882

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,48	10,118	3,181	6

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL PENGHARGAAN PSIKOLOGIS

### Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,825	,829	4

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PP1	3,98	,676	60
PP2	4,05	,746	60
PP3	4,03	,610	60
PP4	4,08	,619	60

Inter-Item Correlation Matrix				
	PP1	PP2	PP3	PP4
PP1	1,000	,472	,577	,571
PP2	,472	1,000	,592	,542
PP3	,577	,592	1,000	,532
PP4	,571	,542	,532	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	12,17	2,751	,637	,434	,785
PP2	12,10	2,566	,634	,426	,792
PP3	12,12	2,851	,688	,479	,765
PP4	12,07	2,877	,657	,436	,777

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,15	4,638	2,154	4

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL ROTASI KERJA

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,792	,798	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
RK1	4,15	,481	60
RK2	4,32	,596	60
RK3	4,03	,610	60
RK4	3,85	,659	60
RK5	3,82	,676	60

Inter-Item Correlation Matrix					
	RK1	RK2	RK3	RK4	RK5
RK1	1,000	,541	,618	,286	,399
RK2	,541	1,000	,576	,252	,230
RK3	,618	,576	1,000	,350	,508
RK4	,286	,252	,350	1,000	,659
RK5	,399	,230	,508	,659	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RK1	16,02	3,712	,601	,447	,752
RK2	15,85	3,587	,493	,411	,778
RK3	16,13	3,202	,679	,545	,717
RK4	16,32	3,373	,516	,448	,773
RK5	16,35	3,147	,605	,544	,743

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,17	5,056	2,249	5

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA PEGAWAI

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,930	,930	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
KP1	4,12	,555	60
KP2	4,18	,596	60
KP3	4,10	,602	60
KP4	4,20	,632	60
KP5	4,25	,541	60

Inter-Item Correlation Matrix					
	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
KP1	1,000	,651	,877	,705	,692
KP2	,651	1,000	,609	,890	,749
KP3	,877	,609	1,000	,659	,703
KP4	,705	,890	,659	1,000	,743
KP5	,692	,749	,703	,743	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	16,73	4,470	,821	,798	,913
KP2	16,67	4,328	,815	,810	,913
KP3	16,75	4,360	,788	,788	,919
KP4	16,65	4,130	,847	,822	,907
KP5	16,60	4,549	,808	,663	,915

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,85	6,706	2,590	5

## ANALISIS REGRESI BERGANDA

### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RK, PP, P, K, R <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: KP			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,905 <sup>a</sup>	,819	,803	1,150	,819	49,009	5	54	,000
a. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R									
b. Dependent Variable: KP									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	324,205	5	64,841	49,009	,000 <sup>b</sup>
	Residual	71,445	54	1,323		
	Total	395,650	59			
a. Dependent Variable: KP						
b. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R						

Coefficients <sup>a</sup>											
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,378	1,388		,272	,787					
	K	,452	,146	,417	3,101	,003	,840	,389	,179	,185	5,396
	P	,320	,120	,362	2,669	,010	,866	,341	,154	,182	5,488
	R	,399	,143	,490	2,785	,007	,830	,354	,161	,108	9,276
	PP	-,326	,198	-,271	-1,647	,105	,773	-,219	-,095	,123	8,105
	RK	-,060	,144	-,052	-,417	,678	,784	-,057	-,024	,213	4,692

a. Dependent Variable: KP

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	K	P	R	PP	RK
1	1	5,979	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,011	23,269	,78	,00	,00	,02	,02	,00
	3	,005	36,249	,21	,14	,02	,07	,10	,13
	4	,002	52,295	,00	,18	,72	,02	,15	,02
	5	,002	55,891	,01	,37	,09	,07	,03	,73
	6	,001	78,869	,00	,31	,16	,83	,70	,12

a. Dependent Variable: KP

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11,81	25,22	20,85	2,344	60
Residual	-2,945	2,426	,000	1,100	60
Std. Predicted Value	-3,855	1,866	,000	1,000	60
Std. Residual	-2,560	2,109	,000	,957	60

a. Dependent Variable: KP

## UJI ASUMSI KLASIK

### UJI NORMALITAS

#### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N	60	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,10042004
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,087
Test Statistic		,097
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

### UJI MULTIKOLINEARITAS DAN HETEROSKEDASTISITAS

#### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RK, PP, P, K, R <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: ABSRES			
b. All requested variables entered.			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,242 <sup>a</sup>	,058	-,029	,64924	,058	,670	5	54	,648
a. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,412	5	,282	,670	,648 <sup>b</sup>
	Residual	22,762	54	,422		
	Total	24,174	59			
a. Dependent Variable: ABSRES						
b. Predictors: (Constant), RK, PP, P, K, R						

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,369	,784		,471	,639					
	K	-,050	,082	-,187	-,609	,545	,064	-,083	-,080	,185	5,396
	P	,086	,068	,394	1,274	,208	,112	,171	,168	,182	5,488
	R	-,126	,081	-,626	-1,557	,125	,016	-,207	-,206	,108	9,276
	PP	,123	,112	,413	1,099	,277	,072	,148	,145	,123	8,105
	RK	,025	,081	,086	,301	,764	,073	,041	,040	,213	4,692

a. Dependent Variable: ABSRES

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	K	P	R	PP	RK
1	1	5,979	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,011	23,269	,78	,00	,00	,02	,02	,00
	3	,005	36,249	,21	,14	,02	,07	,10	,13
	4	,002	52,295	,00	,18	,72	,02	,15	,02
	5	,002	55,891	,01	,37	,09	,07	,03	,73
	6	,001	78,869	,00	,31	,16	,83	,70	,12

a. Dependent Variable: ABSRES