

## PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI INDIVIDU TERHADAP KINERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN *PRODUCTION PROCESS CONTROL* (PPC) PT. VICTORY GARMINTEX BANDUNG

Rika Solihah

Magister Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia

[rikasolihahnulhakim@gmail.com](mailto:rikasolihahnulhakim@gmail.com)

### ABSTRAK

Persoalan yang sering dijadikan kajian terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah produktivitas kerja karyawan, Kaitannya dengan PT.Victory Garmintex Bandung, dimana perusahaan yang bersangkutan mengalami tingkat produktivitas yang selalu fluktuatif, hal ini disebabkan tingkat kerja pegawai PPC yang tidak maksimal dan Kompetensi pegawai dalam melakukan proses produksi kurang maksimal. Kondisi ini tentunya akan menghambat produktivitas kerja pegawai pada perusahaan tersebut, masalah ini akan semakin besar, jika tingkat pengetahuan dan kemampuan serta motivasi pegawai menurun. Tingkat produktivitas kerja seseorang dapat diketahui dari rasio total pekerjaan yang berhasil diselesaikan (*output*) dengan jumlah pekerjaan yang diterima (*input*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang mengukur motivasi, kompetensi, kinerja, produktivitas karyawan, dan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan serta mengukur pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja dan implikasinya terhadap produktivitas karyawan pada bagian PPC PT.Victory Garmintex Bandung. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dimana metode penelitian yang digunakan adalah metode survey deskriptif dan metode explanatory survey. Kesimpulan dari penelitian ini dimana motivasi, kompetensi dan kinerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan hal ini merupakan modal juga aset yang tidak ternilai harganya dalam suatu organisasi, dan hal ini merupakan unsur penting dalam organisasi agar selalu eksis di dunia bisnis.

**Kata kunci:** *Motivasi, Kompetensi, Kinerja, Produktivitas.*

### PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya yang dinamis karena mempunyai pemikiran, perasaan, dan pola tingkah laku yang beraneka ragam, sehingga apabila terjadi pengelolaan yang buruk di dalam perusahaan maka akan terjadi beberapa permasalahan seperti penurunan motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan yang akan mempengaruhi operasionalisasi atau aktivitas perusahaan.

Dalam kaitannya dengan PT. Victory Garmintex Bandung adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang tekstil berskala internasional. perusahaan ini diharapkan mampu memenuhi permintaan pasar khususnya dalam menyediakan kebutuhan sandang (pakaian jadi). Adapun masalah yang diduga terjadi pada PT. Victory Garmintex berdasarkan wawancara penulis selama melakukan penelitian dengan bagian PPC (Tanggal 11 April 2011, Nara sumber : Ibu Nunung/ Kepala Bagian PPC) berkaitan dengan masalah yang dihadapi selama ini diantaranya:

1. Tingkat kerja pegawai PPC yang tidak maksimal. Hal ini dibuktikan dengan sering menumpuknya dokumen order yang belum terinput atau gagal serap, sehingga menghambat proses produksi yang berpengaruh pada jumlah hasil produksi dan pelaporan tiap bulan.

2. Kompetensi pegawai dalam melakukan proses produksi kurang maksimal. hal ini disebabkan karena sebagian pegawai khususnya bagian PPC memiliki latar belakang studi masih minim selain itu pelatihan di PT. Victory Garmintex jarang dilakukan.

Kondisi di atas tentunya akan menghambat produktivitas kerja pegawai pada perusahaan tersebut. Masalah ini akan semakin besar, jika tingkat pengetahuan dan kemampuan serta motivasi pegawai menurun. Tingkat produktivitas kerja seseorang dapat diketahui dari rasio total pekerjaan yang berhasil diselesaikan (*output*) dengan jumlah pekerjaan yang diterima (*input*), dimana pada PT. Garmintex Bandung order yang mampu terserap (*input*) oleh bagian PPC masih belum maksimal. Tingginya order yang datang (satuan *quantity*) ternyata tidak sebanding dengan jumlah order yang terinput untuk kemudian diolah dalam proses produksi, masih dikatakan rendah. Hal ini menggambarkan belum optimalnya tingkat produktivitas kerja pegawai bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung.

## STUDI PUSTAKA

### A. Konsep Motivasi

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Moekijat, 2002) "orang merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi". Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu hal yang perlu dilakukan pemimpin adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi. menurut Bindra (Suwatno, 2007) menyatakan motivasi berhubungan dengan pengarahan kearah tujuan melalui suatu proses-proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen, ketiga elemen tersebut adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*). Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi. Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan merupakan suatu "kekurangan" dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.

