



Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Eka Nofriyanti✉, Agung Kuswantoro

DOI: 10.15294/eeaj.v8i3.35005

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Sejarah Artikel

Diterima: 8 Juli 2019
Disetujui: 23 Agustus 2019
Dipublikasikan: 30 Oktober 2019

Keywords

Work Productivity; Employee Competence; Organizational Culture; Employee Discipline; and Job Satisfaction

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang berjumlah 48 pegawai yang merangkap menjadi sampel penelitian pada penelitian ini (sampel jenuh). Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan angket. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 22. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan: $PK = 14,677 + 0,159KP + 0,181BO + 0,130DP + 0,333KK + e$. Besarnya pengaruh secara simultan dari kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai yaitu sebesar 53,2%. Sedangkan pengaruh secara parsial untuk kompetensi pegawai yaitu sebesar 10,36%, budaya organisasi sebesar 13,98%, dan kepuasan kerja sebesar 25,20%. Untuk variabel disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena nilai signifikansinya 0,430 dan hanya memberikan pengaruh sebesar 1,46%.

Abstract

The purpose of this study was to determine the influence of employee competence, organizational culture, employee discipline, and job satisfaction towards the employee work productivity at the Semarang Civil Service Agency simultaneously and partially. The population in this study were all employees in the Semarang Civil Service Agency as much as 48 employees who concurrently became the research sample in this study (saturated sample). The methods of data collection used observation, interview, and questionnaire. The data analyzed by using descriptive percentage analysis and multiple linear regression analysis with the help of SPSS 22. The results of multiple linear regression analysis obtained the equation: $PK = 14,677 + 0,159KP + 0,181BO + 0,130DP + 0,333KK + e$. The magnitude of the simultaneous influence of employee competency, organizational culture, employee discipline, and job satisfaction on employee work productivity is equal to 53.2%. While the partial effect on employee competency is 10.36%, organizational culture is 13.98%, and job satisfaction is 25.20%. For employee discipline variables does not affect the work productivity of employees because the significance value is 0.430 and only gives an effect of 1.46%.

How to Cite

Nofriyanti, Eka & Kuswantoro, Agung. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Economic Education Analysis Journal*, 8(3), 879-897.

© 2019 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat Korespondensi:
Gedung L2 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
Email: nofriyantieka@gmail.com

p-ISSN 2252-6544
e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi formal maupun non formal sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dan menjadi sumber kekuatan dalam organisasi, oleh karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja. Sunyoto (2012) mengatakan bahwa “sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik seperti latar belakang pengetahuan, inteligensia, keahlian, keterampilan, *human relations*”. Sumber daya manusia yang berkualitas baik yaitu sumber daya yang dikelola secara profesional dan selalu didorong untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara merupakan sumber daya penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam penjelasannya menyatakan bahwa “kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri”. Oleh karena itu mengingat tantangan yang semakin kompleks pada lingkup organisasi pemerintahan khususnya, maka setiap organisasi yang masuk dalam lingkup organisasi pemerintahan tersebut harus senantiasa meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena penyelenggaraan pemerintahan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dua aspek penting dari produktivitas adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masu-

kan itu dilaksanakan sedangkan efektivitas berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan ini atau tingkat keluaran itu dapat dicapai atau tidak, Putti (1989). Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai akan sangat mendukung kemampuannya untuk bersaing dalam bekerja agar lebih produktif sehingga tujuan dapat tercapai. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi. Produktivitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh sikap dan etika kerja yang dimiliki, yaitu norma-norma yang didasari pandangan seseorang terhadap sistem atau perangkat nilai yang bersumber terutama dari budaya masyarakat lingkungannya (Ravianto, 1988).

Menurut teori Ravianto salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah pendidikan dan keterampilan yang mana dalam hal ini termasuk dalam aspek kompetensi. Penentuan kompetensi pegawai telah ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi menjadi salah satu dasar bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Sulistyani dan Rosidah (2003) mengatakan bahwa “pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas”. Sejalan dengan pendapat Nisak dan Martono (2016) menyatakan bahwa keterampilan pegawai akan mempengaruhi dalam bertindak dan mengendalikan perilaku kerja. Seorang pegawai yang berkompeten dibidangnya dan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kerja yang produktif dan sebaliknya pada pegawai yang belum ataupun tidak berkompeten. Sehingga dengan pengetahuan yang luas, pendidikan tinggi, dan keterampilan yang dimiliki seo-

