

**PENGARUH KOMPETENSI, MUTASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen**

**Oleh :**

**TISNA HANDAYANI  
1420030050**

**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2016**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : TISNA HANDAYANI  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1420030050  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI, MUTASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

Disetujui untuk disampaikan kepada

**Panitia Ujian Tesis**

Medan, 26 Oktober 2016

**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



Dr. SJHRIL EFFENDY P., M. Si., MA., M.Psi., Mh

**Pembimbing II**



H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M

## PENGESAHAN

### PENGARUH KOMPETENSI, MUTASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

TISNA HANDAYANI  
1420030050

#### KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

"Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar Magister Manajemen (MM) pada hari Rabu, tanggal 26 Oktober 2016"

#### *Panitia Penguji*

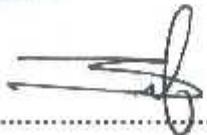
1. Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M. Si., MA., M.Psi., Mh  
Ketua

1. ....  


2. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M  
Sekretaris

2. ....

3. Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP  
Anggota

3. ....  


4. Dr. AMINI, M. Pd  
Anggota

4. ....  


5. FAHRIZAL ZULKARNAIN, ST., M. Sc., Ph.D  
Anggota

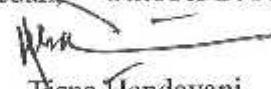
5. ....  


## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan bahwa tesis ini bukan hasil karya saya atau adanya plagiat. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Medan, Oktober 2016  
  
Pina Handayani



## **Abstrak**

### **Tisna Handayani, Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Tesis. 2016**

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia (SDM), peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia. Kompetensi, mutasi dan motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam usaha mengembangkan sumberdaya manusia di dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang berjumlah 150 orang untuk populasi dan 60 orang untuk sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, mutasi dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama, kompetensi, mutasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari hasil analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel motivasi.

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

## ABSTRACT

*Tisna Handayani ,The Effect of Competence, Mutation and Motivation on Employee Performance at Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Thesis. 2016.*

*The most important resource in an organization is the human resource, improving of employee performance becomes the main focus of human resource management unit. Competence, mutation and motivation is an important factor in efforts to develop human resources in improve employee performance. The purpose of this research was to identify the effect of competence, mutation and motivation on employee performance at Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Population and samples in this study were employees at Universitas Islam Negeri Sumatera Utara which amounted to 150 people and 60 for samples. Data collected using a questionnaire . Further testing validity and reliability. The data analysis techniques employee was to multiple linear regression. Research result shows that the competence, mutation and motivation partially effect employee performance positively and significantly. Simultaneously, competence, mutation and motivation effect employee performance. Research conclusion of analysis on the factors that affect the employee performance, then the most dominant influence the employee performance is motivation variable.*

*Keyword : Compensation, work satisfaction, leadership style, motivation*

## KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr.Wb

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melindungi, menuntun, dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, serta dapat memenuhi persyaratan guna mencapai gelar Magister Manajemen. Adapun judul yang penulis ajukan adalah : **Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara**

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulismengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Suami tercinta Bripka Ahmad Yani Satria, S.H, ananda Azka dan Nadia, Ayahnda H. Bachtiar, SKM dan Ibunda Hj. Alfiana serta mertua Hj. Rosmawati yang selalu memberikan doa, dorongan,dan kasih sayang kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Edi Warman, SH, M. Hum, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Sjahril Effendy P, M.Si., M.A, M.Psi, M.H, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai Pembibing I yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E, M.M, sebagai Sekretaris Program Studi

Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan waktunya dalam penyelesaian tesis ini.

6. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP sebagai dosen penguji tesis.
7. Ibu Dr. Amini, M.Pd sebagai dosen penguji tesis.
8. Bapak Fakhrizal Zulkarnain, ST.,M.Sc.,Ph.d sebagai dosen penguji tesis.
9. Bapak Subhan Dawawi, MM sebagai Kepala Sub Bagian Kepegawaian Biro AUPK UIN Sumatera Utara yang telah membantu dalam mensupply data kepegawaian.
10. Rekan kerja di Sub bagian Kepegawaian Biro AUPK UIN Sumatera Utara yang telah memberikan motivasi untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
11. Seluruh dosen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terimakasih atas ilmu yang diberikan selama ini.
12. Teman-teman mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen UMSU (Ina, Hilda, Dina, rifan, erin, poppy, dita dan vani) atas kebersamaan, keceriaan, kerjasama dan dukungannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun demi sempurnanya tesis ini sangat diharapkan. Semoga tesis ini berguna bagi semua pihak. Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Medan, Oktober 2016

Tisna Handayani



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	11
C. Batasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah.....	11
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II KAJIAN TEORITIS</b>	
A. Kajian Teoritis .....	14
1. Kinerja .....	14
1.1. Pengertian Kinerja .....	14
1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	15
1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
1.4. Aspek- Aspek Pengukuran Kinerja .....	17
1.5. Indikator Kinerja.....	18
2.Kompetensi.....	20
2.1. Pengertian Kompetensi .....	20
2.2. Tujuan dan Manfaat Kompetensi.....	21
2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi .....	23

2.4. Jenis- Jenis Kompetensi .....	24
2.5. Indikator Kompetensi.....	25
3.Mutasi .....	26
3.1.Pengertian Mutasi .....	26
3.2. Tujuan dan Manfaat Mutasi .....	27
3.3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi.....	29
3.4 Jenis- Jenis Mutasi.....	31
3.5 Metode Mutasi.....	32
3.6. Indikator Mutasi .....	33
4. Motivasi .....	34
4.1. Pengertian Motivasi.....	34
4.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi .....	35
4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	37
4.4. Teori- Teori Motivasi.....	42
4.5. Indikator Motivasi .....	46
B. Kerangka Konseptual .....	49
C. Hipotesis .....	55
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	56
B. Tempat Dan Waktu Penelitian .....	56
C. Definisi Operasional .....	57
D. Populasi Dan Sampel .....	59
E. Teknik Pengumpulan Data.....	60
F. Uji Instrumen .....	61
G. Teknik Analisis Data.....	68

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	74
1. Karakteristik Tempat Penelitian .....	74
2. Karakteristik Responden .....	77
3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	79
4. Uji Asumsi Klasik .....	86
a. Uji Normalitas Data .....	86
b. Uji Multikolinieritas .....	87
c. Uji Heteroskedastisitas .....	88
5. Model Regresi Linier Berganda.....	89
6. Uji Hipotesis .....	91
a. Uji t (Parsial) .....	92
b. Uji F (Simultan) .....	94
7. Koefisien Determinasi .....	96
B. Pembahasan.....	97
1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	97
2. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja.....	100
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja .....	102
4. Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi terhadap Kinerja .....	104

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	110
B. Saran .....	110

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
-----------------------------	------------

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Jadwal dan Waktu Penelitian .....	56
Tabel3.2.Operasionalisasi Variabel.....	57
Tabel3.3.Validitas Data Variabel Bebas X1 .....	62
Tabel3.4.Validitas Data Variabel Bebas X2.....	63
Tabel3.5.Validitas Data Variabel Bebas X3.....	64
Tabel3.6.Validitas Data Variabel Terikat Y .....	65
Tabel3.7.Reliabilitas Data Variabel X1 .....	66
Tabel3.8.Reliabilitas Data Variabel X2.....	67
Tabel3.9.Reliabilitas Data Variabel X3.....	67
Tabel3.10 Reliabilitas Data Variabel Y .....	67
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	77
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	78
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	78
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi.....	79
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Mutasi .....	81
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi.....	83
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja.....	85
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji Multikolinearitas.....	88
Tabel4.10 Koefisien Regresi Berganda.....	90
Tabel4.11 Uji t.....	92
Tabel4.12 Uji F .....	95
Tabel4.13 Pengujian Koefisien Determinasi.....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	55
Gambar 3.1	Kurva Uji t -Statistik .....	71
Gambar 3.2	Kurva Uji F- Statistik .....	72
Gambar4.1	P-P Plot Uji Normalitas.....	87
Gambar4.2	Grafik Scatterplot .....	89
Gambar4.3	Kurva Uji t Variabel X1 .....	92
Gambar4.4	Kurva Uji t Variabel X2 .....	93
Gambar4.5	Kurva Uji t Variabel X3 .....	93
Gambar4.6	Kurva Uji F .....	95

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya yang terpenting dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi. Untuk itu setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, dan kompetensi, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, komitmen yang tinggi, disiplin diri, semangat kerja dan kinerja yang tinggi.

Peranan dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dan menentukan, karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Anggaran Negara yang dibelanjakan untuk kepentingan pegawai negeri dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, namun hal tersebut belum diimbangi dengan peningkatan profesionalisme dan integritas yang tinggi bagi komunitas Pegawai Negeri Sipil.

Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan dapat melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia. Ini artinya instansi harus memperbaiki sistem manajemen kinerja instansinya melalui perbaikan kinerja pegawainya. Kesuksesan sebuah organisasi dapat dinilai dari kinerja keseluruhan pegawainya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek kuantitas dan kualitas kerja yang antara lain meliputi ketepatan waktu

pelaksanaan pekerjaan, ketepatan kerja, tingkat pelayanan yang diberikan, tingkat kesalahan pekerjaan, kompetensi menganalisis data, serta kompetensi mengevaluasi.

Menurut Rivai (2008:15), “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Pendapat lainnya menurut Gibson (dalam Nawawi 2013:213), “Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan”.

Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2007:13), mengemukakan bahwa peningkatan kinerja tidak dengan sendirinya, melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan situasi kerja (*work situation*). Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

UIN Sumatera Utara sebagai salah satu perguruan tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya selalu mengacu pada paradigma baru pendidikan tinggi sebagai strategi nasional dalam menyelenggarakan dan mengembangkan Pendidikan Nasional. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) beralamat di Jl. William Iskandar pasar V Medan Estate. Dulunya di kenal dengan IAIN Sumatera Utara sekarang sudah beralih status menjadi UIN-SU. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara terdiri dari 8 (delapan) Fakultas yaitu : Fakultas Syariah dan Hukum, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Fakultas Dakwah dan

Komunikasi, Fakultas Ushuluddin dan Studi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Sains dan Teknologi dan Fakultas Ilmu Sosial

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UIN Sumatera Utara, maka dukungan kualitas sumber daya aparatur menjadi sebuah keharusan. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi. Harapan terhadap profesionalisme PNS ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan kinerja nyata yang dihasilkan (*actual performance*) oleh PNS.

Dalam pengamatan penulis pada UIN Sumatera Utara sebagai perguruan tinggi ternama seharusnya bisa menjadi barometer dalam pencapaian kinerja yang tinggi. Namun, kenyataan empirik menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari pegawai yang menggunakan waktu kerja tidak efisien, masuk dan pulang kantor tidak tepat waktu dan pegawai meninggalkan tempat tugas pada saat jam kantor, masih rendahnya kemampuan pegawai dalam memahami dan menguasai bidang tugasnya, lambatnya penyelesaian suatu pekerjaan. Padahal setiap pegawai telah memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam bekerja, namun tetap saja tidak dijadikan pedoman dalam bekerja.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang tinggi. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Jika

kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai.

Spencer (dalam Wibowo, 2007:87), menyatakan bahwa :“Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode cukup lama”. Pendapat lain Scale (dalam Sutrisno 2011:202), mengemukakan kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang.

Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Pegawai yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri.

Strategi peningkatan kompetensi aparatur perlu diformulasikan dalam upaya menjalankan paradigma baru pemerintahan yaitu *clean government* dan *good governance*. *Clean government* merupakan tuntutan pemerintah saat ini dan untuk melaksanakan hal tersebut profesionalisme aparatur yang dicirikan oleh meningkatnya kompetensi, merupakan prasyarat yang harus dimiliki aparatur Pegawai Negeri Sipil.

UIN Sumatera utara telah melakukan banyak hal dalam meningkatkan kompetensi pegawainya guna mendukung pemerintahan yang *clean government* dan *good governance*, adapun bentuknya seperti melaksanakan pelatihan pegawai dari bidang manajemen pekerjaan yang telah dilaksanakan di Batam dengan mengikutsertakan seluruh pegawai administrasi yang dilaksanakan secara bertahap, melaksanakan pelatihan di bidang tertentu seperti pelatihan mengenai keuangan, teknologi informasi, dan perencanaan, melaksanakan studi banding ke Universitas Islam Negeri (UIN) ternama.

Setelah beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan UIN Sumatera Utara guna meningkatkan kompetensi tersebut dari hasil pengamatan peneliti masih terdapat fenomena yang berhubungan dengan kompetensi dari hasil temuan awal yaitu : masih adanya pegawai yang belum memiliki kompetensi yang memadai di bidang tugasnya masing-masing, yang disebabkan karena latar belakang pendidikan yang dimiliki tidak sesuai dengan tempat tugasnya, sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lambat yang akhirnya berdampak pada lambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah mutasi pegawai, melalui mutasi pegawai yang berjalan baik dan adil maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang diharapkan kinerja pegawai juga meningkat. Mutasi sebagai penjelmaan/ perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2010:102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun

vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan ) tersebut.

Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan rutin dari organisasi untuk melaksanakan prinsip "*the right man in the right place*" atau "orang yang tepat pada tempat yang tepat". Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi. Untuk itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

UIN Sumatera Utara memiliki jumlah pegawai administrasi yang banyak yang berarti mempunyai beragam karakter Individu yang berbeda, dalam melaksanakan mutasi/penempatan pegawai UIN Sumatera Utara terdiri dari 2 metode, yang pertama yaitu mutasi untuk pejabat Eselon III dan IV dilaksanakan melalui rapat tertutup oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan

(BAPERJAKAT), adapun komposisi yang menjadi dasar mutasi yaitu senioritas, kompetensi dan rekam jejak/*history* jabatan, sedangkan untuk mutasi pegawai administrasi dilaksanakan melalui rapat oleh Kepala Biro, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, adapun komposisi yang menjadi dasar mutasi yaitu kompetensi dan rekam jejak/*history* jabatan yang pernah dijalani untuk disesuaikan dengan tempat tugas yang baru.

Dari hasil pengamatan peneliti adapun masalah yang berhubungan dengan mutasi pegawai di UIN Sumatera Utara yaitu : Mutasi pegawai yang dilaksanakan masih belum sesuai prinsip "*the right man in the right place*" hal ini ditunjukkan dengan masih ada penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kemampuan/latar belakang pendidikan dan karakter yang dimiliki dengan tempat tugasnya. Hal ini tentunya menghambat proses penyelesaian pekerjaan. Fenomena yang kedua yaitu masih adanya mekanisme *Spoil System* dalam mutasi pegawai, yang ditunjukkan dengan adanya pegawai yang sudah lama tidak mutasi dan beberapa pegawai yang selalu dimutasi setiap pelaksanaan mutasi, hal ini menunjukkan bahwa masih sangat kuat penggunaan *Spoil System* yang dijadikan landasan untuk mutasi pegawai.

Motivasi juga merupakan faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan gairah dan semangat untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan. Seorang pegawai yang memiliki intelegensia cukup tinggi bisa gagal karena kekurangan motivasi. Hasil kerja akan optimal kalau ada motivasi yang tepat.

Menurut Robbins (dalam Badeni 2013:76), “Motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”. Pendapat lainnya dikemukakan Malthis dan Jackson (dalam Wilson 2012 :312), “Motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan”.