- b. Dorongan (*drives*)

Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahan. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

- c. Tujuan (*Goals*)

Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan, jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Teori Motivasi *Three Needs Theory* dari David Mc Clelland merupakan teori yang menyatakan bahwa individu dengan suatu kebutuhan yang kuat akan terdorong atau termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan. bahwa *Three Needs Theory* dari David Mc Clelland terdiri dari kebutuhan berprestasi (*n Ach*), kebutuhan berafiliasi (*n Aft*), dan kebutuhan berkuasa (*n Pow*). Menurut Mc Clelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasinya untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Secara lebih jelas, (Marihot Tua Efendi, 2005) mengemukakan bahwa tiga kebutuhan manusia yaitu:

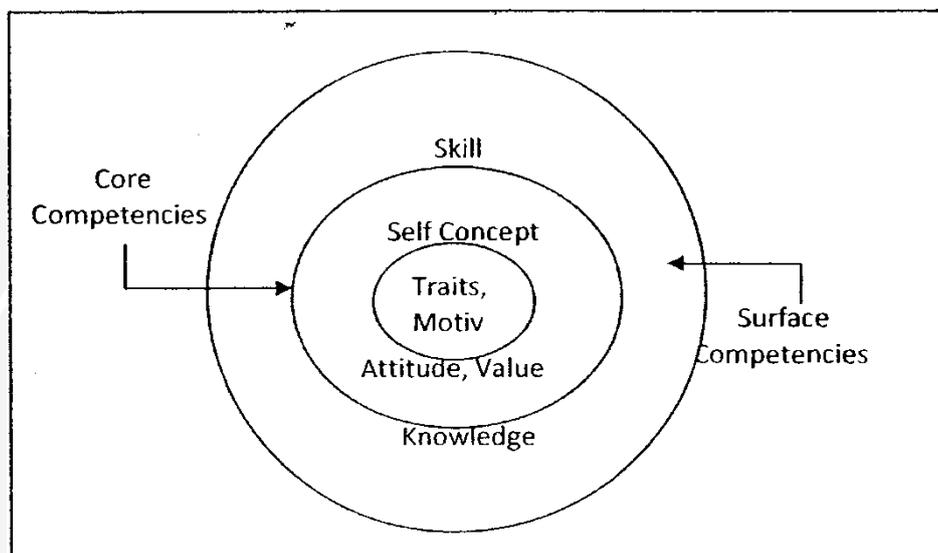
- a. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

Penulis dalam penelitian ini lebih mengacu pada teori Mc Clelland karena, teori ini mendekati dan mewakili dari masalah yang ada pada objek penelitian yaitu pada dasarnya para pegawai termotivasi untuk bekerja dengan didasarkan pada kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

**B. Konsep Kompetensi Individu**

Mc Ahsan berpendapat sebagaimana dikutip oleh (Mulyasa, 2003) mengemukakan bahwa kompetensi *a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, wich become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and phsychomotor behaviors*. Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik baiknya, sedangkan menurut (Boulter dkk, 2003) mengemukakan bahwa "kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu".

Merujuk pada pendapat (Spencer, 1993) indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi (1) kompetensi berprestasi dan bertindak, (2) kompetensi pelayanan, (3) kompetensi mempengaruhi, (4) kompetensi manajerial, (5) kompetensi kognitif, dan (6) kompetensi efektivitas diri. Menurut (Spencer, 1993), kompetensi dibentuk oleh lima hal, yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self consept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Motif dan watak merupakan kompetensi inti atau kompetensi sentral, sedangkan pengetahuan dan keterampilan disebut sebagai kompetensi individu yang bersifat "*intent*" yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.



Gambar 1.

### Meragakan kerangka konseptual kompetensi menurut Spencer dan Spencer

Menurut (Achmad S. Rucky, 2003), konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- b. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
- c. Memaksimalkan produktivitas.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Menurut (Fandy Tjiptono, 2000) ada dua tantangan utama dalam upaya meningkatkan kompetensi, yaitu (1) Kompetensi harus selaras dengan strategi bisnis dan (2) kompetensi harus dikembangkan melalui lebih dari satu mekanisme. Secara garis besar terdapat lima alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam suatu unit organisasi, yaitu *buy, build, borrow, bounce, and bind*.

### C. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Keragaman tersebut salah satunya diungkapkan oleh (Sedarmayanti, 2001) yang mengutip paparan LAN, bahwa "*Performance* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja".

Dimensi kinerja yang dapat diukur menurut (Achmad S. Ruky, 2002) dalam bukunya Sistem Manajemen Kinerja ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan, yaitu teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, ramah/sopan. Dilihat dari acuan penilaian, menurut (Gomes, 2003) ada tiga penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu:

- a. *Result - based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.
- b. *Behavior - based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals*), dan bukan hasil akhirnya (*end results*) dalam praktek kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.
- c. *Judgment- erformance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*, yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal quality* dan sejenisnya.

### D. Konsep Produktivitas

Definisi produktivitas tenaga kerja atau produktivitas kerja dikemukakan pula oleh (Sutormeister, 1976) yaitu: "*Productivity is defined for our purpose as output per employee-hour, quality considered*", dimana menurutnya dikemukakan bahwa produktivitas adalah keluaran yang dihasilkan tenaga kerja persatuan waktu atau perjam seseorang, jadi titik beratnya bukan saja pada aspek kuantitas tetapi juga pada aspek kualitas. Dengan demikian produktivitas bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya melainkan kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan. Produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut (Kisdarto Atmosoeparto, 2000) faktor-faktor itu adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas dan tersedianya bahan
- b. Skala operasi dan kecepatan pemakaian
- c. Tersedianya dan kapasitas dari peralatan modal

- d. Sikap dan keterampilan angkatan kerja
- e. Motivasi dan efektivitas manajemen

### E. Kerangka Pemikiran

Teori utama yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori *employees job performance* yang berasal dari *productivity* hal tersebut dikemukakan oleh (Robert A. Sutermeister,1976) bahwa "Produktivitas merupakan kemampuan seseorang/kelompok dalam upaya memperoleh suatu produksi semaksimal mungkin dengan berusaha menekan sumber daya atau biaya sekecil-kecilnya". Pada umumnya pengertian produktivitas ini senantiasa dikaitkan dengan perolehan nilai ekonomis dari suatu kegiatan, yakni bagaimana upaya untuk mencapai hasil/keuntungan sebesar mungkin dengan memperkuat sumber daya sekecil-kecilnya. Menurut (Sutermeister,1976) produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Objek Penelitian

Objek yang diteliti adalah motivasi (X1), kompetensi (X2) sebagai variabel bebas. Kinerja merupakan variabel *intervening* (Y), dan produktivitas sebagai variabel terikat (Z). Penelitian ini dilakukan di PT. Victory Garmintex dan yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah bagian PPC (*Process Production Center*) dengan sumber data berasal dari karyawan.

### B. Jenis dan Metode Penelitian

#### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel penelitian, sedangkan penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (Arikunto,1996).

#### 2. Metode Penelitian

Berdasarkan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey descriptive* dan metode *explanatory survey* untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis di lapangan.

Penelitian yang menggunakan *descriptive survey* dan metode *explanatory survey* dilakukan melalui kegiatan pengumpulan informasi dari sebagian populasi secara langsung di tempat kejadian melalui alat kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi yang diteliti terhadap permasalahan penelitian.

Metode pengembangan yang digunakan adalah *cross sectional*. Penelitian *Cross Sectional* seringkali disebut penelitian sekali bidik (*one snap shot*) merupakan penelitian yang pengumpulan datanya dilakukan pada suatu titik waktu tertentu".

#### 3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian yang baik memerlukan data yang harus berkaitan dengan permasalahan yang ingin diteliti. Sesuai dengan karakteristik, maka sumber data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, maka data yang ada dalam penelitian ini merupakan data primer. Menurut (Hussein Umar, 2000) mengatakan bahwa "data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti dari hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti." Dalam hal ini yang menjadi sumber data primer adalah karyawan kantor bagian PPC PT.Victory Garmintex, sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang dikaji.

#### 4. Populasi & Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian PPC PT.Victory Garmintex terdiri dari 502 orang yang meliputi 10 sub seksi/bagian, yaitu bagian *acesoris*, bagian *cutting/distribution*, bagian *sewing-offline*, bagian *finishing-steam*, bagian *quality control*, bagian *embroidery*, bagian pola, bagian *sample-lean*, bagian GA, bagian *Expedition*.

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel secara *Probability Sampling* dalam menggunakan teknik *Proportionate random sampling*. Selanjutnya sampel dipilih secara acak untuk masing-masing sub populasi. Jumlah sampel total pada penelitian ini merujuk pada sampel minimal dengan menggunakan alat analisis SEM, pada suatu penelitian yang menggunakan teknik analisa SEM, mengharuskan bahwa sampel dianggap representatif untuk digunakan dalam penelitian adalah sepuluh sampai dengan lima belas dikalikan jumlah parameter yang diestimasikan, dengan demikian sampel minimal penelitian ini dengan jumlah parameter yang diestimasikan sebanyak 18 adalah :

Jumlah sampel penelitian minimal = jumlah variabel yang diteliti x 15 = 18 x 15 = 270.