Rendahnya motivasi kerja pada pegawai merupakan gejala yang kurang menguntungkan karena rendahnya motivasi kerja pada mereka menunjukkan adanya sikap acuh tak acuh. Motivasi kerja pegawai ada yang tinggi dan ada yang rendah, sehingga diperlukan suatu metode yang dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai tersebut. Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat mempengaruhi pegawai tersebut dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai.

Motivasi yang tinggi dari pegawai merupakan suatu energi dalam meningkatkan segala potensi yang tersimpan dalam dirinya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai serta meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya. Dalam proses pembelajaran tentu ada kegagalan dan keberhasilannya. Kegagalan pegawai dalam melaksanakan tugas tidak sepenuhnya berasal dari diri pegawai tersebut tetapi bisa juga dari organisasi yang tidak berhasil dalam memberikan motivasi untuk membangkitkan semangat pegawai dalam bekerja.

Motivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Penelitian yang dilakukan oleh penulis terkait motivasi pegawai UIN Sumatera Utara berfokus pada pemberian kelas jabatan kepada pegawai yang terkait dengan tunjangan kinerja. Pengeritan Kelas Jabatan (*Grade*) menurut PMA 51 Tahun 2014 adalah “kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri yang meskipun berbeda dalam hal jenis pekerjaan, tetapi cukup setara dalam tingkat kesulitan dan tingkat tanggung jawab dan tingkat persyaratan kualifikasi, dan digunakan sebagai dasar penggajian”.

Kelas jabatan diberikan kepada pegawai yang mempunyai jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu, berdasarkan PMA 48 Tahun 2014, PMA 49 Tahun 2014 dan PMA 51 Tahun 2014 Pasal 2 pemberian/penentuan kelas jabatan struktural dan fungsional pada kementerian agama berdasarkan hasil evaluasi jabatan. Untuk menentukan nama pemangku jabatan berdasarkan PMA 51 Tahun 2014 pasal 11 (1) yaitu : Semua satuan kerja pada kementerian agama menetapkan nama pemangku jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan kelas jabatan dan peta jabatan. PMA 51 Tahun 2014 pasal 11 (2) yaitu: Untuk pertama kali nama pegawai negeri didudukkan dalam jabatan fungsional umum sesuai dengan kelas jabatannya berdasarkan pendidikan terakhir.

Dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Jabatan Fungsional Umum dan jabatan fungsional tertentu mempunyai nama sesuai dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai tersebut, pemberian kelas

jabatan untuk pertama kali didasarkan oleh pendidikan terakhir, contoh Pegawai dengan pendidikan terakhir S1 dengan pekerjaan menyusun data, maka nama Jabatannya Penyusun data dengan kelas jabatan (*grade*) 7 (sesuai lampiran 4 PMA 51 Tahun 2014). Pegawai yang memiliki jabatan dengan kelas jabatan yang tinggi maka tunjangan kinerja yang diperoleh juga tinggi.

Dari hasil pengamatan peneliti terhadap motivasi kerja pegawai di UIN Sumatera Utara adalah terjadinya penurunan motivasi ditandai dengan beberapa indikasi diantaranya adalah karena masih terdapat ketidaksesuaian pemberian kelas jabatan (*grade*) dengan beban kerja pegawai di UIN Sumatera Utara, contoh pegawai dengan tugas sebagai operator Sistem Informasi Barang Milik Negara (BMN) yang memiliki beban kerja dan resiko kerja yang cukup tinggi berada pada kelas jabatan 6, sedangkan pegawai yang bertugas sebagai penyusun data yang tidak memiliki beban kerja serta resiko kerja yang tinggi berada pada kelas jabatan 7, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian beban kerja dengan pemberian kelas jabatan, sehingga dapat menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja, rendahnya semangat kerja pegawai, yang akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang : **Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang dipaparkan, didapat identifikasi masalah yaitu :

1. Pegawai menggunakan waktu kerja yang tidak efisien dalam bekerja
2. Pegawai masuk dan pulang kantor tidak tepat waktu
3. Pegawai belum memiliki kompetensi yang memadai di bidang tugasnya masing-masing.
4. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pengetahuan/keahlian, latar belakang pendidikan dan karakter pegawai pada tempat tugasnya .
5. Adanya mekanisme *Spoil system* dalam pelaksanaan mutasi pegawai.
6. Rendahnya semangat kerja pegawai dalam bekerja
7. Adanya ketidak sesuaian pemberian kelas jabatan (*grade*) dengan beban kerja pegawai.

## **C. Batasan Masalah**

Untuk lebih memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis membatasi pembahasan. Penelitian ini hanya terkait pada kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara.

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

Dari latar belakang dan identifikasi masalah serta batasan masalah, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh kompetensi, mutasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara?

#### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara
2. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, mutasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara

## **2. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat sebagai berikut :

### **a. Secara Teoritis**

1. Untuk referensi bagi penelitian yang akan datang yang terkait dengan kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja pegawai.

### **b. Secara Praktis**

1. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan di UIN Sumatera Utara dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi, mutasi dan motivasi.
2. Menambah pengetahuan peneliti khususnya dibidang kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja pegawai.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Kinerja

###### 1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah sebagai hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Pada kenyataannya kinerja tidak hanya sebagai hasil dari suatu pekerjaan, namun juga didalamnya terdapat uraian dari pelaksanaan pekerjaan. Menurut Dessler (dalam Novi 2015:145), “Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan”. Selanjutnya Murphy (dalam Nawawi 2013 :212), mengatakan bahwa “kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan”. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Gibson (dalam Nawawi 2013:213), bahwa “kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan”.

Hal senada juga dinyatakan oleh Mangkuprawira (2009:220), “*Performance* atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi”. Pendapat lainnya Rivai (2008:15), “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai

dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwakinerja merupakan hasil atau prestasi yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan berkontribusi bagi keberhasilan organisasi.

## **1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Pegawai merupakan penentu keberhasilan organisasi karena pegawai merupakan unsur terkecil dalam suatu organisasi. Apabila kinerja masing-masing individu pegawai diakumulasikan secara total, maka akan membentuk kinerja organisasi. Semakin baik kinerja yang ditampilkan oleh tiap individu pegawai maka akan semakin baik kinerja organisasi. Tujuan manajemen kinerja menurut Noe et al (dalam Syamsul 2012 :11), dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:

- 1) Administratif  
Berkaitan dengan penggunaan informasi dari hasil performance appraisal management dalam banyak keputusan administrasi seperti gaji dan promosi.
- 2) Tujuan pengembangan  
Tujuan ini menekankan pada pengembangan karyawan agar lebih efektif pada saat bekerja
- 3) Tujuan strategis  
Untuk mencapai tujuan strategis, sistem harus fleksibel karena pada saat tujuan dan strategi perusahaan berubah, hasil kebiasaan maupun karakteristik pegawai membutuhkan perubahan juga.

Menurut Simanjuntak dalam Kristina (2012:37), Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dapat menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian atau tujuan organisasi sehingga

dapat dilakukan percepatan apabila terjadi kelambatan dan penyempurnaan bila terjadi penyimpangan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian sasaran organisasi, pencapaian sasaran unit kerja, pencapaian sasaran kelompok dan sasaran individu.

### 1.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya tergantung pada banyak faktor seperti motivasi kerja pegawai, kompetensi pegawai, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, mutasi, struktur organisasi dan lain-lain. Menurut Mangkunegara (dalam Faustyna 2014:51), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan  
Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya pegawai yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu pegawai tersebut perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor Motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan.

Menurut Gibson, *et all* (dalam Faustyna 2014:51), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen dan kepuasan kerja.

- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Keith Davis (dalam Emmyah 2009:38), Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Menurut Malthis dan Jackson (dalam Faustyna 2014:51), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*), komitmen yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi/perusahaan.

Dari beberapa pendapat di atas yang mengemukakan keterkaitan antara kemampuan individu dengan kinerja pegawai bahwa sejauh mana seorang pegawai dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan dan kecakapannya. Penelitian ini akan meneliti lebih jauh mengenai kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kompetensi, mutasi dan motivasi.

#### **1.4 Aspek- Aspek Pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap penyimpangan dari rencana yang ditentukan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kerja telah dicapai sesuai yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang terukur dan nyata.

Menurut (Moehariono:2012), beberapa aspek yang mendasar dalam pengukuran kinerja adalah:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci
- 3) Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil selanjutnya

Pengukuran kinerja karyawan didasarkan dan disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, dengan memperhatikan variabel pelaku (*input*), perilaku (*process*) dan hasil kerja (*output*).

### 1.5 Indikator Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana dikemukakan oleh Hersey (dalam Wibowo 2007:102), bahwa terdapat tujuh indikator dari kinerja yaitu: Tujuan, standar, umpan balik, sarana, kompetensi, motif, peluang.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (dalam Faustyna 2014:51), yaitu :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Dapat tidaknya diandalkan
- 4) Sikap

Menurut Emmyah (2009:62), indikator kinerja adalah:

- 1) Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- 3) Tanggung jawab  
Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta hadir tepat waktu
- 4) Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya
- 5) Inisiatif, dapat dilihat dari kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dan memberikan ide-ide kreatif

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson 2006:378), yaitu :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Produktifitas
- 3) Pengetahuan pekerjaan
- 4) Inisiatif
- 5) Kerjasama
- 6) Tanggung jawab
- 7) Kepercayaan

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan persamaan yang menyatakan bahwa kinerja pegawai ditunjukkan dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta kemampuan bekerjasama.

## 2. Kompetensi

### 2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence*, yang berarti kemampuan, wewenang dan kecakapan. Dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik.

Spencer (dalam Wibowo, 2007:87), menyatakan bahwa “kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode cukup lama”. Pendapat lain menurut (Brian 2013 :287), “Kompetensi adalah suatu karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep dan nilai-nilai pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul kedalam pekerjaannya ”.

Selanjutnya Scale (dalam Sutrisno 2011:202), mengemukakan kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Hal senada dikemukakan oleh (Wibowo 2007:86), “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 dinyatakan bahwa : ”Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam

pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien”.

Berangkat dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah merupakan sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi**

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia. Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Wibowo (2007: 85), manfaat kompetensi adalah:

- 1) Menyeleksi dan merekrut tenaga kerja
- 2) Menilai dan mengembangkan tenaga kerja
- 3) Memperbaiki dan menganalisis budaya organisasi
- 4) Mengelola proses perencanaan
- 5) Membangun dasar untuk strategi pelatihan
- 6) Membentuk proses kompensasi

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2011:208), manfaat kompetensi yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
- 2) Alat seleksi karyawan
- 3) Memaksimalkan produktivitas
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

- 2) Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

- 3) Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horisontal.

- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.

- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat kompetensi diantaranya yaitu : merupakan cara terbaik untuk memahami kinerja. Selain itu juga dapat membantu organisasi untuk mengetahui sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi sesuai dengan keinginan organisasi.

### **2.3 Faktor–faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional. Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo 2007:103), beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai  
Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Ketrampilan  
Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman  
Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian  
Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- 5) Motivasi  
Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

- 6) Isu emosional  
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kemampuan intelektual  
Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- 8) Budaya organisasi  
Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Kompetensi merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan ketrampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya.

#### 2.4 Jenis – Jenis Kompetensi

Kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Ada beberapa pendapat para ahli tentang jenis-jenis kompetensi. Menurut Brian (2013:288), jenis kompetensi yaitu :

- 1) *Hard Competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian teknis suatu pekerjaan, misalnya analisa laporan keuangan
- 2) *Soft Competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengelola pekerjaan, misalnya komunikasi dan kepemimpinan kelompok

Spencer dan Spencer (dalam Emmyah 2009: 21), menjelaskan bahwa kompetensi dapat digolongkan dalam 2(dua) jenis, yaitu :

- 1) Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/di tuntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.

- 2) Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Menurut Hutapea dan Thoha (dalam Amwiriani 2015:55), jenis kompetensi yaitu :

- 1) Kompetensi teknis (*technical/functional competences*) atau disebut dengan istilah *hard skills/hard competency* (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dicapai oleh pemangku jabatan agar berprestasi baik.
- 2) Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau disebut dengan istilah kompetensi lunak. Kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa.
- 3) Kompetensi pengetahuan atau keterampilan individu.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi dibagi kedalam 2 jenis yaitu kompetensi profesional, kedua kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus dimiliki sebagai manusia.

## 2.5 Indikator Kompetensi

Indikator untuk mengukur kompetensi dapat berbeda-beda tergantung pada organisasi yang menetapkannya. Ada beberapa indikator untuk mengukur tingkat kompetensi. Menurut Ruky (dalam Kristina 2012:57), indikator kompetensi adalah:

- 1) Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
- 2) Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu organisasi
- 4) Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti

pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.

- 5) Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Menurut Spencer dalam Emmyah (2009:58), indikator kompetensi adalah:

- 1) Pengetahuan
- 2) Keterampilan
- 3) Konsep diri
- 4) Karakteristik pribadi

Dari pendapat diatas diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kompetensi diantaranya adalah: pengetahuan, keterampilan, konsep diri, motif dan karakteristik pribadi.

### **3. Mutasi**

#### **3.1 Pengertian Mutasi**

Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya. Menurut Sastrohadiwiryono (dalam Kadarisman, 2012: 68), “Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Pendapat lainnya menurut (Hasibuan 2010 :102), “Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112), “Mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/jabatan/pekerjaan seorang karyawan ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

### **3.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi**

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi. Hasibuan (2010:102), mengemukakan tujuan mutasi adalah :

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan
- 7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya

- 8) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- 9) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- 10) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

Menurut Siagian (2012:172), beberapa manfaat mutasi adalah :

- 1) Pengalaman baru
- 2) Cakrawala pandangan yang lebih luas
- 3) Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan
- 4) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
- 5) Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan tujuan mutasi menurut pasal 22 UU No.8 tahun 1974 bahwa untuk tugas kedinasan dan pembinaan PNS dapat diadakan perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja maka tujuan mutasi dimaksud antara lain yaitu :

- 1) Peningkatan produktivitas kerja
- 2) Pendayagunaan pegawai
- 3) Pengembangan karir
- 4) Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
- 5) Pengisian jabatan - jabatan lowongan yang belum terisi
- 6) Sebagai hukuman.

Menurut Moekijat (2010:117), dalam proses kepegawaian mutasi bertujuan :

- 1) Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya
- 2) Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai bidang.
- 3) Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efektifitas pegawai secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman.

### 3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi

Program mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pegawai secara berkesinambungan dan objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor yang dianggap objektif dan rasional. Faktor-faktor pelaksanaan mutasi atau perpindahan sebagai berikut :

- 1) Orientasi semata-mata kepada tujuan (*goal oriented*) yang berarti semata-mata demi kepentingan dinas atau organisasi
- 2) Pengambilan keputusan dipertimbangkan dari segala segi (*integrated approach*) berlandaskan sumber informasi dan atau sumber data yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan
- 3) Sejauh mungkin diusahakan agar hak-hak kepegawaian dan kepentingan pegawai negeri (berikut keluarganya) tidak dirugikan.

Menurut Hasibuan (2010:105), sebab-sebab pelaksanaan mutasi yaitu :

- 1) Permintaan sendiri, Alasan-alasannya adalah :
  - Kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan.
  - Keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
  - Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
- 2) Alih Tugas Produktif (ATP)  
Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

Simamora (2008:640), mengutarakan pendapat lain tentang faktor terjadinya mutasi, di antaranya :

- 1) Pegawai dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan
- 2) Karena praktik penempatan pegawai yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi
- 3) Seorang pegawai yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan

- 4) Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi
- 5) Memuaskan hasrat pribadi pegawai

Menurut Hasibuan (2010:103), ada 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan, yaitu:

1) *Merit system*

adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. Merit system atau carrier system ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena:

- (a) Output dan produktivitas kerja meningkat;
- (b) Semangat kerja meningkat;
- (c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
- (d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik; dan
- (e) Jumlah kecelakaan akan menurun.

2) *Seniority system*

adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) *Spoil system*

adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Dalam melaksanakan program mutasi, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional antara lain karena kebijakan pimpinan, prinsip *the right man on the right job*, sebagai media kompetisi, untuk promosi dan harus terkoordinasi dengan baik.

### 3.4 Jenis – Jenis Mutasi

Mutasi kepegawaian adalah segala perubahan mengenai seseorang pegawai negeri sipil, seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan, dll. Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Jenis mutasi menurut Paul Pigor dalam Hasibuan (2010: 105), adalah:

- 1) Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi, yaitu :
  - *Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, karena produksi di tempat yang lama menurun
  - *Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di bagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama bekerja atau karyawan yang diberhentikan
  - *Versatility transfer*, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan
  - *Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift A (malam) pindah ke shift B (pagi)
  - *Remedial transfer*, mutasi karyawan ke bagian mana saja atas permintaan karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya
- 2) Ditinjau dari masa kerja karyawan, yaitu :
  - Temporary transfer, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan
  - Permanent transfer, mutasi yang bersifat tetap

Menyoroti pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum jenis mutasi ada dua. Pertama yaitu ditinjau dari tujuan. Kedua adalah ditinjau dari masa kerja yang bersangkutan.

### 3.5 Metode Mutasi

Ada beberapa metode mutasi yang dilakukan didalam suatu organisasi atau perusahaan yang dikemukakan oleh para ahli. Mutasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut Hasibuan (2010: 103), yaitu:

- 1) Cara tidak ilmiah  
Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:
  - a. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
  - b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
  - c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
  - d. Berdasarkan *spoil system*.
- 2) Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:
  - a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
  - b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
  - c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
  - d. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Menurut Endang (2010:84), mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- 1) Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa), pemindahan karyawan dari satu posisi/ jabatan/tempat/pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.
- 2) Vertikal (promosi dan demosi),
  - a. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
  - b. Demosi, pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu metode mutasi dapat dilakukan diantaranya baik secara vertikal maupun secara horizontal.

### 3.6 Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi, organisasi/instansi memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih pegawai mana yang akan dimutasikan, pada umumnya instansi memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi menurut Netisemito (dalam Arnimisari, 2015:528), yaitu :

- 1) Frekuensi mutasi
- 2) Alasan mutasi
- 3) Ketepatan dalam pelaksanaan mutasi, meliputi :
  - Kemampuan kerja pegawai
  - Tingkat pendidikan
  - Lama masa jabatan
  - Tanggung jawab dan beban kerja
  - Keinginan pegawai
  - Kebijaksanaan instansi
  - Keseuaian jabatan lama dan jabatan baru

Menurut Simamora (dalam Patricia, 2016:272), yaitu :

- 1) Promosi
- 2) Demosi
- 3) Pensiun dan pensiun dini
- 4) Keusangan karyawan
- 5) Karyawan stabil

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam pengukuran mutasi berbeda yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan/ organisasi.

## **4 Motivasi**

### **4.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Motivasi kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Robbins (dalam Badeni 2013 :76), “motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”. Pendapat lainnya menurut Malthis dan Jackson (dalam Wilson2012 :312), “motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan”.

Sementara itu Gray dkk (dalam Winardi 2008:2), “motivasi merupakan sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.Sedemikian kompleknya tentang motivasi, muncullah berbagai pendapat tentang motivasi. Menurut Sutrisno (2011: 109),“Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

Hal senada dikemukakan oleh Manullang (2013:153), “Motivasi adalah sebagai faktor pendorong orang, untuk bertindak dengan cara tertentu”.

Adapun menurut Winardi (2008: 6):

Motivasi adalah kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Hal yang sama juga dikemukakan Hasibuan (2010:95), “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, dan adanya tujuan.

#### **4.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas pendayagunaan pegawainya. Dalam upaya peningkatan motivasi pegawai, maka perlu mengetahui tujuan motivasi. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Menurut Ishak Arief (2004:16), manfaat motivasi kerja adalah : menciptakan gairah kerja sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan skala waktu yang sudah ditentukan.

Tujuan motivasi menurut Danang (2013:17), adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong semangat dan gairah karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan

Menurut Hasibuan (2010: 146), tujuan motivasi kerja adalah :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan disiplin karyawan
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 6) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Dari tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap tindakan motivasi seseorang mempunyai tujuan yang akan dicapai. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan.

### 4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang atau karyawan agar mau bekerja secara efektif dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dikemukakan oleh para ahli. Menurut Sutrisno (2011: 116), faktor motivasi kerja dipengaruhi oleh :

#### 1) *Intern*

*Intern* yaitu faktor motivasi yang ada dalam diri seseorang yaitu:

##### a. Keinginan untuk dapat hidup

Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram.

##### b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

##### c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

#### 2) *Ekstern*, terdiri dari :

##### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan,

pencapaian, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang ampuh untuk mendorong pegawai bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Memberikan pengarahan, membimbing kerja pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau pegawai merasa ada jaminan karier yang jelas.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah diterapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pegawai.

Menurut Manullang (2013:177), faktor-faktor motivasi adalah:

- 1) Keberhasilan pelaksanaan
- 2) Pengakuan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab

Adapun penjelasannya adalah :

1) Keberhasilan pelaksanaan

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat mencapai hasil. Apabila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilannya.

2) Pengakuan

Pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan pegawai, berupa pemberian bonus uang tunai dan penghargaan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan kebosanan pegawai dalam bekerja.

4) Tanggung jawab

Membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2010:154), kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hirarki, yang dapat menjadi faktor dalam memotivasi setiap individu/pegawai untuk berkembang yang terdiri dari :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)
- 3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance needs*)
- 4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or status needs*)
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

- 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and security needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

- 3) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan *prestise* dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2010:157), faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

- 1) Faktor pemuas (*motivation factor*) menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi yaitu prestasi yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).
- 2) Faktor pemelihara (*maintenancefactor*) disebut juga *hygiene factor* berkaitan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan akan meningkat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai, pegawai termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh faktor dalam diri sendiri (*intrinsik*), faktor dari luar diri terutama dari organisasi tempatnya bekerja (*ekstrinsik*).

#### **4.4 Teori –Teori Motivasi**

Ada beberapa teori yang menerangkan tentang motivasi dalam suatu organisasi. Dimana masing-masing teori berusaha menjelaskan hal-hal apa saja yang dapat memotivasi pegawai dalam suatu organisasi supaya dapat bekerja optimal. Adapun beberapa teori tersebut adalah :

##### **1. Teori Abraham H. Maslow**

Model Maslow ini sering dipelajari dalam beberapa model motivasi, model motivasi ini disebut dengan model hierarki kebutuhan. Model ini disebut model hierarki kebutuhan karena menyangkut dengan kebutuhan manusia, sehingga dalam penerapan teori ini sering digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja.

Menurut Maslow dalam Noor (2013: 233), menyatakan bahwa “*That needs are arranged in a hierarchy. The lowest-level needs are the physiological needs, and the highest-level needs are the self-actualization needs,*” yang artinya bahwa kebutuhan diatur dalam sebuah hirarki, kebutuhan tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologi dan kebutuhan tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut Maslow dalam Noor (2013: 234), bahwa ada beberapa tingkatan kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*) adalah kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan lainnya.
- 3) Kebutuhan sosial (*afiliasi*), meliputi berbagai kebutuhan seperti cinta, kasih sayang, kepemilikan, dan penerimaan. Orang mencari kehangatan dan memenuhi kebutuhan hubungan antar manusia dengan orang lain dan didorong olah cinta kepada keluarga mereka.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (harga diri), adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, aktualisasi diri.

## 2. Teori Frederick Herzberg

Teori Frederick Herzberg adalah salah satu teori yang membahas teori motivasi. Menurut Herzberg dalam Noor (2013: 235), bahwa “*The motivation-hygiene theory has extended Maslow’s hierarchy of need theory and is more directly applicable to the work situation,*” yang artinya adalah teori motivasi *higiene* adalah perpanjangan hirarki maslow dari teori kebutuhan dan lebih diterapkan pada situasi kerja.

## 3. Teori Alderfer (Existence, Relatedness, and Growth)

Teori selanjutnya yang membahas mengenai motivasi adalah teori Alderfer. Untuk teori Alderfer dalam Noor (2013: 238), mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi, maka manusia

akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan situasi ke situasi. Dari teori Alderfer dalam Noor (2013: 238), dapat diambil beberapa pemahaman yaitu:

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Adapun Rivai (2008:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)
- 2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)
- 3) Teori X dan Y
- 4) *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual. Rasa aman meliputi: kebutuhan perlindungan dari ancaman, dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, diterima dalam kelompok, berinteraksi dan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan,

skill, potensi, berpendapat dengan mengemukakan ide-ide dan memberikan penilaian terhadap sesuatu.

2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

Teori ini memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai standar yang telah ditentukan dan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

3) Teori X dan Y (Douglas Mc. Glegor)

Teori ini mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.

- a. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4) *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization*.

Dari uraian diatas, teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli seperti : teori Maslow, Douglas Mc.Glegor, Alderfer, Mc Clelland, Frederick Herzberg. Salah satu teori yang banyak mendapat sambutan positif dibidang manajemen yaitu :teori“Hirarki Kebutuhan” dikemukakan Abraham Maslow.

#### **4.5 Indikator Motivasi**

Motivasi adalah suatu modal untuk menggerakkan dan mengarahkan karyawan agar melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab. Untuk mengidentifikasi motivasi karyawan dapat dilihat dari semangat kerja karyawan tersebut, maka untuk hal ini indikator motivasi karyawan ditinjau dari indikator semangat kerja karyawan.

Indikator motivasi menurut Netisemito (dalam Ahmad yani, 2010:48),

yaitu :

- 1) Meningkatnya produktivitas karyawan
- 2) Tingkat absensi rendah
- 3) Labour turn over
- 4) Berkurangnya kegelisahan

Adapun penjelasannya adalah :

- 1) Produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Dimensi produktivitas diukur dari indikator, meliputi :

- Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
- Tidak menunda pekerjaan
- Mempercepat pekerjaan

- 2) Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- Cuti
- Keterlambatan
- Sakit

- 3) *Labour Turn Over*

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi *Labour turn over* diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- Setia terhadap perusahaan
- Senang bekerja dalam perusahaan

#### 4) Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja, dan hal-hal lainnya. Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- Kepuasan Kerja
- Ketenangan dalam bekerja
- Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- Hubungan kerja yang harmonis

Menurut Indriani (2009:52), indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Prestasi
- 2) Pengakuan
- 3) Tanggungjawab
- 4) Pertumbuhan

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi terdiri dari *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Indikator *intrinsik* berasal dari dalam diri karyawan sendiri, sedangkan indikator *ekstrinsik* berasal dari luar karyawan.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi (kemampuan). Spencer (dalam Wibowo, 2007:87), menyatakan bahwa :“Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode cukup lama”. Kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan pegawai untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan.

Setiap pegawai selalu dituntut untuk memiliki kompetensi seperti kemampuan, pengetahuan dan sikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dan tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

Pada dasarnya kompetensi pegawai diperoleh dari seberapa lama pegawai bekerja pada bidang yang sama. Semakin lama pegawai bekerja pada tempat yang sama maka pegawai tersebut semakin terampil dan cepat dalam melaksanakan

tugas. Seperti yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005: 113), yaitu semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Faustyna (2014), Marlina (2011) dan Hendri Winata (2005). Hasil Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Semakin tingginya kompetensi pegawai akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja**

Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Menurut (Hasibuan 2010 :102), “Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”.

Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada prinsip pemegang jabatan, apabila pemegang jabatan dilakukan oleh orang-orang yang benar dan dengan cara yang benar. Ketika seorang pemimpin, baik organisasi maupun perusahaan dalam memindahkan seorang bawahan atau

pegawai harus bisa menilai jenis orang yang akan menempati jabatan tersebut, sehingga lebih mudah memegang pekerjaannya dengan baik. Para pemimpin harus mengetahui kemampuan pegawainya dan menganalisis jabatan yang akan diserahkan kepada pegawainya.

Apabila suatu jabatan diserahkan kepada yang bukan ahlinya dan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai maka akan berdampak pada ketidakefektifan dan menurunkan semangat pegawai dalam bekerja dan tujuan organisasi juga tidak akan tercapai. Melalui program mutasi yang baik, organisasi dapat mengharapkan pegawainya dapat bekerja dengan lebih baik, lebih maju dan berprestasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Arnimisasi (2015), Norvian (2015) dan Surasmi (2009). Hasil Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan mutasi terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Sebagai bagian dalam organisasi, sumber daya manusia khususnya pegawai, memerlukan dorongan agar selalu memberikan kontribusi yang terbaik dimana mereka bekerja. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Salah satu hambatan yang sering dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi, adalah susahnya menjaga motivasi karyawan. Padahal motivasi itu

sendiri sangatlah penting untuk menjaga kinerja seseorang, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja, maka hasil kerja tidak akan maksimal.

Setiap individu memiliki pembangkit motivasi dasar dan tingkat motivasi yang berbeda-beda di dalam waktu yang berbeda pula. Agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja, pimpinan harus mengedepankan teori dan teknik motivasi yang disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahan secara individual, serta tidak menggunakan pendekatan generalisasi, seolah-olah suatu teknik motivasi digunakan sama bagi semua orang dalam organisasi atau bagi seseorang dalam semua kondisi.

Motivasi merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri lewat motivasinya. Orang yang punya motivasi tinggi memiliki kinerja yang tinggi, sementara yang rendah motivasi akan sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Agung (2013), Utami (2010) dan Indriani (2009). Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi terhadap Kinerja**

Kinerja merupakan variabel yang sifatnya multidimensional, artinya variabel tersebut ditentukan oleh banyak variabel, baik variabel yang sifatnya individual atau internal maupun faktor eksternal, dalam penelitian ini,

variabel-variabel yang diduga akan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi, mutasi dan motivasi, melalui kompetensi dan mutasi yang berjalan baik serta motivasi yang tinggi dari pegawai sehingga kinerja karyawan juga meningkat.

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi pegawai yang baik sangat penting manfaatnya untuk organisasi, semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai, maka kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan akan semakin baik. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hal ini didukung oleh penelitian Sri Widodo (2010), yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dengan kinerja. Kompetensi wajib dimiliki individu untuk menyelesaikan masing-masing tugas yang dibebankan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Qamariah (2011), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja.