Jumlah sampel penelitian 270 karyawan guna meningkatkan kehandalan pendugaan. Sampel tersebut kemudian dialokasikan untuk masing-masing bagian secara proporsional dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Keterangan :

- $n_i$  = Jumlah sampel menurut kelompok
- $n$  = Jumlah sampel seluruhnya
- $N_i$  = Jumlah populasi menurut kelompok
- $N$  = Jumlah populasi seluruhnya

#### 5. Alat Pengumpulan Data

Para pakar telah membedakan teknik pengumpulan data menjadi tiga, yaitu *questionnaires*, dan *observation & interviewing* (Sekaran, 2000), mengenai teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Adapun alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam paparan berikut.

##### a. Kuesioner Penelitian

Sesuai dengan operasionalisasi variabel penelitian dan teknik pengumpulan data di atas, maka dalam penelitian ini ada empat kuesioner yang digunakan yaitu, kuesioner kinerja, kuesioner motivasi, kuesioner kompetensi dan kuesioner produktivitas. Keempat kuesioner tersebut seluruhnya disusun dengan menggunakan skala model Rensis Likert.

##### b. Wawancara

Teknik pengumpulan data wawancara dilakukan melalui komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang ada di objek penelitian (karyawan), yang diberi wewenang untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.

##### c. Studi Dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang ada pada Bagian Administrasi PPC PT.Victory Garmintex yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

Selain teknik pengumpulan data yang dijelaskan di atas dalam penelitian ini penulis menggunakan studi literatur yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan mencari informasi atau data melalui sumber dari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Pada penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan *Struktural Equation Modelling* (SEM).

Prosedur SEM secara umum akan mengandung tahap-tahapan sebagai berikut (Bollen & Long, 1993):

- 1) Spesifikasi Model (*Model Specification*)
- 2) Identifikasi Model (*Model Identification*)
- 3) Estimasi (*Estimation*)
- 4) Kecocokan (*Testing Fit*)
- 5) Respesifikasi (*Respecification*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

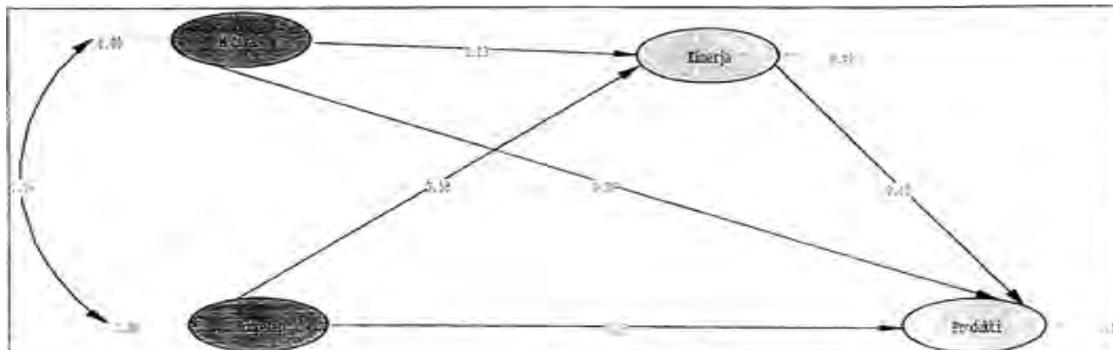
Indikator yang paling dominan berkontribusi untuk mengkonstruksi variabel motivasi adalah *achievement*, yaitu dengan taksiran parameter bobot faktor 0,53 dan  $R^2$  0,281, Indikator kedua yang memiliki kontribusi yang tinggi dalam mengkonstruksi variabel motivasi adalah *affiliation*, yaitu taksiran parameter bobot faktor 0,48 dan  $R^2$  0,230, Indikator ketiga yang berkontribusi menjelaskan variabel motivasi yaitu *Power* dengan taksiran parameter bobot faktor 0,47 dan sebesar  $R^2$  0,221.

Sedangkan indikator yang paling berpengaruh pada variabel laten eksogen kompetensi adalah indikator yang paling dominan berkontribusi untuk mengkonstruksi variabel kompetensi adalah pelayanan, yaitu dengan taksiran parameter bobot faktor 0,70 dan  $R^2$  0,49, indikator manajerial adalah indikator yang memiliki kontribusi terbesar kedua dalam mengkonstruksi variabel kompetensi, yaitu taksiran parameter bobot faktor 0,67 dan  $R^2$  0,44, indikator ketiga yang berkontribusi untuk mengkonstruksi variabel kompetensi yaitu mempengaruhi orang lain dengan taksiran parameter bobot faktor 0,65 dan  $R^2$  sebesar 0,42, indikator keempat yang berkontribusi dalam mengkonstruksi variabel kompetensi yaitu prestasi dan bertindak dengan taksiran parameter bobot faktor 0,62 dan  $R^2$  sebesar 0,38, indikator berikutnya adalah efektivitas taksiran parameter bobot faktor yaitu 0,41 dan  $R^2$  0,16, indikator yang paling rendah parameter bobot faktornya yaitu keahlian dengan tingkat parameter bobot faktor sebesar 0,38 dan sebesar  $R^2$  0,14.