Selanjutnya faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah mutasi. Mutasi adalah suatu proses memindahkan seorang pegawai dari kedudukan, jabatan, dan bidang tugas yang lama ke yang baru yang dilakukan baik secara horizontal atau vertikal dengan prinsip *the right man in the right place* dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pelaksanaan mutasi

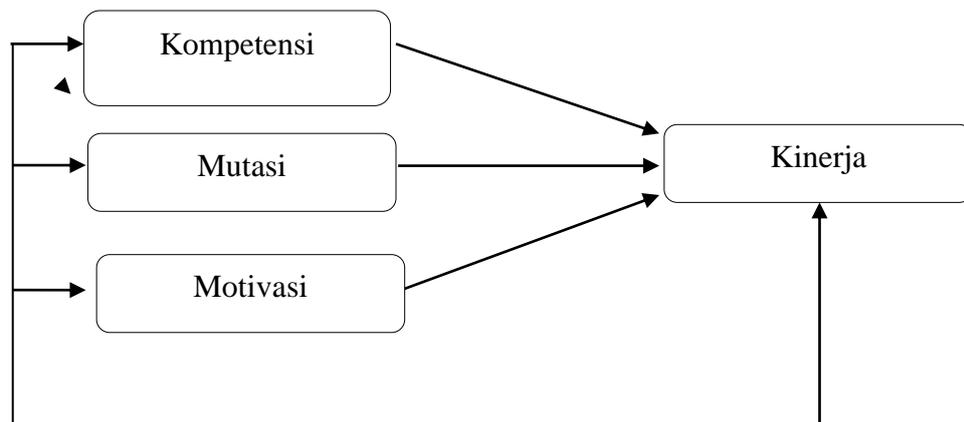
bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Patricia (2016) dan Novi (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada seseorang tergantung seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi akan dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin; dalam artian bahwa semakin tinggi motivasi seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan. Keberadaan motivasi dalam suatu organisasi, dipandang sebagai suatu unsur yang dapat menyebabkan kinerja menjadi lebih baik atau sebaliknya, atau sebagai aspek yang diperlukan oleh semua organisasi karena merupakan konsep sentral untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, keberadaan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi yang baik, dengan sendirinya tidak akan mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dapat disimpulkan bahwa jika kompetensi pegawai tinggi, mutasi berjalan dengan baik dan adil serta motivasi

yang tinggi dari pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

### C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara.
2. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara.
4. Kompetensi, mutasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam penelitian, maka pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian study kasus yang didukung dengan survey. Penelitian ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain Adapun sifat penelitian adalah deskriptif *explanatory*. Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan pada pegawai di Unit Biro, Fakultas dan Unit Pelaksana Teknis Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang beralamat di Jl. William Iskandar pasar V Medan Estate. (Program Sarjana (S1))

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2016 sampai dengan Oktober 2016.

Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Jadwal dan waktu penelitian

No	Kegiatan	Juli 2016				Agst 2016				Sep 2016				Okt 2016			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra riset	■															
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■									
3	Seminar proposal							■									
4	Pengumpulan data								■								
5	Analisa data									■	■	■					
6	Menyusun laporan tesis										■	■	■	■			
7	Seminar Hasil													■			
8	Ujian tesis														■	■	

### C. Defenisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan untuk mengukur variabel tersebut. Adapun variabelnya yaitu: Kinerja (Y), Kompetensi ( $X_1$ ), Mutasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ). Variabel penelitian dan indikator pada penelitian ini dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.2 Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Kinerja yaitu : kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan  Mathis dan Jackson (2006 :378) Dan Desler (2010:329)	1. Kualitas Kerja	1. Melakukan pekerjaan dengan efisien
		2. Ketelitian dalam bekerja
	2. Produktivitas	1. Menyelesaikan tugas secara efektif
		2. Menentukan dan mengatur prioritas kerja
	3. Pengetahuan Pekerjaan	1. Bekerja sesuai dengan SOP
		2. Cepat dan tepat dalam menyelesaikan Pekerjaan
	4. Inisiatif	1. Mempunyai inisiatif dalam bekerja
		2. Pengembangan diri
	5. Tanggung Jawab	1. Hadir secara rutin tepat waktu
		2. Menyelesaikan tugas sesuai batas waktu

	6. Kepercayaan	1. Wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Keterlibatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang bersifat rahasia		
<p>Kompetensi yaitu : karakteristik yang mendasari perilaku, menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul</p> <p>Ruky (dalam Kristina, 2012:57)</p>	1. Pengetahuan	1. Berpikir analitis 2. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan		
	2. Ketrampilan	1. Kemampuan menyelesaikan tugas manajerial 2. Kemampuan menyelesaikan tugas teknis		
		3. Konsep diri	1. Sikap/prilaku 2. Kepercayaan diri	
	4. Karakteristik pribadi	1. Fleksibilitas 2. Pengendalian diri 3. Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja efektif dengan rekan kerja		
		5. Motif	1. Kemampuan dalam memahami posisi dalam organisasi 2. Usaha dalam membina hubungan social agar tetap akrab 3. Kepedulian seseorang terhadap pekerjaan yang mendorong untuk bekerja lebih baik	
	1. Frekuensi Mutasi		1. Tingkat waktu pelaksanaan mutasi	
			2. Alasan Mutasi	1. Memberi semangat kerja
	<p>Mutasi yaitu : Kegiatan dari pimpinan untuk memindahkan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sederajat</p> <p>Netisemito (dalam Arnimisari :2015)</p>	3. Ketepatan dalam mutasi	1. Harapan pegawai untuk mutasi 2. Tingkat pendidikan 3. Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku 4. Kemampuan kerja pegawai	
			1. Naiknya produktivitas Karyawan	1. Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Tidak menunda pekerjaan 3. Mempercepat pekerjaan
				2. Tingkat Absensi rendah
3. <i>Labour Turn Over</i>				
	<p>Motivasi yaitu : pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya</p> <p>Alex S. Nitisemito (dalam Ahmad Yani 2010:48)</p>	4. Berkurang kegelisahan	1. Kepuasan kerja 2. Ketenangan dalam bekerja 3. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja 4. Hubungan kerja yang harmonis	

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono(2013:148), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di UIN Sumatera Utara yang berjumlah 150 orang.

### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2013 :149), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik penentuan sampel yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan tehnik pengambilan sampel yang memakai rumus Slovin menurut Umar dalam Juliandi dan Irfan (2013: 59) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \text{ (Rumus Slovin dalam Juliandi dan Irfan (2013: 59))}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (dalam penelitian ini digunakan 10 % atau 0.1),

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{150}{1 + 150(0,1)^2}$$

$$= 60$$

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Sumber data**

Data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari penelitian lapangan.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Data diperoleh melalui kuesioner atau angket yang disebarakan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel oleh peneliti. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala likert. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

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

## F. Uji Instrumen

Suatu instrumen disebut berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software *SPSS (Statistical Package for The Social Sciens) 19.0 for windows*. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas angket, maka perlu menggunakan alat ukur berikut ini:

### 1. Uji Validitas

Dalam pengujian ini, uji validitas yang digunakan oleh penulis untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga menghasilkan data yang akurat sesuai tujuan pengukuran. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat- tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Umar (2010: 52), uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidak suatu kuisisioner, suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk menguji tingkat validitas instrumen digunakan teknik *korelasi product moment dari Pearson*. Jika nilai korelasi yang diperoleh adalah positif, kemungkinan butir yang diuji tersebut adalah valid. namun walaupun positif perlu nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak. Rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan :

- $r_{xy}$  : Nilai koefisien korelasi  
 X : Skor butir  
 Y : Skor total  
 N : Jumlah responden  
 $\Sigma X^2$  : Jumlah kuadrat nilai X  
 $\Sigma Y^2$  : Jumlah kuadrat nilai Y

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- 2) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

**Tabel 3.3**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_1$  (Kompetensi)**

Item	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,501	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,680	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,723	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,751	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,449	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0,740	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0,601	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0,488	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0,653	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0,613	0,361	Valid

Pertanyaan 11	0,740	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0,840	0,361	Valid
Pertanyaan 13	0,509	0,361	Valid
Pertanyaan 14	0,782	0,361	Valid
Pertanyaan 15	0,777	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel Kompetensi ( $X_1$ ) yang terlihat pada tabel 3.3, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.4**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_2$  (Mutasi)**

Item	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,492	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,407	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,555	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,450	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,570	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0,546	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0,422	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0,374	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0,412	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0,510	0,361	Valid
Pertanyaan 11	0,472	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0,605	0,361	Valid
Pertanyaan 13	0,431	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel Mutasi( $X_2$ ) yang terlihat pada tabel 3.4, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.5**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_3$  (Motivasi)**

Item	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,598	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,577	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,723	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,409	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,676	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0,583	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0,676	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0,507	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0,555	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0,481	0,361	Valid
Pertanyaan 11	0,431	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0,610	0,361	Valid
Pertanyaan 13	0,511	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel Motivasi ( $X_3$ ) yang terlihat pada tabel 3.5, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.6**  
**Validitas Data Variabel Terikat Y (Kinerja)**

Item	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,669	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,639	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,425	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,435	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,410	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0,476	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0,621	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0,565	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0,483	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0,539	0,361	Valid
Pertanyaan 11	0,630	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0,683	0,361	Valid
Pertanyaan 13	0,755	0,361	Valid
Pertanyaan 14	0,655	0,361	Valid
Pertanyaan 15	0,613	0,361	Valid
Pertanyaan 16	0,647	0,361	Valid
Pertanyaan 17	0,792	0,361	Valid
Pertanyaan 18	0,639	0,361	Valid
Pertanyaan 19	0,464	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel Kinerja(Y) yang terlihat pada tabel 3.6, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2010: 54), reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu daftar pertanyaan angket yang merupakan indikator dari variabel-variabel yang diteliti. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Tes ini digunakan atau dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu variabel dikatakan *reliable* (layak) digunakan untuk penelitian. Pengukuran *reliabilitas* instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Rumusnya adalah :

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

Keterangan :

r = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians responden

$\sigma_1^2$  = Varians skor total

Suatu variabel dikatakan *reliabel* apabila nilai *cronbach alpha* > 0,60

**Tabel 3.7**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>1</sub>**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,924 lebih besar dari 0,6 berarti data reliabel.

**Tabel 3.8**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>2</sub>**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	13

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,830 lebih besar dari 0,6 berarti data reliabel.

**Tabel 3.9**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>3</sub>**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	13

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,866 lebih besar dari 0,6 berarti data reliabel.

**Tabel 3.10**  
**Reliabilitas Data Variabel Y**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	19

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,911 lebih besar dari 0,6 berarti data reliabel.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien koefisien regresi erta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Adapun bentuk umum persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Mutasi

$X_3$  = Motivasi

$\varepsilon$  = *Disturbance error* (variabel pengganggu)

Sebelum melakukan penggunaan model regresi linier berganda, terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik. Hal ini untuk memastikan apakah regresi berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji regresi linier berganda dapat digunakan.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Adapun teknik pengujian menggunakan analisis grafik P-Plot. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Kriteria pengujian adalah:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji *Multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas. *Multikolinieritas* terjadi jika ada hubungan linear yang sempurna atau hampir sempurna antara beberapa atau semua variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

Menurut Umar (2010: 80), untuk menguji adanya *multikolinieritas* dapat dilakukan dengan menganalisis korelasi antar variabel dan perhitungan nilai *tolerance* serta *variance inflation faktor (VIF)*. Kriteria pengujian adalah:

- 1) Besarnya *Tolerance value* < 0,10 atau *VIF* > 10 : terjadi *multikolinieritas*
- 2) Besarnya *Tolerance value* > 0,10 atau *VIF* < 10 : tidak terjadi *multikolinieritas*.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homoskedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Menurut Umar (2010:82), untuk mendeteksi ada tidaknya *heteroskedastisitas* dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit maka grafik mengindikasikan telah terjadi *Heteroskedastisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *Heteroskedastisitas*

## 3. Uji Hipotesis

### a. Uji t (Parsial)

Menurut Sugiyono (2013: 183), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Rumusnya adalah :

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{xy})^2}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Korelasi xy yang ditemukan

$n$  = Jumlah sampel

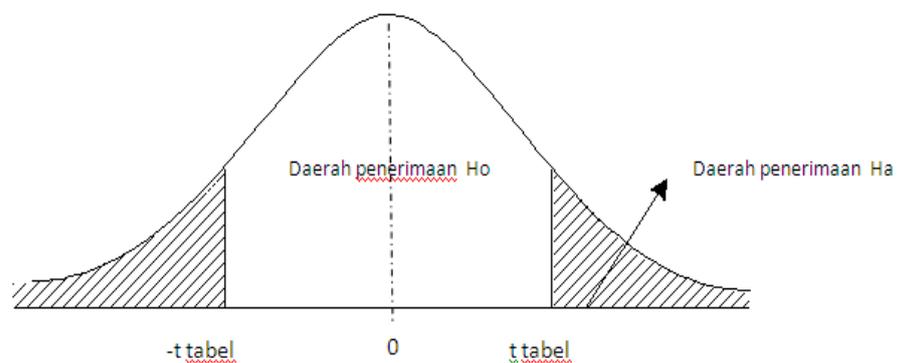
$t$  = Hasil uji tingkat signifikansi

Kriteria pengujian adalah :

$H_0: \beta_i = 0$ , artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta_i \neq 0$ , artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Kurva Ujit-statistik

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### b. Uji F (Simultan)

Menurut Sugiyono (2013: 190), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Rumusnya :

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

Keterangan :

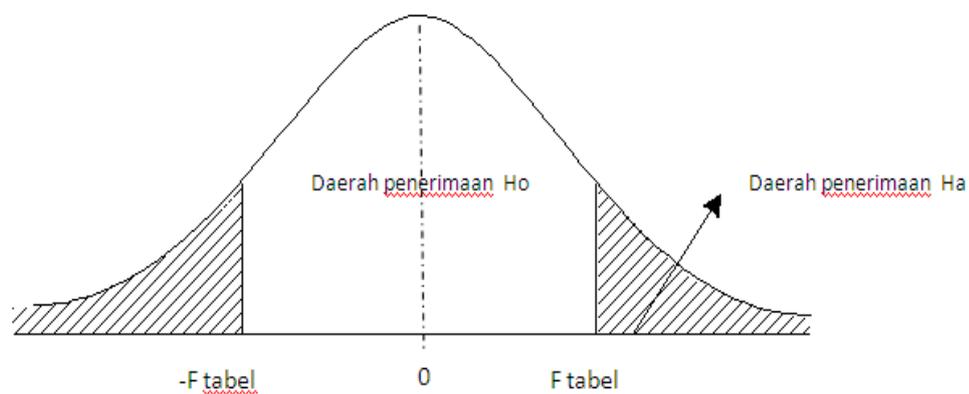
R = Koefisien korelasi ganda  
 k = Jumlah variabel  
 n = Jumlah anggota sampel

Kriteria pengujian adalah :

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , artinya variabel independen secara bersama sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Daerah pengujian hipotesis Uji F dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Kurva Uji F-statistik

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **4. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap dependen. Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Rumusnya adalah:

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

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Nilai korelasi ganda

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Karakteristik Tempat Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.**

IAIN Sumatera Utara didirikan pada tahun 1873 di Medan, dilatarbelakangi dan didukung oleh beberapa faktor pertimbangan objektif. Pertama, Perguruan Tinggi Islam yang berstatus Negeri pada saat itu belum ada di Provinsi Sumatera utara, dalam suasana yang demikian, timbullah inisiatif Kepala Inspeksi Pendidikan Agama Propinsi Sumatera Utara oleh H. Ibrahim Abdul Halim beserta dengan teman-temannya untuk mendirikan Fakultas Tarbiyah di Medan. Sejalan dengan berdirinya Fakultas Tarbiyah persiapan IAIN Medan, Yayasan K.H Zainul Aarifin membuka Fakultas Syari'ah Negeri, prosesnya sama dengan Fakultas Tarbiyah IAIN Medan.

Usaha untuk memiliki PTAIN yang berdiri sendiri di Medan terus dilaksanakan. Usaha ini berhasil dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 97 Tahun 1973 tanggal 19 Nopember 1973 IAIN Sumatera Utara pun akhirnya diresmikan yang ditandai dengan Pembacaan Piagam Pendirian oleh Menteri Agama RI Prof. Dr. H. Mukti Ali, MA. Dalam perkembangan selanjutnya pada Tahun Akademik 1994/1995 dibuka pula Program Pasasarjana (PPS) setingkat Strata Dua (S2). Pad awalnya Pascasarjana melaksanakan kegiatan kuliah di

Kampus IAIN Jln. Sutomo Medan, tetapi kemudian pada tahun 1998 dibangun kampus baru di Pondok Surya Helvetia Medan.

Pada tahun 1995 Kampus Pusat Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara pindah ke Jl. Willem Iskandar Medan, untuk menunjang perkuliahan maka perpustakaan Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara juga pindah dan menempati gedung Fakultas Tarbiyah Lantai I, II dan III, dan diresmikan oleh Bapak Rektor Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, Drs.H.A.Nazri Adlani pada tanggal 19 Maret 1996. Pada perkembangan selanjutnya Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara membuka Program Studi baru seperti Perbankan Syari'ah, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidiyah, Ekonomi Islam.

Pada tahun 2014 terbitlah Peraturan Presiden RI Nomor 131 Tahun 2014, tentang Perubahan IAIN Sumatera Utara menjadi UIN Sumatera Utara, dengan demikian maka status IAIN-SU berubah menjadi UIN-SU. Setahun kemudian penambahan fakultas juga terjadi, ada 3 fakultas baru yang diresmikan yaitu fakultas Saintek (Fak. Saintek), fakultas ilmu sosial (FIS) dan fakultas kesehatan masyarakat (FKM). Fakultas saintek memiliki jurusan ilmu komputer, sistem informasi, biologi, fisika dan matematika. Sedangkan FIS memiliki jurusan ilmu perpustakaan dan sejarah kebudayaan islam. Untuk FKM hanya satu jurusan saja. Karena sudah memiliki jurusan kategori umum, maka IAIN-SU berhak menjadi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

**b. Visi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara**

Visi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara adalah menjadi pusat keunggulan pengkajian, pendidikan, dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berdasarkan nilai-nilai islam.

**c. Misi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara**

Adapun Misi Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara adalah:

1. Menerapkan tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) untuk mendukung pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berbasis nilai-nilai islam;
2. Melakukan pendidikan dan pengajaran berstandar tinggi dalam disiplin ilmu secara multi dan trans disipliner berdasarkan nilai-nilai islam;
3. Melakukan penelitian ilmiah yang membantu penyelesaian persoalan masyarakat;
4. Menjalinkan kerjasama strategis untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

**d. Tujuan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara**

Tujuan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara adalah:

1. Berlangsungnya tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) yang memberikan dukungan penuh bagi pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni berbasis nilai-nilai islam;
2. Terlaksananya proses pendidikan dan pengajaran sebagai proses penyiapan mahasiswa untuk menjadi warga negara yang baik, menerapkan nilai-nilai islam dalam kehidupannya;
3. Lahirnya hasil-hasil penelitian ilmiah yang relevan dengan dan dapat membantu penyelesaian persoalan masyarakat;

4. Terjalannya kerjasama strategis dengan berbagai pihak yang menyokong peningkatan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

## 2. Karakteristik Responden

Untuk mengambil sampel penulis menggunakan *Purposive Sampling* yang bertujuan untuk mengetahui kriteria responden yang akan diteliti, hal tersebut dapat diutarakan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karateristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Pria	36	60
2	Wanita	24	40
	Jumlah	60	100

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa diketahui bahwa responden pria yang terbanyak, dimana responden pria sebanyak 36 orang (60%), dan wanita berjumlah 24 orang (40%).

**Tabel 4.2**  
**Karateristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia (Tahun)	Jumlah	%
1	20-30	7	11,6
2	31-40	31	51,6
3	41-50	21	35,0
4	>50	1	1,6
	Jumlah	60	100

Berdasarkan table 4.2 dapat diketahui umur responden yang terbanyak adalah responden usia 31–40 tahun sebanyak 31 orang atau (51,6%), diikuti responden usia 41–50 tahun sebanyak 21 orang atau (35%), selanjutnya responden 20-30 tahun sebanyak 7 orang atau sama (11,6%) dan responden usia > 50 tahun hanya 1 orang (1,6%).

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	S1	34	56,6
2	S2	26	43,3
	Jumlah	60	100

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok S1 yaitu sebanyak 34 orang atau (56,6%) dari jumlah responden. Kemudian responden dengan latar belakang pendidikan S2 sebanyak 26 orang (43,3%).

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja**

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	%
1	2-5	9	15
2	6-10	27	45
3	>10	24	40
	Jumlah	60	100

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang masa kerja paling dominan adalah dengan masa kerja 6-10 tahun yaitu sebanyak 27 orang (45%), kemudian dengan masa kerja yang >10 tahun sebanyak 24 orang atau (40%), dan dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 9 orang (15%).

### 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

#### a. Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi ( $X_1$ )

Frekuensi jawaban responden untuk variabel bebas  $X_1$  (Kompetensi), terlihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi**

No	Item Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	1	1.66	13	21.6	30	50	16	26.6	0	0	60	100
2	Pernyataan 2	0	0	0	0	5	8.33	45	75	10	16.6	60	100
3	Pernyataan 3	0	0	0	0	4	6.66	44	73.3	12	20	60	100
4	Pernyataan 4	0	0	2	3.33	28	46.6	27	45	3	5	60	100
5	Pernyataan 5	0	0	0	0	14	23.3	39	65	7	11.6	60	100
6	Pernyataan 6	0	0	0	0	7	11.6	44	73.3	9	15	60	100
7	Pernyataan 7	0	0	0	0	11	18.3	40	66.6	9	15	60	100
8	Pernyataan 8	0	0	0	0	19	31.6	34	56.6	7	11.6	60	100
9	Pernyataan 9	0	0	0	0	0	0	40	66.6	20	33.3	60	100
10	Pernyataan 10	0	0	0	0	0	0	49	81.6	11	18.3	60	100
11	Pernyataan 11	0	0	0	0	11	18.3	36	60	13	21.6	60	100
12	Pernyataan 12	0	0	0	0	0	0	56	93.3	4	6.66	60	100
13	Pernyataan 13	0	0	0	0	11	18.3	43	71.6	6	10	60	100
14	Pernyataan 14	0	0	0	0	8	13.3	44	73.3	8	13.3	60	100
15	Pernyataan 15	0	0	0	0	4	6.66	47	78.3	9	15	60	100
	Total	1	0.11	15	1.66	152	16.8	604	67.1	128	14.2	900	100

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.5, jawaban untuk pernyataan variabel kompetensi dengan kriteria jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jawaban responden untuk kategori sangat setuju sebanyak 14,2 %, setuju sebanyak 67,1%, kurang setuju 16,8% serta tidak setuju 1,66 % dan 0,11% sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan secara umum, kompetensi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, pada pernyataan pertama “Tingkat pendidikan dan pengalaman saya sudah memadai untuk menyelesaikan pekerjaan saya, 50% menjawab kurang setuju, tidak setuju 21,6% dan sangat tidak setuju 1,66%. Pada pernyataan keempat “Saya menguasai hal-hal teknis dalam pekerjaan saya”, 46,6% menjawab kurang setuju dan 3,33 % tidak setuju.

Pernyataan kelima “Saya mampu mempengaruhi orang lain untuk dapat bekerjasama dengan saya, 23,3% menjawab kurang setuju. Kemudian juga pada pernyataan kedelapan “Saya senantiasa menciptakan kondisi kerja yang harmonis”, 31,6% menjawab kurang setuju.

### b. Statistik Deskriptif Variabel Mutasi ( $X_2$ )

Frekuensi jawaban responden untuk variabel bebas  $X_2$  (Mutasi).

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Mutasi**

No	Item Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	0	0	0	0	2	3.33	44	73.3	14	23.3	60	100
2	Pernyataan 2	0	0	0	0	4	6.66	42	70	14	23.3	60	100
3	Pernyataan 3	0	0	2	3.33	20	33.3	31	51.67	7	11.6	60	100
4	Pernyataan 4	0	0	0	0	12	20	36	60	12	20	60	100
5	Pernyataan 5	0	0	4	6.66	28	46.6	27	45	1	1.66	60	100
6	Pernyataan 6	0	0	4	6.66	26	43.3	28	46.6	2	3.33	60	100
7	Pernyataan 7	0	0	2	3.33	16	26.6	36	60	6	10	60	100
8	Pernyataan 8	0	0	2	3.33	28	46.6	23	38.3	7	11.6	60	100
9	Pernyataan 9	0	0	0	0	18	30	30	50	12	20	60	100
10	Pernyataan 10	0	0	0	0	12	20	43	71.6	5	8.33	60	100
11	Pernyataan 11	0	0	2	3.33	16	26.6	36	60	6	10	60	100
12	Pernyataan 12	0	0	4	6.66	23	38.3	27	45	6	10	60	100
13	Pernyataan 13	0	0	0	0	6	10	54	90	0	0	60	100
	Total	0	0	20	2.56	211	27.0	457	58.5	92	11.7	780	100

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.6, untuk daftar pertanyaan variabel mutasi jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan kriteria jawaban sangat setujusebanyak 11,7%, sebanyak 58,5% untuk jawaban setuju, selanjutnya 27,0% untuk jawaban kurang setuju serta sebanyak 2,56% untuk jawaban tidak setuju. Hal ini menunjukkan secara umumpelaksanaan mutasi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah dikatakan baik.

Namun, ada beberapa masalah yang harus lebih mendapat perhatian, seperti pada pernyataan ketiga “mutasi yang dilakukan dalam rangka pengembangan karir pegawai, 33,3% kurang setuju dan 3,3% tidak setuju. Pada pernyataan kelima “pelaksanaan mutasi dilakukan secara objektif”, 46,6% menjawab kurang setuju dan 6,66% menjawab tidak setuju. Pernyataan keenam “pegawai yang dimutasi mampu menjalankan pekerjaan baru”, 43,3% kurang setuju dan 6,66% tidak setuju. Pernyataan kedelapan “pegawai yang dimutasi karena memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan”, 46,6% kurang setuju dan 3,33% tidak setuju. Pernyataan kesembilan “pegawai yang dimutasi karena sudah lama berada pada posisi jabatannya”, 30% kurang setuju. Pernyataan keduabelas “pegawai dimutasi ke bagian lain sesuai dengan kualifikasi posisi dan kemampuan”, 38,3% kurang setuju dan 6,66% tidak setuju.

### c. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Dibawah ini peneliti sajikan frekuensi jawaban responden untuk variabel bebas  $X_3$  (Motivasi).

**Tabel 4.7**

#### Statistik Deskriptif Variabel Motivasi

No	Item Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	0	0	0	0	3	5	42	70	15	25	60	100
2	Pernyataan 2	0	0	0	0	3	5	46	76.6	11	18.3	60	100
3	Pernyataan 3	0	0	0	0	18	30	28	46.6	14	23.3	60	100
4	Pernyataan 4	1	1.66	0	0	29	48.3	28	46.6	2	3.33	60	100
5	Pernyataan 5	0	0	0	0	2	3.33	40	66.6	18	30	60	100
6	Pernyataan 6	0	0	4	6.66	11	18.3	37	61.6	8	13.3	60	100
7	Pernyataan 7	0	0	0	0	0	0	47	78.3	13	21.6	60	100
8	Pernyataan 8	0	0	0	0	32	53.3	12	20	16	26.6	60	100
9	Pernyataan 9	0	0	0	0	0	0	41	68.3	19	31.6	60	100
10	Pernyataan 10	1	1.66	5	8.33	32	53.3	16	26.6	6	10	60	100
11	Pernyataan 11	0	0	1	1.66	0	0	52	86.6	7	11.6	60	100
12	Pernyataan 12	0	0	0	0	7	11.6	40	66.6	13	21.6	60	100
13	Pernyataan 13	0	0	0	0	2	3.33	39	65	19	31.6	60	100
	Total	2	0.25	10	1.28	139	17.8	468	60	161	20.6	780	100

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.7, untuk daftar pertanyaan variabel motivasi jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju serta sangat tidak setuju. Dengan kriteria jawaban sangat setuju sebanyak 20,6%, selanjutnya 60% setuju, 17,8% kurang setuju, 1,28% tidak setuju dan sangat tidak setuju 0,25 %.

Hal ini terlihat bahwa motivasi pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah termasuk baik. Namun ada beberapa poin yang perlu

mendapat perhatian lagi seperti pada pernyataan ketiga “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat”, 30% menjawab kurang setuju.

Untuk pernyataan keempat “Dalam kondisi yang kurang sehat saya memilih untuk tetap bekerja”, masih ada sekitar 48,3% menjawab kurang setuju dan 1,66% menjawab sangat tidak setuju. Untuk pernyataan kedelapan “Saya selalu semangat untuk bekerja”, 53,3% menjawab kurang setuju. Selanjutnya untuk pernyataan kesepuluh “Saya merasa puas dengan beban kerja dan jabatan yang saya terima dari lembaga”, 53,3% kurang setuju, 8,33% tidak setuju dan 1,66% sangat tidak setuju.

#### d. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Dibawah ini peneliti sajikan frekuensi jawaban responden untuk variabel terikat (Kinerja).

**Tabel 4.8**

#### Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

No	Item Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	0	0	0	0	0	0	36	60	24	40	60	100
2	Pernyataan 2	0	0	0	0	12	20	29	48.3	19	31.6	60	100
3	Pernyataan 3	1	1.66	12	20	26	43.3	20	33.3	1	1.66	60	100
4	Pernyataan 4	0	0	0	0	29	48.3	23	38.3	8	13.3	60	100
5	Pernyataan 5	0	0	2	3.33	0	0	47	78.3	11	18.3	60	100
6	Pernyataan 6	0	0	0	0	17	28.3	34	56.6	9	15	60	100
7	Pernyataan 7	0	0	0	0	4	6.66	39	65	17	28.3	60	100
8	Pernyataan 8	0	0	0	0	0	0	43	71.6	17	28.3	60	100
9	Pernyataan 9	0	0	0	0	21	35	34	56.6	5	8.33	60	100
10	Pernyataan 10	0	0	0	0	3	5	47	78.3	10	16.6	60	100
11	Pernyataan 11	0	0	0	0	7	11.6	44	73.3	9	15	60	100
12	Pernyataan 12	0	0	0	0	28	46.6	21	35	11	18.3	60	100
13	Pernyataan 13	0	0	0	0	0	0	38	63.3	22	36.6	60	100
14	Pernyataan 14	0	0	0	0	0	0	41	68.3	19	31.6	60	100
15	Pernyataan 15	0	0	0	0	27	45	24	40	9	15	60	100
16	Pernyataan 16	0	0	0	0	5	8.33	42	70	13	21.6	60	100
17	Pernyataan 17	0	0	0	0	3	5	44	73.3	13	21.6	60	100
18	Pernyataan 18	0	0	0	0	0	0	48	80	12	20	60	100
19	Pernyataan 19	0	0	0	0	18	30	26	43.3	16	26.6	60	100
	Total	1	0,08	14	1,22	200	17,5	680	59,6	245	21,4	1140	100

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.8, untuk pernyataan variabel kinerja jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, dan tidak setuju. Dengan rata-rata 21,4% sangat setuju, 59,6% setuju, selanjutnya 17,5% kurang setuju, serta 1,22% tidak setuju dan 0,08% sangat tidak setuju.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah termasuk baik. Namun ada beberapa hal yang perlu diperbaiki seperti pada pernyataan ketiga yaitu “Pekerjaan yang saya selesaikan jarang mendapat koreksi/ perbaikan kesalahan dari pimpinan” 43,3% kurang setuju, 20% tidak setuju dan 1,66% sangat tidak setuju. Pada pernyataan keempat “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai periode waktu yang ditentukan”, 48,3% kurang setuju. Pada pernyataan kesembilan “Saya mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan memberi rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses pelaksanaan tugas”, 35% kurang setuju. Pada pernyataan keduabelas “Saya senantiasa berinisiatif untuk mengatasi setiap permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas”, 46,6% kurang setuju. Pada pernyataan kelimabelas “Saya hadir dan pulang secara rutin dan tepat waktu”, 45% kurang setuju.