Indikator yang paling berkontribusi dalam mengkonstruksi variabel laten endogen kinerja adalah indikator yang paling berkontribusi dalam mengkonstruksi variabel kinerja adalah taat aturan/prosedur, yaitu dengan tingkat parameter bobot faktor 0,78 dan  $R^2$  0,61, indikator kedua yang memiliki kontribusi dalam mengkonstruksi variabel kinerja adalah akurat, yaitu dengan tingkat parameter bobot faktor 0,65 dan  $R^2$  0,42, indikator ketiga yang memiliki kontribusi untuk mengkonstruksi variabel kinerja yaitu teliti dengan taksiran parameter bobot faktor 0,52 dan  $R^2$  sebesar 0,27, indikator keempat yaitu ramah/sopan dengan taksiran parameter bobot faktor 0,49 dan  $R^2$  sebesar 0,24, indikator berikutnya adalah gesit/cepat, taksiran parameter bobot faktor yaitu 0,41 dan  $R^2$  0,17, indikator yang paling rendah parameter bobot faktornya yaitu penuh konsentrasi dengan tingkat parameter bobot faktor sebesar 0,40 dan  $R^2$  sebesar 0,16.

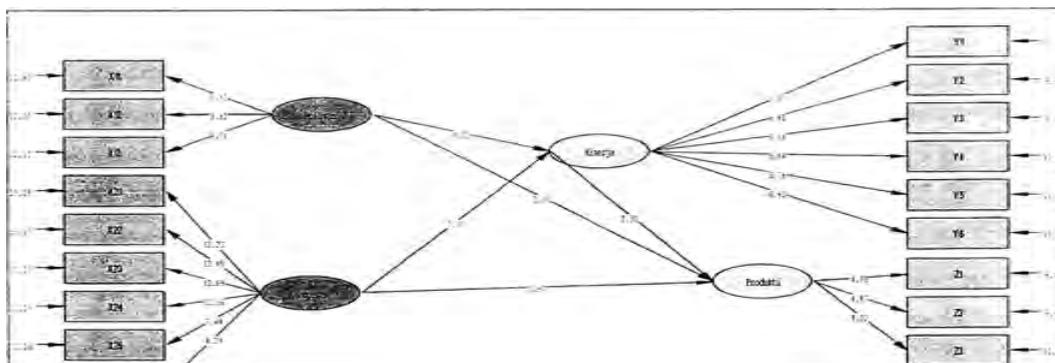
Indikator mana yang paling berkontribusi dalam mengkonstruksi variabel laten endogen produktivitas adalah indikator yang paling berkontribusi dalam mengkonstruksi variabel produktivitas adalah efektivitas, yaitu dengan tingkat parameter bobot faktor 0,56 dan  $R^2$  0,31, indikator kedua yang memiliki kontribusi dalam mengkonstruksi variabel produktivitas adalah efisiensi, yaitu 0,46 dan  $R^2$  0,21, indikator ketiga yaitu inovasi dengan taksiran parameter bobot faktor 0,43 dan  $R^2$  sebesar 0,18.

Model struktural penelitian ini secara terpisah dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 2

Struktural Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Serta Implikasinya Pada Produktivitas Kerja



Gambar 3

Estimasi *T-value* Persamaan Struktural Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Serta Implikasinya Pada Produktivitas Kerja

Hasil pengujian hipotesis ini akan diringkas melalui tabel 1 untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel.

Tabel 1

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian Taksiran

Hubungan yang di Uji	Variabel	Taksiran Parameter Koefisien Jalur (Standardized)	C.R.	R <sup>2</sup>
K ← M	M	0.13	4.11	0.41
K ← KP	KP	0.58	7.80	
P ← M	M	0.09	2.00	0.40
P ← KP	KP	0.25	1.97	
K ← P	P	0.45	2.31	
P ← M ← KP	M, KP	0.05	9.49	
P ← KP	KP	0.26	18.01	

Berdasarkan tabel 1 diperoleh informasi sebagai berikut:

- Hipotesis 1 (H-1) diterima. Motivasi karyawan di bagian PPC PT. Victory Gaimintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung sebesar  $(0.13)^2$  atau sebesar 1.69%.
- Hipotesis 2 (H-2) diterima. Kompetensi karyawan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung sebesar  $(0.58)^2$  atau sebesar 33.64%.