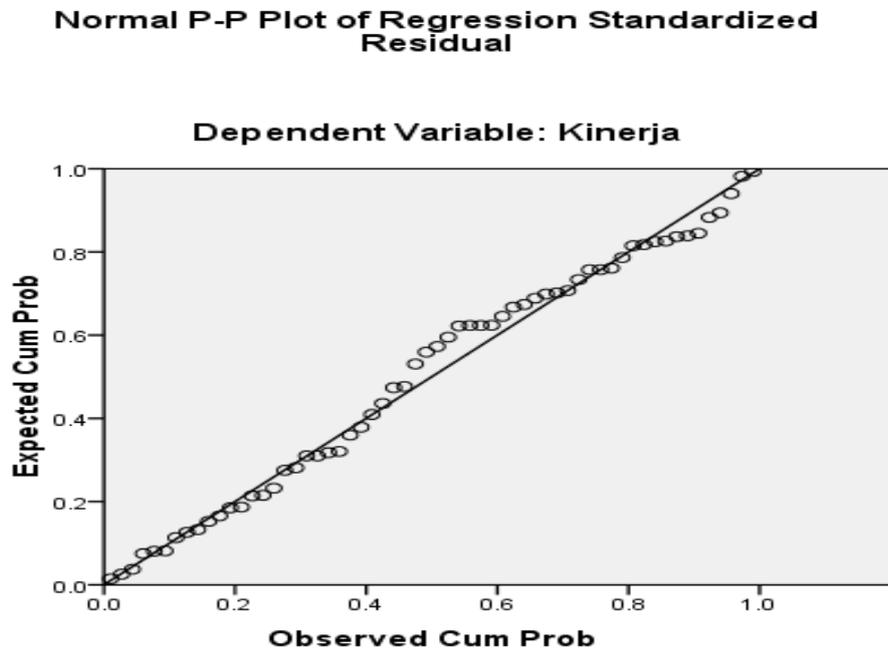
#### **4. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Adapun teknik pengujian menggunakan analisis grafik P-P Plot. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Grafik P-P Plot Seperti pada gambar 4.1



**Gambar 4.1 Grafik P- P Plot**

Pada gambar 4.1, terlihat titik-titik sebaran yang mengikuti data di sepanjang garis diagonal, maka model regresi untuk penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Model regresi yang baik adalah jika model tersebut tidak mengandung gejala multikolinieritas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas antar variabel dapat dilihat dari nilai *VIF* (*Variance Inflated Factor*) dimana bila nilai  $VIF > 10$ , maka dapat dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients

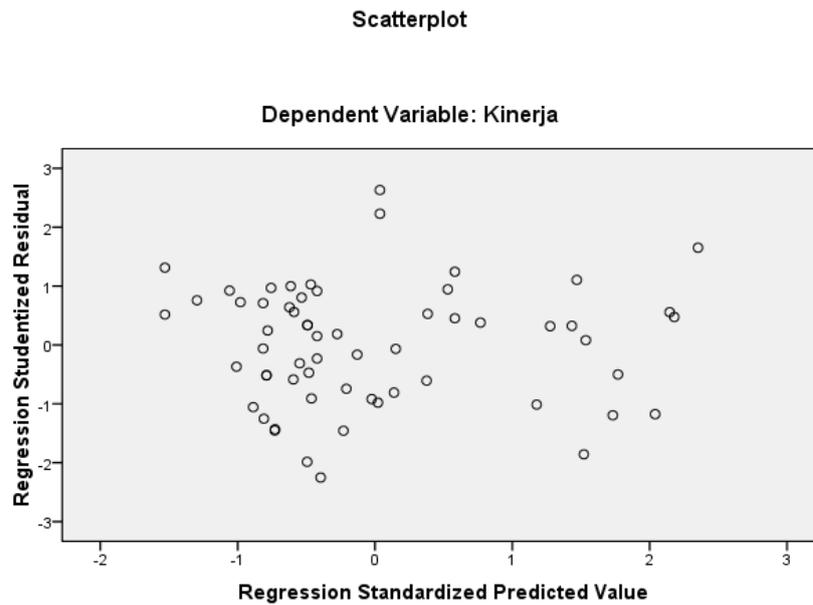
Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.547	4.059		
Kompetensi	.494	.118	.322	3.102
Mutasi	.208	.097	.448	2.234
Motivasi	.583	.130	.248	4.025

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 4.9, dapat dilihat bahwa semua variabel independen mempunyai nilai  $VIF < 10$ , sehingga dapat disimpulkan tidak adanya *multikolinieritas*. Dapat juga dilihat dari kolom *tolerance* yang menunjukkan semua nilai *tolerance*  $> 0,1$ , hal ini berarti tidak terdapat gejala *multikolinieritas*

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi *heteroskedastisitas*. “Untuk mengetahui ada tidaknya gejala *heteroskedastisitas* adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*, jika ada pola tertentu maka telah terjadi *heteroskedastisitas* pada model regresi”.



**Gambar 4.2** *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Pada Gambar 4.2, grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi *heteroskedastisitas* pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi model penelitian.

## 5. Model Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (kompetensi, mutasi, motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja). Berdasarkan pengujian menggunakan program *SPSS Statistics 19.0 for windows*, maka hasil persamaan regresi linear berganda penelitian dapat dilihat pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Regresi Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.547	4.059		1.613	.112
Kompetensi	.494	.118	.377	4.192	.000
Mutasi	.208	.097	.164	2.156	.035
Motivasi	.583	.130	.459	4.483	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.10, model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 6,547 + 0,494X_1 + 0,208X_2 + 0,583X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta bernilai 6,547 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel kompetensi, mutasi dan motivasi ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka kinerja ( $Y$ ) akan tetap ada sebesar 6,547
2. Koefisien kompetensi ( $\beta_1$ ) = 0,494, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel kompetensi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,494
3. Koefisien mutasi ( $\beta_2$ ) = 0,208, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel mutasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,208

4. Koefisien motivasi ( $\beta_3$ ) = 0,583, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,583

## 6. Uji Hipotesis

### a. Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) berupa kompetensi, mutasi dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Hipotesis :

$H_0: \beta_i = 0$ , artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta_i \neq 0$ , artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k)

n = jumlah sampel, n = 60; k = jumlah variabel yang digunakan, k = 4

Maka : derajat bebas = n-k = 60 - 4 = 56

Uji  $t_{hitung}$  yang dilakukan adalah uji dua arah, maka  $t_{tabel}$  yang digunakan  $t_{1/2}$  atau  $t(0,025; 56)$  sehingga didapat nilai  $t_{tabel} = 2,003$ .

Berdasarkan pengujian, maka hasil uji t penelitian terlihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

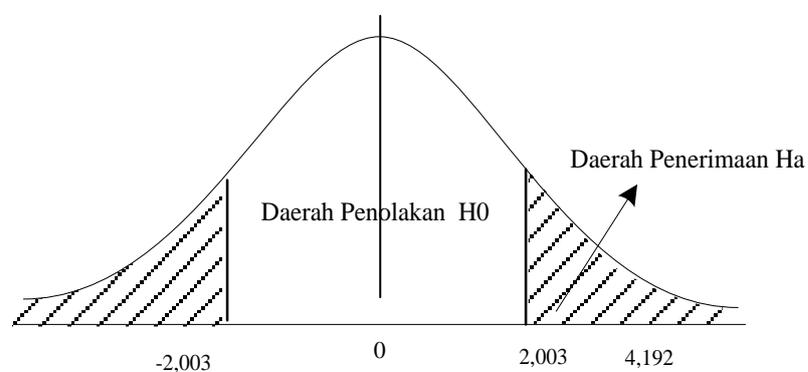
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.547	4.059		1.613	.112
Kompetensi	.494	.118	.377	4.192	.000
Mutasi	.208	.097	.164	2.156	.035
Motivasi	.583	.130	.459	4.483	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa:

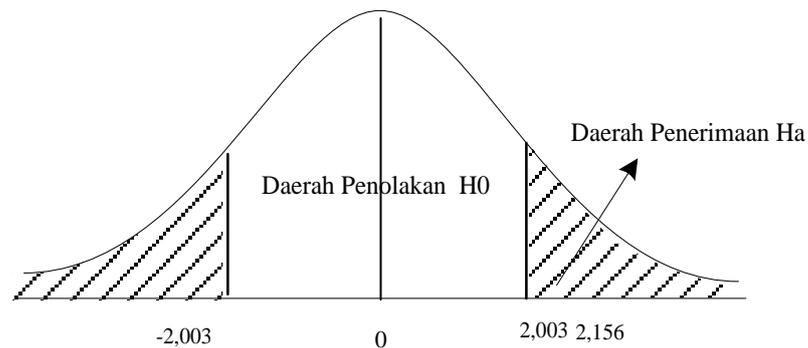
1. Nilai  $t_{hitung}$  variabel kompetensi adalah 4,192 dan  $t_{tabel}$  bernilai 2,003 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,192 > 2,003$ ), dan signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), artinya  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Pada gambar 4.3 Kurva uji t variabel Kompetensi ( $X_1$ ).



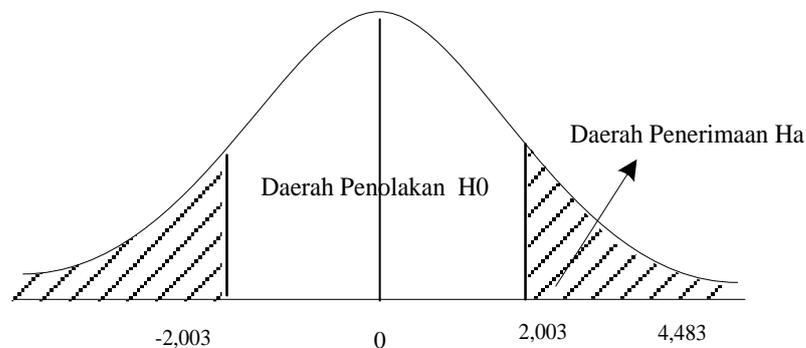
Gambar 4.3 Kurva uji t variabel  $X_1$

2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel mutasi adalah 2.156 dan  $t_{tabel}$  bernilai 2,003, sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.156 > 2,003$ ), dan signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0.035 < 0.05$ ), artinya  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Seperti pada gambar 4.4 Kurva uji t variabel mutasi ( $X_2$ ).



Gambar 4.4 Kurva uji t variabel  $X_2$

3. Nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi adalah 4,483 dan  $t_{tabel}$  bernilai 2,003 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,483 > 2,003$ ), dan signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ), artinya  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Seperti pada gambar 4.5 Kurva uji t variabel motivasi ( $X_3$ ).



Gambar 4.5 Kurva uji t variabel  $X_3$

### **b.Uji F (Simultan)**

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama-sama pengaruh dari variabel yaitu ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) berupa variabel kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Hipotesis :

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , Terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) =  $(n-k); (k-1)$

Dimana :  $n$  = Jumlah sampel = 60

$k$  = Jumlah variabel yang digunakan = 4

Derajat bebas pembilang =  $k - 1 = 4 - 1 = 3$

Derajat bebas penyebut =  $n - k = 60 - 4 = 56$ ,

Maka  $F_{tabel} 0,05 (3; 56) = 2,77$

Hasil pengujian Uji F (uji simultan) dapat terlihat pada Tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2290.197	3	763.399	109.466	.000 <sup>a</sup>
Residual	390.537	56	6.974		
	2680.733	59			

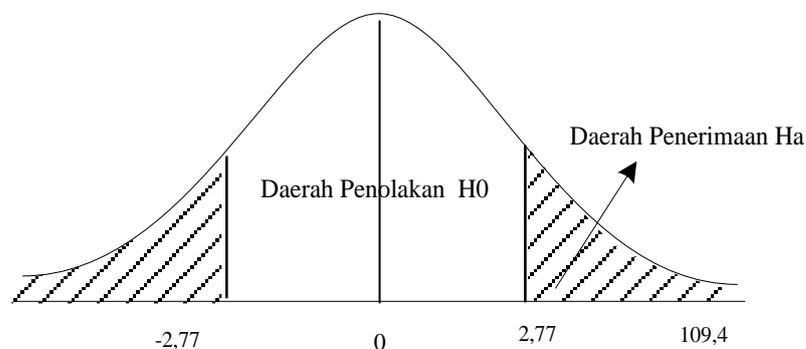
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Mutasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai F hitung sebesar 109,446 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000<sup>a</sup>. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $109,446 > 2,77$ ) atau signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ), artinya kompetensi, mutasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Jadi, dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh secara bersama-sama kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Kurva uji F seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.6.



Gambar 4.6 Kurva Uji F

## 7. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka pengaruh variabel bebas adalah erat terhadap variabel terikat (Y).

**Tabel 4.13**  
**Pengujian Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 <sup>a</sup>	.854	.847	2.64081

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diperoleh nilai *adjusted R Square* ( $R^2$ ) adalah:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= 0,847 \times 100\% \\ &= 84,7\% \end{aligned}$$

Artinya 84,7% kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara, dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, mutasi dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 15,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang dipaparkan dalam pembahasan berikut ini :

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

Hasil analisis data secara statistic membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variable kompetensi terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin baik kompetensi pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah kompetensinya, maka semakin rendah pula kinerja pegawai tersebut.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui kompetensi. Menurut (Wibowo 2007:86), "Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut". Karakteristik kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat mana kompetensi tersebut dapat diajarkan.

Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun

prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi angket variabel kompetensi menunjukkan bahwa umumnya skor hasil angket di dominasi oleh jawaban setuju. Selanjutnya bila dikaitkan dengan fenomena yang terjadi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara ternyata terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian. Permasalahan yang menyangkut kompetensi adalah masih adanya pegawai yang belum memiliki kompetensi yang memadai di bidang tugasnya masing-masing, yang disebabkan karena latar belakang pendidikan yang dimiliki tidak sesuai dengan tempat tugasnya.

Hasil penelitian ini menemukan beberapa kelemahan dimana tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai belum memadai untuk menyelesaikan pekerjaan, pegawai masih kurang menguasai hal-hal teknis dalam pekerjaan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain bekerjasama.

Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat ketrampilannya.