3. Hipotesis 3 (H-3) diterima. Motivasi karyawan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan produktivitas kerja sebesar  $(0.09)^2$  atau sebesar 0.81%.
4. Hipotesis 4 (H-4) diterima. Kompetensi karyawan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan produktivitas kerja sebesar  $(0.25)^2$  atau sebesar 6.25%.
5. Hipotesis 5 (H-5) diterima. Kinerja karyawan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan produktivitas kerja sebesar  $(0.45)^2$  atau sebesar 20.25%.
6. Pengaruh tidak langsung dari motivasi kepada produktivitas melalui kinerja adalah 0.05 dan pengaruh tidak langsung dari kompetensi terhadap produktivitas melalui kinerja adalah 0.26.

### 1). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel motivasi dan kompetensi merupakan variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel laten endogen. Dengan membandingkan nilai uji t pada Gambar 3 dengan nilai t tabel ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,96 maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan karena nilai t-value > 1,96. Hal ini berarti terdapat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dimana tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya motivasi dan kompetensi. Besarnya pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 2

**Tabel 2**  
**Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Laten Eksogen	Pengaruh
Motivasi	0.0169
Kompetensi	0.3364
<b>Total</b>	<b>0.3533</b>

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat terlihat bahwa pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,3533. Variabel yang paling tinggi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah kompetensi, dengan pengaruh langsung sebesar 0.3364, sedangkan variabel motivasi memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 0.0169.

### 2. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja

Variabel motivasi dan kompetensi merupakan variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan produktivitas kerja sebagai variabel laten endogen. Dengan membandingkan nilai uji t pada Gambar 4.3 dengan nilai t tabel ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,96 maka diperoleh kesimpulan bahwa semua taksiran parameter pada diagram jalur tersebut adalah signifikan karena nilai t-value > 1,96. Hal ini berarti terdapat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan serta berdampak pada produktivitas kerja, dimana tinggi rendahnya kinerja karyawan dan produktivitas kerja dipengaruhi secara nyata dan positif oleh Tinggi rendahnya motivasi dan kompetensi. Besarnya pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap produktivitas kerja disajikan dalam Tabel 3

**Tabel 3**  
**Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja**

Variabel Eksogen	Laten Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kinerja	Total
Motivasi	0.0081	0.0585	0.0666
Kompetensi	0.0625	0.2610	0.3235
<b>Total</b>			<b>0.3901</b>

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat terlihat bahwa pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan serta berdampak pada produktivitas kerja adalah sebesar 0,3901. Variabel yang paling tinggi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas kerja adalah kompetensi, dengan pengaruh sebesar 0.3235, sedangkan variabel motivasi memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan produktivitas kerja yaitu sebesar 0.0666 adapun pengaruh kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0,2025.

## B. Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskriptif Motivasi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung Tinggi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh Indikator yang paling dominan dalam motivasi menurut karyawan adalah *Achivement*, kemudian diikuti secara berurutan masing-masing oleh indikator *affiliation* dan *power*. Selanjutnya melalui pengukuran tingkat tanggapan responden dapat diestimasi bahwa dengan kepercayaan sebesar 95% tingkat motivasi dapat dinilai relatif tinggi dengan rata-rata skor 3.97, walaupun tinggi namun skor rata-ratanya belum mencapai kondisi ideal, kesenjangan yang cukup besar sebesar 1.03 dari skor ideal (skala 1-5). Tingginya motivasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dalam perusahaan, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gouzali (Saydam, 2005) bahwa "tujuan pemberian motivasi salah satunya adalah untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja".

### 2. Analisis Deskriptif Kompetensi Karyawan Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung Tinggi.

Berdasarkan hasil analisis komponen yang paling dominan pada kompetensi ini adalah pelayanan kemudian diikuti oleh manajerial, mempengaruhi orang lain, prestasi dan bertindak, efektivitas diri, dan keahlian. Tingkat kompetensi yang telah dilaksanakan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung dinilai tinggi dengan skor 3.96 dengan kesenjangan sebesar 1.04 dari skor idealnya (1-5) sehingga perlu ditingkatkan untuk mencapai kategori sangat tinggi. Tingginya kompetensi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dalam perusahaan, semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Spencer dan Spencer, 1993) yaitu "Karena kompetensi dibina oleh watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan maka kompetensi mempengaruhi perilaku dan karena itu mempengaruhi kinerja".

### 3. Analisis Desriptif Kinerja Karyawan Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung Tinggi.

Berdasarkan hasil analisa secara *unidimensional*, *valid* dan *reliabel* dijelaskan oleh enam indikator yaitu teliti, akurat, taat aturan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, dan ramah/sopan. Adapun indikator yang paling dominan dalam kinerja adalah indikator taat aturan. Tingkat kinerja yang telah dilaksanakan di bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung dinilai tinggi dengan skor 3.97 dengan kesenjangan sebesar 1.03 dari skor idealnya (1-5) sehingga perlu ditingkatkan untuk mencapai kategori sangat tinggi.

Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa tingkat indikator kinerja menurut persepsi karyawan di PT. Victory Garmintex bagian PPC yang masih rendah adalah indikator ketelitian dan ramah/sopan, hal ini terjadi karena tingkat kemampuan bekerja karyawan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan, serta ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan dinilai masih rendah. Kita ketahui bahwa salah satu teori yang menerangkan bahwa agar kinerja meningkat maka Menurut (Dessler,1992) ada 5 (lima) faktor yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercayai/ diandalkan dan ketepatan waktu.

Tingginya kinerja akan berpengaruh pada tingkat produktivitas dalam perusahaan, semakin tinggi kinerja seseorang maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Sutermeister,1976) bahwa "produktivitas dipengaruhi oleh kinerja dan teknologi sedangkan untuk manusianya sendiri tergantung pada kemampuan dan motivasi".

#### **4. Analisis Deskriptif Produktivitas Kerja Bagian PPC PT.Victory Garmintex Bandung Tinggi.**

Berdasarkan hasil analisis secara *unidimensional*, *valid* dan *reliabel* dijelaskan oleh tiga indikator yaitu efektivitas, efisiensi, dan inovasi. Adapun indikator yang paling dominan dalam produktivitas adalah indikator efektivitas. Kemudian secara berurutan masing-masing oleh efisiensi dan inovasi. Tingkat produktivitas kerja bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung berada pada kategori tinggi dengan skor 3.90, dengan kesenjangan yang cukup berarti dan skor idealnya (skala 1-5) yaitu sebesar 1.10 sehingga perlu ditingkatkan untuk mencapai kategori sangat tinggi.

Produktivitas dijelaskan secara dominan melalui efektivitas adapun pengaruhnya sebesar 0.56, namun pada kenyataannya tingkat efektivitas di PT. Victory Garmintex masih dinilai rendah dibandingkan indikator yang lain, sehingga untuk meningkatkan produktivitas kerja maka indikator efektivitas perlu dievaluasi dan harus lebih diprioritaskan dibandingkan indikator lainnya. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa tingkat indikator menurut persepsi karyawan di PT. Victory Garmintex Bandung yang masih rendah adalah indikator efektivitas dan efisiensi maka untuk meningkatkannya karyawan perlu melaksanakan tugas dengan benar sesuai dengan apa yang sudah ditentukan dan juga tepat waktu serta perlu tepat pula dalam penggunaan sarana dan prasarana, selain itu karyawan dituntut untuk belajar hal-hal yang baru guna meningkatkan kualitas pekerjaan.

#### **5. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung.**

Berdasarkan klasifikasi hasil pengujian dalam model struktural pada model kinerja dapat diketahui bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi dan kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah motivasi dan kompetensi karyawan maka semakin rendah pula kinerja karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung. Berdasarkan klasifikasi ini maka untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu pula meningkatkan motivasi dan kompetensi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh (Hersey Blanchard,1993) mengemukakan "kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan". Besarnya pengaruh langsung motivasi dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja masing-masing sebesar 0.0169 atau 1.69% dan 0.3364 atau 33.64%.

Adapun secara simultan, besarnya pengaruh motivasi dan kompetensi baik langsung maupun tidak langsung relatif sedang terhadap tinggi rendahnya kinerja yaitu sebesar 0.35 atau 35% dimana kompetensi memberikan kontribusi pengaruh total yang paling kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan motivasi.

Hal ini berarti bahwa pengaruh keseluruhan kompetensi terhadap kinerja akan semakin besar bila diikuti dengan motivasi yang tinggi, atau sebaliknya motivasi akan memberikan pengaruh yang lebih besar bila diiringi dengan peningkatan kompetensi karyawan. Oleh karena pengaruh kompetensi karyawan lebih besar, baik pengaruh total maupun langsung maka variabel ini perlu lebih di orientasikan atau lebih di perhatikan dan kemudian diikuti oleh motivasi. Karena kedua variabel ini saling berkontribusi dalam memperkuat pengaruh terhadap kinerja maka kebijakan peningkatan kinerja bagi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung sebaiknya dilakukan bersama-sama.