Kompetensi adalah elemen yang harus dimiliki pegawai agar pegawai mengetahui apa yang harus dikerjakan karena kompetensi adalah dasar kunci pengetahuan dan kemampuannya. Kompetensi dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Semakin tinggi kompetensi seorang pegawai, maka semakin tinggi pula kinerjanya, karena pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amwiriani (2015), Faustyna (2014) dan Emmyah (2009). Hasil penelitian menunjukkan kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jadi, dapat disimpulkan secara keseluruhan kompetensi pegawai di Universitas Islam Sumatera Utara secara keseluruhan sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari pegawai yang memahami SOP bidang pekerjaannya, pegawai senantiasa mencari informasi baru terkait pekerjaannya, pegawai mampu menjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan dan sesama rekan kerja. Namun ada beberapa hal yang perlu diperlu ditingkatkan lagi yaitu tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai dalam bekerja serta kemampuan teknis pegawai dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain bekerjasama dengan cara memberikan pelatihan secara intensif kepada pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

## **2. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus mutasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Menurut (Hasibuan 2010:102), “Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Mutasi dalam suatu organisasi biasanya dapat diminta oleh pegawai yang bersangkutan, jadi tidak semata-mata merupakan hak mutlak dari pimpinan organisasi. Apabila permintaan pindah kerja datang dari pegawai maka alasan yang paling sering dikemukakan adalah ingin mencari pengalaman baru atau menginginkan situasi kerja yang dirasakannya lebih baik dari tempat kerja lama. Alasan pertama dilatar belakangi biasanya oleh kebosanan dan harapan lain di tempat kerja yang baru yang diperkirakan akan lebih menguntungkan. Alasan yang kedua pegawai yang bersangkutan tidak menemukan situasi yang menggembirakan sehingga gairah kerja berkurang. Hal ini dapat disebabkan oleh hubungan kerja yang kurang baik.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi angket variabel mutasi menunjukkan skor hasil angket di dominasi oleh jawaban setuju. Selanjutnya bila dikaitkan dengan permasalahan mutasi yang terjadi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian. Permasalahan yang menyangkut mutasi adalah penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kemampuan/latar belakang pendidikan dan karakter yang dimiliki dengan tempat

tugasnya, dan mekanisme *Spoil System dan Seniority System* dalam mutasi pegawai serta adanya pegawai yang sudah lama tidak dimutasi. Hasil penelitian ini menemukan beberapa kelemahan dalam aspek mutasi diantaranya pelaksanaan mutasi tidak objektif, pegawai yang dimutasi memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan serta mutasi yang dilakukan belum sesuai dengan kualifikasi posisi dan kemampuan pegawai.

Dalam melaksanakan program mutasi, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional antara lain karena kebijakan pimpinan, prinsip *the right man on the right job*, sebagai media kompetisi, untuk promosi dan harus terkoordinasi dengan baik. Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi. Untuk itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Pelaksanaan mutasi yang objektif dan adil dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatnya kinerja pegawai.

Mutasi adalah suatu proses memindahkan seorang pegawai dari kedudukan, jabatan, dan bidang tugas yang lama ke yang baru yang dilakukan baik secara horizontal atau vertikal dengan prinsip *the right man in the right place* dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Patricia (2016), Arnimisari (2015) dan Novi (2015), hasil penelitian membuktikan bahwa antara mutasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara umum, mutasidi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah termasuk cukup baik, terlihat dari mutasi dilaksanakan pada kurun waktu yang telah ditetapkan, mutasi dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan pegawai serta untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu pelaksanaan mutasi hendaknya dilakukan secara objektif dan disesuaikan latar belakang pendidikan dan kemampuan pegawai yang dimutasi. Selain itu, memaksimalkan menggunakan metode assesmen center sebagai dasar dalam pelaksanaan mutasi pegawai.

### **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisa data, membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai . Ini berarti bahwa semakin baik motivasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktornya adalah motivasi.

Seorang pegawai yang bekerja tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi angket variabel motivasi menunjukkan bahwa umumnya skor hasil angket di dominasi oleh jawaban setuju. Selanjutnya bila dikaitkan dengan fenomena permasalahan yang terjadi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara ternyata terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian. Permasalahan yang menyangkut motivasi adalah masih terdapat ketidaksesuaian pemberian kelas jabatan (*grade*) dengan beban kerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dan rendahnya semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini menemukan beberapa kelemahan dalam aspek motivasi, diantaranya adalah kurangnya semangat kerja pegawai dan masih banyak pegawai kurang puas dengan beban kerja dan jabatan yang diterimanya.

Waxley dan Yulk (dalam Suziana 2014:218) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi akan dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin; dalam artian bahwa semakin tinggi motivasi seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh :Murgianto (2016), Selain itu juga penelitian Suziana (2014), Agung (2013) dan Indriani (2009). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa dalam motivasi pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah baik. Hal ini terlihat pegawai tidak mengajukan cuti jika tidak diperlukan, dalam kondisi politik yang kurang stabil pegawai memilih untuk tetap bekerja. Selain itu, pimpinan juga memberikan pujian apabila pegawai menjalankan tugas dengan baik. Namun ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan

lagi yaitu meningkatkan motivasi dari dalam diri pegawai agar pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal lainnya yaitu kesesuaian beban kerja dengan jabatan yang diterima pegawai sehingga pegawai lebih termotivasi dalam bekerja.

#### **4. Pengaruh Kompetensi, Mutasi dan Motivasi, terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, mutasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan kompetensi dan mutasi serta gaya motivasi yang baik, akan meningkatkan kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara .

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi jawaban responden, baik kompetensi, mutasi, motivasi maupun kinerja didominasi jawaban setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi, mutasi, motivasi dan kinerja sudah baik.

Kinerja merupakan tolak ukur efektif tidaknya manajemen mengelola suatu organisasi, maka kinerja tinggi memberikan indikasi bahwa manajemen bekerja sangat efektif dalam merealisasikan tujuan organisasi. Sebaliknya, kinerja rendah memberi indikasi bahwa manajemen bekerja tidak efektif dalam merealisasikan tujuannya. Dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi. Penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai, baik dari faktor penyebab maupun faktor akibat.

Selanjutnya bila distribusi angket variabel kinerja dikaitkan dengan fenomena yang terjadi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian. Hal ini dapat dilihat dari pekerjaan pegawai sering mendapatkan koreksi dari atasan, pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai periode waktu yang ditentukan, kurangnya inisiatif untuk mengatasi setiap permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas, masuk dan pulang kantor tidak tepat waktu.

Secara keseluruhan kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara termasuk kategori baik. Hal ini terlihat dari pegawai mampu mengatur pekerjaan yang menjadi prioritas untuk diselesaikan, pegawai mengetahui tugas dan wewenangnya, pegawai senang memberikan bantuan kepada rekan kerjanya, pegawai dapat memelihara tempat kerja sesuai dengan fungsinya. Namun ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan lagi yaitu kompetensinya, mutasi yang baik dan motivasi pegawai.

Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah kompetensi, mutasi dan motivasi. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Seorang pegawai yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi dan dengan hasil lebih baik dari pegawai biasa. Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi. Namun bagi pegawai yang belum

mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersepat-tersepat. Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi.

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

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Jika pegawainya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka kinerja pegawainya juga akan rendah.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah mutasi. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh

pegawai mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Salah satu tujuan pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat "*the right man on the right place*". Dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kita sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya turun. Untuk itulah dalam memutasikan kita harus mengusahakan agar tugas yang baru tersebut masih searah dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya.

Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi pada dasarnya berasal dari dua sumber, yakni: pertama adalah motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu, dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik, adalah motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar.

Motivasi intrinsik adalah motivasi karena pengaruh dari dalam diri seseorang, sebagai contoh, seorang pegawai bekerja dengan rajin, jarang bolos, selama bekerja ia jarang mengeluh selalu bergairah dalam pekerjaannya meskipun dengan gaji yang tidak terlalu besar, mungkin anda bertanya-tanya mengapa seorang pegawai tetap bergairah dalam bekerja meskipun dengan gaji

yang pas-pasan hal ini disebabkan karena pegawai tersebut bekerja karena uang atau faktor luar lainnya namun lebih disebabkan oleh semangat atau gairah kerja yang tinggi yang sejak awal telah dimilikinya yang timbul dari dalam diri.

Motivasi kerja pegawai berperan penting dalam menciptakan kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal senada juga diungkapkan Wirawan (2013: 700) “Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi”. Oleh sebab itu, keberadaan motivasi senantiasa menjadi salah satu aspek penting yang perlu dikembangkan, baik oleh pegawai maupun oleh pimpinan dalam suatu organisasi secara berkesinambungan dalam rangka mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Kompetensi kerja pegawai yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang juga tinggi, serta pelaksanaan mutasi kerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2015), Harapan (2012) dan Kristina (2012), hasil penelitian menunjukkan

kompetensi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel bebas, kompetensi, mutasi dan motivasi semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Namun variabel motivasi memiliki pengaruh lebih besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu sekali menjaga dan terus meningkatkan motivasi pegawai. Selain itu kompetensi dan mutasi juga perlu di tingkatkan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Kompetensi, mutasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, makasaran yang dapat diberikan adalah:

1. Kompetensi pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sudah termasuk baik, namun perlu ditingkatkan lagi seperti dalam hal kesesuaian pemberian pelatihan dengan tingkat pendidikan dan tugas/ kemampuan teknis pegawai.

2. Mutasi sudah termasuk baik, namun yang perlu diperbaiki lagi cara pelaksanaan mutasi hendaknya dilakukan secara objektif dengan berorientasi pada kesesuaian latar belakang pendidikan dan kemampuan pegawai yang dimutasi, selain itu agar pelaksanaan mutasi berjalan lebih lebih efektif dan objektif adapun dasar/acuan yang digunakan adalah menggunakan hasil asesmen yang kegiatannya telah dilaksanakan di UIN Sumatera Utara.
3. Dalam hal motivasi perlu ditingkatkan, terutama motivasi yang berasal dari atasan langsung/pimpinan sehingga pegawai dapat lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, perlunya perhatian khusus terhadap pegawai yang memiliki ketidaksesuaian beban kerja dengan kelas jabatan yang diterima pegawai.
4. Pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara bisa meningkatkan kinerja pegawai agar pegawai menggunakan waktu kerja secara efisien, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah, masuk dan pulang kantor tepat waktu serta kemampuan memahami dan menguasai bidang tugasnya dengan cara meningkatkan kompetensi pegawai, sistem mutasi yang baik dan motivasi pegawai yang tinggi.
5. Terbuka kesempatan untuk peneliti selanjutnya untuk lebih meneliti kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dengan variabel-variabel lain.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Aprinto, Brian. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*, Penerbit PPM, Jakarta Pusat.
- Arep, Ishak. 2004. *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, PT. Alfabeta, Bandung.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Edisi kedua. Ciptapustaka Media Perintis. Bandung.
- Malthis, Robert L. Jackson dan John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku I*, Sadeli, (penterj.) dan Bayu Prawira (penterj.), Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda karya, Bandung.
- Mangkuprawira dan Hubbeis, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Manullang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ciptapustaka Media Perintis, Bandung.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta. PT. Raja GarafindoPersada. Jakarta.
- Nawawi Uha, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

- Palan, R. 2007. *Competency Management. Teknik mengimplemnetasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: OctaMelia Jalal. Penerbit PPM. Jakarta.
- Rivai, Veitzal dan Sagala. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2008.*Manajemen Sumber DayaManusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman, 2005, *PengantarSumberDayaManusia*, LPFE UI, Jakarta.
- Sugiyono. 2013. *MetodePenelitianBisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, KuesionerdanAnalisis data SumberDayaManusia*, Penerbit CAPS, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. 2011.*ManajemenSumberDayaManusia*, Prenada Media Group, Jakarta.
- SyamsulMa'arif, M. 2011.*ManajemenKinerjaSumberDayaManusia*, PT. IPB Press, Bogor.
- Umar, Husein. 2010.*DesainPenelitian MSDM danPerilakuKaryawan*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta.
- Winardi. 2008.MotivasidanPemotivasiandalamManajemen, PT. RajaGrafindoPersada, Jakarta.
- Wibowo.2007.*ManajemenKinerja*, PT. Raja GrafindoPersada,Jakarta.
- Jurnal :
- Emmyah.2009.  
*PengaruhKompetensiterhadapKinerjaPegawaiipadaPoliteknikNegeri Ujung Pandang*, Tesis PPS STIA LAN, Makassar.
- Faustyna. 2014.  
*PengaruhKompetensidanKomitmenpadaTugasterhadapKinerjaKaryawanpada Hotel Dharma Deli Medan*,*JurnalManajemendanBisnis*, UniversitasMuhammadiyahSumatera Utara, Vol.14 No.1.

- Habibi, Norvian. 2015. Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat, *Jurnal Manajemen*, Fakultas Ekonomi UNTAN, Vol. 4. No.2.
- Harapan. 2012. *Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara*, Tesis PPS Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Irfan. 2015. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Tanjung Balai*, Tesis PPS Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Indriani. 2009. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Akademi Swasta di Kota Semarang*, Tesis PPS Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Juliana Ambarita, Arnimisari. 2015. Pengaruh Mutasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar, *Jurnal Perspektif*, Universitas Sumatera Utara, Vol.8 No.2.
- Kristina. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang*, Tesis PPS Universitas Esa Unggul, Jakarta.
- Qamariah, Innekedan Fadli. 2011. Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 14 No.2.
- Rarung, Novi. 2015. Pengaruh Mutasi Pegawai dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal EMBA*, PPS Universitas Samratulangi, Vol. 3 No.4, Desember 2015.
- Runtuwene, Patricia. 2016. Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah*, Universitas Samratulangi, Vol.16 No.14.
- Sartika, Amwiriani. 2015. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu, *e-Jurnal Katalogis*, Vol. 3 No.1

- Setiawan, Agung. 2013.  
Pengaruh Disiplin Kerjadan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 No.4.
- Surasmi. 2012.  
*Pengaruh Mutasi Karyawandan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I*, S2 thesis, PPS Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jawa Timur.
- Utami, Setyaningsih Sri dan Agus Hartanto. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4 No.1.
- Winanti, Marlina Budhiningtias. 2011.  
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat *Jurnal Ilmiah UNIKOM*, Vol 7 No.2, Mei 2011.
- Winata, Hendri. 2005.  
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral, *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, Universitas Pendidikan Indonesia, Vol.3 No.6, Januari 2005.
- Wirmayanis, Suziyana. 2014.  
Pengaruh Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Universitas Jambi, Vol.2 No.3, September 2014.
- Widodo, Sri. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4
- Yani, Ahmad. 2010.  
*Pengaruh Disiplin Kerjadan lingkungan Kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi Provinsi Jawa Barat*, Tesis PPS STIA LAN, Bandung.

**LAMPIRAN 1**  
**INSTRUMEN PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2**  
**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

**LAMPIRAN 3**  
**TABULASI DATA PENELITIAN**

**LAMPIRAN 4**  
**UJI ASUMSI KLASIK**

**LAMPIRAN 5**

**HASIL PENGOLAHAN DATA  
REGRESI LINIER BERGANDA**

## **LAMPIRAN 6**

### **TABEL r**

## **LAMPIRAN 7**

### **TABEL t**

**LAMPIRAN 8**  
**TABEL F**



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	73.0000	47.517	.669	.904
Y1.2	73.1667	46.282	.639	.904
Y1.3	74.3667	46.723	.425	.913
Y1.4	73.7333	47.237	.435	.911
Y1.5	73.3667	48.861	.410	.910
Y1.6	73.5667	47.840	.476	.909
Y1.7	73.2333	47.151	.621	.905
Y1.8	73.2000	48.579	.565	.907
Y.1.9	73.7000	48.010	.483	.908
Y1.10	73.3333	48.782	.539	.907
Y1.11	73.4333	47.082	.630	.905
Y1.12	73.6000	44.938	.683	.903
Y1.13	73.1000	47.059	.755	.903
Y1.14	73.0333	47.620	.655	.905
Y1.15	73.7000	46.010	.613	.905
Y1.16	73.2667	48.409	.647	.906
Y1.17	73.3000	46.976	.792	.902
Y1.18	73.4333	47.013	.639	.905
Y1.19	73.4667	47.016	.464	.910

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	19

N	KOMPETENSI															Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	70
3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	65
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	69
5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
6	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	71
7	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	73
9	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	69
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61
11	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	57
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
13	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56
14	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	71
15	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
16	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
17	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
18	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	57
19	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	49
20	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	53
21	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	60
22	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	61
23	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	60
24	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
25	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	63
26	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	69
27	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
28	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
29	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	62
30	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	57

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	58.4667	33.706	.501	.926
X1.2	57.4000	34.662	.680	.919
X1.3	57.2667	33.651	.723	.917
X1.4	57.6333	32.447	.751	.916
X1.5	57.6000	34.800	.449	.926
X1.6	57.3333	33.333	.740	.916
X1.7	57.4000	34.110	.601	.921
X1.8	57.3667	34.378	.488	.925
X1.9	56.9667	34.585	.653	.919
X1.10	57.1333	34.947	.613	.920
X1.11	57.3333	33.885	.740	.917
X1.12	57.2000	33.959	.840	.915
X1.13	57.3667	35.413	.509	.923
X1.14	57.2000	32.510	.782	.915
X1.15	57.3333	32.575	.777	.915

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

N	MUTASI													Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	54
2	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	4	46
3	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	4	53
4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	49
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	50
6	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	53
7	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	43
8	5	5	4	5	4	4	3	2	4	5	5	4	5	55
9	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	58
10	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	51
11	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52
13	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	46
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	61
15	4	5	4	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	52
16	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	46
17	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	45
18	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	44
19	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	44
20	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
21	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	56
22	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	42
23	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	50
24	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	49
25	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	48
26	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	46
27	5	3	3	3	4	3	2	5	5	4	3	4	4	48
28	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	55
29	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	54
30	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	47

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	45.2000	22.510	.492	.819
X2.2	45.1667	22.489	.407	.823
X2.3	45.6000	20.593	.555	.811
X2.4	45.3000	21.528	.450	.820
X2.5	45.9333	20.409	.570	.810
X2.6	45.8000	21.476	.546	.813
X2.7	45.8333	21.868	.422	.822
X2.8	45.7667	21.151	.374	.830
X2.9	45.5333	21.913	.412	.823
X2.10	45.6667	21.885	.510	.816
X2.11	45.7667	21.909	.472	.818
X2.12	45.7667	20.254	.605	.807
X2.13	45.4667	22.947	.431	.822

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	13



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	49.4000	22.248	.598	.854
X3.2	49.3667	22.240	.577	.855
X3.3	49.3333	21.471	.723	.847
X3.4	50.0667	21.789	.409	.867
X3.5	49.2333	21.495	.676	.849
X3.6	49.2667	21.995	.583	.854
X3.7	49.3333	22.161	.676	.852
X3.8	49.5333	21.223	.507	.860
X3.9	49.2000	22.441	.555	.856
X3.10	50.0667	20.202	.481	.868
X3.11	49.5000	22.672	.431	.862
X3.12	49.4667	22.464	.610	.855
X3.13	49.8333	21.454	.511	.859

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	13

Pengujian validitas menggunakan SPSS 17.00 dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid
2. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
3.  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan angka signifikansi sebesar 5%, maka angka yang diperoleh  $= 0,361$

## TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL KINERJA

n	Item pertanyaan																			Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	73
2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	81
3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	85
4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	82
5	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	77
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
7	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	72
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	91
9	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	84
10	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	83
11	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	68
12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	74
13	5	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	75
14	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	86
15	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	71
16	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
17	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	68
18	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	71
19	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	68
20	5	4	2	3	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	4	3	74
21	4	5	2	4	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	75
22	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	70
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	80
24	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	71
25	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	71
26	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	81
27	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	88
28	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	69
29	5	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	74
30	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
32	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	83
33	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	86
34	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	82
35	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	68
36	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	73
37	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	70
38	5	4	2	3	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	4	3	74
39	4	5	2	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	77









<b>40</b>	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	42
<b>41</b>	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	50
<b>42</b>	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	49
<b>43</b>	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	48
<b>44</b>	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	53
<b>45</b>	5	3	3	3	4	3	2	5	5	4	3	4	4	48
<b>46</b>	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	43
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
<b>48</b>	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	47
<b>49</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
<b>50</b>	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	60
<b>51</b>	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	43
<b>52</b>	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	60
<b>53</b>	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
<b>54</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	54
<b>55</b>	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
<b>56</b>	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	47
<b>57</b>	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	46
<b>58</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	60
<b>59</b>	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	46
<b>60</b>	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	48

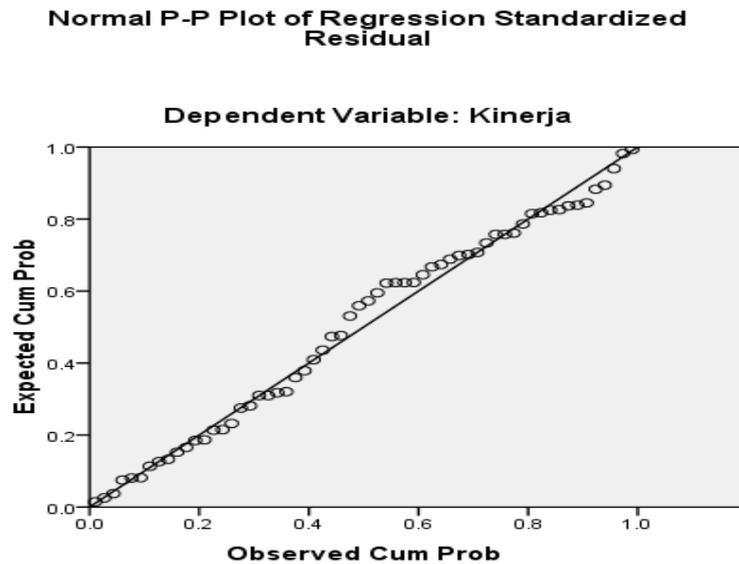
## TABULASI DATA PENELITIAN VARIABEL MOTIVASI

N	Item pertanyaan													Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	56
3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	59
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	55
5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	3	53
6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
7	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	48
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	63
9	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	60
10	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49
11	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	49
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
13	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	50
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	62
15	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	49
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	47
17	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	48
18	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	47
19	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	46
20	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3	4	53
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	53
22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	47
23	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	55
24	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48
25	5	5	4	3	4	5	5	5	5	1	2	4	2	50
26	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	61
27	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	58
28	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	46
29	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	48
30	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	50
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
32	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	56
33	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	59
34	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	55
35	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	48
36	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	47
37	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	46
38	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3	4	53
39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	53

<b>40</b>	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	47
<b>41</b>	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	49
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
<b>43</b>	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	50
<b>44</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	62
<b>45</b>	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	49
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	47
<b>47</b>	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	48
<b>48</b>	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	47
<b>49</b>	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	46
<b>50</b>	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3	4	53
<b>51</b>	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	48
<b>52</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	63
<b>53</b>	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	60
<b>54</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49
<b>55</b>	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	49
<b>56</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
<b>57</b>	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	50
<b>58</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	62
<b>59</b>	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	49
<b>60</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	47

## UJI ASUMSI KLASIK

### 1. UJI NORMALITAS



### 2. UJI MULTIKOLINEARITAS

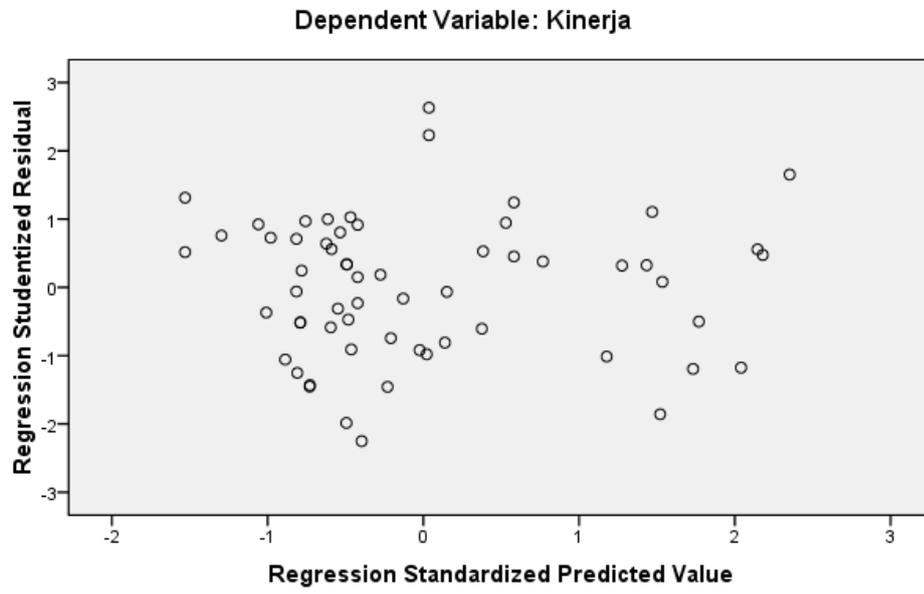
#### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.547	4.059		
	Kompetensi	.494	.118	.322	3.102
	Mutasi	.208	.097	.448	2.234
	Motivasi	.583	.130	.248	4.025

a. Dependent Variable: Kinerja

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Scatterplot



## REGRESI LINIER BERGANDA

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 <sup>a</sup>	.854	.847	2.64081

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2290.197	3	763.399	109.466	.000 <sup>a</sup>
	Residual	390.537	56	6.974		
	Total	2680.733	59			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.547	4.059		1.613	.112
	Kompetensi	.494	.118	.377	4.192	.000
	Mutasi	.208	.097	.164	2.156	.035
	Motivasi	.583	.130	.459	4.483	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## TABEL r

Tabel r untuk  $df=1- 50$

df=(N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189

**TABEL t**

Titik Persentase Distribusi (df=1–40)

<b>Pr</b> <b>Df</b>	<b>0.25</b> <b>0.50</b>	<b>0.10</b> <b>0.20</b>	<b>0.05</b> <b>0.10</b>	<b>0.025</b> <b>0.050</b>	<b>0.01</b> <b>0.02</b>	<b>0.005</b> <b>0.010</b>	<b>0.001</b> <b>0.002</b>
<b>1</b>	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
<b>2</b>	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
<b>3</b>	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
<b>4</b>	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
<b>5</b>	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
<b>6</b>	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
<b>7</b>	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
<b>8</b>	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
<b>9</b>	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
<b>10</b>	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
<b>11</b>	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
<b>12</b>	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
<b>13</b>	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
<b>14</b>	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
<b>15</b>	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
<b>16</b>	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
<b>17</b>	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
<b>18</b>	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
<b>19</b>	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
<b>20</b>	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
<b>21</b>	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
<b>22</b>	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
<b>23</b>	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
<b>24</b>	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
<b>25</b>	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
<b>26</b>	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
<b>27</b>	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
<b>28</b>	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
<b>29</b>	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
<b>30</b>	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
<b>31</b>	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
<b>32</b>	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
<b>33</b>	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
<b>34</b>	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
<b>35</b>	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
<b>36</b>	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
<b>37</b>	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
<b>38</b>	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
<b>39</b>	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
<b>40</b>	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

**TitikPersentaseDistribusi (df= 41–80)**

<b>Pr</b>	<b>0.25</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>	<b>0.001</b>
<b>Df</b>	<b>0.50</b>	<b>0.20</b>	<b>0.10</b>	<b>0.050</b>	<b>0.02</b>	<b>0.010</b>	<b>0.002</b>
<b>41</b>	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
<b>42</b>	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
<b>43</b>	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
<b>44</b>	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
<b>45</b>	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
<b>46</b>	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
<b>47</b>	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
<b>48</b>	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
<b>49</b>	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
<b>50</b>	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
<b>51</b>	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
<b>52</b>	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
<b>53</b>	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
<b>54</b>	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
<b>55</b>	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
<b>56</b>	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
<b>57</b>	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
<b>58</b>	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
<b>59</b>	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
<b>60</b>	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
<b>61</b>	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
<b>62</b>	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
<b>63</b>	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
<b>64</b>	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
<b>65</b>	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
<b>66</b>	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
<b>67</b>	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
<b>68</b>	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
<b>69</b>	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
<b>70</b>	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
<b>71</b>	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
<b>72</b>	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
<b>73</b>	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
<b>74</b>	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
<b>75</b>	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
<b>76</b>	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
<b>77</b>	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
<b>78</b>	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
<b>79</b>	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
<b>80</b>	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

## SEJARAH SINGKAT UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA

Berdirinya UIN Sumatera Utara atau sebelumnya Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Indonesia berlandaskan pada Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1960 tanggal 9 Mei 1960 di Yogyakarta dengan nama Al-Jami'ah Al-Islamiyah Al-Hukumiyah. Perwujudan IAIN merupakan gabungan dari Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) Yogyakarta dan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) yang berkedudukan di Jakarta.

Kehadiran IAIN merupakan tuntutan kebutuhan dasar umat Islam dalam upaya mengembangkan syiar agama melalui wadah perguruan tinggi yang lebih profesional, yakni perguruan tinggi Islam negeri yang sekaligus diharapkan dapat membantu pemerintah dalam menyiapkan sumberdaya manusia dan ahli Agama Islam. IAIN Sumatera Utara yang didirikan pada tahun 1973 di Medan, dilatarbelakangi dan didukung oleh beberapa faktor pertimbangan objektif. Pertama, Perguruan Tinggi Islam yang berstatus Negeri pada saat itu belum ada di Provinsi Sumatera Utara, walaupun Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta memang sudah ada.

Kedua, pertumbuhan pesantren, madrasah dan perguruan-perguruan agama yang sederajat dengan SLTA di daerah Sumatera Utara tumbuh dan berkembang dengan pesatnya, yang sudah tentu memerlukan adanya pendidikan lanjutan yang sesuai, yakni adanya Perguruan Tinggi Agama Islam yang berstatus Negeri.

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) salahsaturguruantingginegeri di Sumatera Utara yang beralamat di Jl. William Iskandarpasar V Medan Estate.

Dulunya di kenaldengan IAIN Sumatera Utara sekarangsudahmenjadi UIN-SU.Universitas Islam Negeri Sumatera Utara terdiridaribeberapaFakultasyaitu : FakultasSyariah, FakultasTarbiyah, FakultasDakwahdanKomunikasi. FakultasUshuluddindandanFakultasEkonomidanBisnis Islam.

Visi :

- 1) Menjadipusatpengembanganilmu-ilmukeislamanmultidisipliner yang ungguldankompetitif.

Misi :

- 1) Menyelenggarakanpendidikanilmu-ilmukeislaman di bidangilmupengetahuan, teknologidanseni yang memilikikeunggulandandayasainginternasional
- 2) Mengembangkanrisetilmu-ilmukeislaman yang relevandengankebutuhanmasyarakat
- 3) Mengembangkanpolapemberdayaanmasyarakatmuslim

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang  
saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program  
Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,  
seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya  
orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma,  
kaidah dan etik penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa tesis ini bukan hasil karya saya atau  
dapat plagiat. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang  
saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan  
yang berlaku.

Medan, Oktober 2016

# **LAMPIRAN**