#### **6. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja serta Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung.**

Berdasarkan klasifikasi hasil pengujian dalam model struktural pada model produktivitas dapat diketahui bahwa motivasi dan kompetensi melalui kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi dan kompetensi karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja dan sebaliknya semakin rendah motivasi dan kompetensi maka semakin rendah pula produktivitas kerja bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sutermeister (Haryono Sudriamunawar, 2006) mengemukakan pendapatnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan pegawai dan produktivitas adalah sebagai berikut:

1. *Productivity*
2. *Technological development, raw material, job lay out, method*
3. *Employees job performance*
4. *Ability*
5. *Education experience training, inters, knowledge*
6. *Atitude, personality, skill*
7. *Motivation*
8. *Lighting, temperature, ventilation, res periode, safety, music, physical condition*
9. *Individual need, phsicological, social, egoistic*
10. *On job ad of jobs activity, perception and situasion, level of aspiration, reference group, male-female, culture, backround, education, experience.*
11. *Poit in time, general economic conditions individual personal situations*
12. *Social condition*
13. *Formal organizations*
14. *Organization structur*
15. *Personal policies, job content, selection, placement, introduction to job, standard, wage salary level, incentive, job evaluations, performance, rating, training*
16. *Communication*
17. *Specific environmental of company or plant, time*
18. *Informal organization*
19. *Size*
20. *Cohensiveness*
21. *Goals*
22. *Leader*
23. *Relationship with superior*
24. *Planning skill and technical knowledge*

25. *Type of leadership*
26. *Lazes fares*
27. *Autocratic, close supervision, production centered*
28. *Democrasic, general supervision, employees centered*
29. *Participation*
30. *Combination*
31. *Union*

Besarnya pengaruh langsung motivasi dan kompetensi secara parsial terhadap produktivitas masing-masing sebesar 0.0081 atau 0.81% dan 0.0625 atau 6.25%. Adapun secara simultan, besarnya pengaruh motivasi dan kompetensi melalui kinerja baik langsung maupun tidak langsung relatif tinggi terhadap tinggi rendahnya produktivitas yaitu sebesar 0.39 atau 39% dimana kompetensi memberikan kontribusi pengaruh total yang paling kuat terhadap produktivitas yaitu sebesar 0.3235 atau 32.35% dibandingkan dengan motivasi yang hanya sebesar 0.0666 atau 6.66%, sedangkan pengaruh langsung antara kinerja terhadap produktivitas adalah sebesar 0,2025 atau 20,25%.

Hal ini berarti bahwa pengaruh keseluruhan kompetensi melalui kinerja akan semakin besar bila diikuti dengan motivasi yang tinggi, atau sebaliknya pengaruh motivasi melalui kinerja akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas bila diiringi dengan peningkatan kompetensi karyawan. Oleh karena pengaruh kompetensi karyawan lebih besar, baik pengaruh total maupun langsung maka variabel ini perlu lebih diorientasikan atau lebih diperhatikan dan kemudian diikuti oleh motivasi.

### KESIMPULAN

Setelah mengetahui hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui :

1. Tingkat motivasi menurut persepsi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung adalah tinggi, terutama pada indikator *achievement*.
2. Tingkat kompetensi menurut persepsi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung dinilai tinggi, terutama pada indikator mempengaruhi orang lain.
3. Tingkat kinerja juga dinilai tinggi dan menurut persepsi karyawan menganggap bahwa indikator akurat merupakan indikator yang paling tinggi.
4. Tingkat produktivitas kerja menurut persepsi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung dinilai tinggi terutama yang berkaitan dengan inovasi.
5. Motivasi karyawan dan kompetensi karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan Bagian PPC PT Victory Garmintex Bandung. Semakin tinggi motivasi dan kompetensi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung.
6. Motivasi, Kompetensi dan kinerja karyawan bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung secara positif berpengaruh terhadap produktivitas kerja, yang artinya semakin tinggi motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan Bagian PPC PT. Victory Garmintex Bandung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S. Rucky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Achmad, S. Rucky. 2003. *Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, S. 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Boulter., et al. 2003. *People and Competencies: The route to competitive advantage, alih bahasa: Bern Hidayat*, Jakarta: PT. Gramedia Pusaka.
- Fandy, Tjiptono. 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Gomes. Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hersey, dan Blanchard. 1993. *Management of organizational behavior - utilizing human resources. Sixth Edition*. New Jersey :Prentice Hall International. Inc.
- Husein, Umar. 2000. *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Ibu Nunung. Personal Interview dengan kepala bagian PPC, PT. Garmintex, Bandung, 11 April 2011.
- Marihot Tua, Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Cetakan ketiga*. Jakarta: PT Grasindo.
- Moekijat. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research, Methods for Business, A Skill — Building Approac, (Third Edition)*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at wor, models for superrior performances*. John Wily & Son.inc.New York, USA.
- Sudriyamunawar, Haryono. 2002. *Pengantar Study Administrasi Pembangunan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sutermester, Robert, A. 1976. *People and Productivity*. New York: McGrawHill Book Co.
- Suwatno. 2007. "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi serta Implikasinya terhadap Kinerja". Disertasi Doktor pada Program Pasca Sarjana Padjadjaran: Tidak diterbitkan.