rang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik dan produktif. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Abubakar (2018) dan Satria & Kuswara (2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wasti (2017) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Selain faktor kompetensi, dalam mengelola sumber daya manusia tidak lepas dari faktor-faktor budaya yang berkembang dan dilaksanakan dalam organisasi atau instansi yang bersangkutan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2015:21). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Risnawan (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdiyeh et al (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Iran. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dermawan (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan administratif.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi pegawai juga diperlukan disiplin pegawai yang baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sukarno dalam Sutrisno (2017) mengatakan bahwa “disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan,

krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai”. Selanjutnya Suci dan Ismiyati (2015) mengatakan bahwa disiplin kerja pegawai yang tinggi, akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ruauw,dkk (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Penelitian lain dilakukan oleh Aspiyah dan Martono (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Assagaf dan Dotulong (2015) menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Selain kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin pegawai, kepuasan kerja juga tidak kalah penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kondisi kerja dan memberikan keuntungan, serta dampak yang baik tidak hanya bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi yang bersangkutan. “Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja atau pekerja yang lebih bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif” (Robbins dan Judge, 2016:52). Sejalan dengan pendapat Robbins, hasil penelitian Adiwinata dan Sutanto (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriliyantini, dkk (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Muayyad (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Semarang sebagai institusi yang membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintah di bidang manajemen pegawai.

BKD Kabupaten Semarang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. BKD Kabupaten Semarang terdiri dari beberapa bagian yaitu sekretariat, bidang pengadaan dan mutasi pegawai, serta bidang pembinaan dan pengembangan pegawai. Upaya untuk mewujudkan visi dan misi organisasinya, BKD Kabupaten Semarang perlu didukung oleh pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang baik. Dengan produktivitas kerja yang baik maka diharapkan para pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien serta dengan kualitas hasil yang baik pula.

Observasi awal dilakukan pada tanggal 6-7 Februari 2019, dengan tiga narasumber yaitu Ibu Anik Dianawati., S.E., Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Ibu Ana Rochmawati, S.Mn.,M.Ak., staf pelaksana di bagian umum, dan Bapak Siyanto staf administrasi umum di bagian umum. Berdasarkan hasil observasi dan angket awal bahwa dilihat dari segi kemampuan, kemampuan pegawai BKD Kabupaten Semarang perlu untuk ditingkatkan kembali. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara, bahwa tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan diklat sehingga kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai belum maksimal dan juga tidak merata. Dari segi meningkatkan hasil yang dicapai masih belum optimal dan perlu ditingkatkan kembali, karena tidak semua pegawai giat dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dilihat dari segi semangat kerja, bahwa masih ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, dikarenakan tugas yang diberikan kurang membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Dari segi pengembangan diri, bahwa tidak semua pegawai memiliki motivasi untuk mengembangkan diri. Kebanyakan dari pegawai untuk mengembangkan diri mereka hanya ketika memperoleh kesempatan diklat atau tugas belajar saja. Dilihat dari segi mutu, bahwa capaian hasil kerja pegawai tidak selalu mencapai mutu standar yang telah ditetapkan sehingga

dalam hal ini perlu untuk ditingkatkan kembali. Selanjutnya dari segi efisiensi, bahwa masih ada pegawai yang tidak mengerjakan tugasnya dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memiliki nilai rata-rata dengan kriteria baik. Tabel 1 adalah rekapitulasi SKP pegawai BKD Kabupaten Semarang tahun 2018.

Tabel 1. Rekapitulasi Capaian SKP Pegawai BKD Kabupaten Semarang Tahun 2018

No.	Nilai Capaian SKP	Kriteria	Jumlah Pegawai
1.	91- ke atas	Sangat Baik	0
2.	76-90	Baik	48
3.	61-75	Cukup	0
4.	51-60	Kurang	0
5.	50-ke bawah	Buruk	0
Jumlah			48

Sumber: Data diolah, 2018

Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tersebut atas dasar PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS, yang selanjutnya diatur dalam Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa semua pegawai di BKD Kabupaten Semarang memiliki nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) antara 76-90 sehingga masuk dalam kriteria baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum maksimal karena belum ada pegawai yang mendapat nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan kriteria sangat baik. Hasil lain yang didapati dari hasil observasi yaitu, bahwa kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Semarang masih kurang optimal, karena tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan mengikuti diklat mengingat keterbatasan anggaran. Sehingga tingkat keterampilan maupun *skill* yang dimiliki pegawai kurang merata. Selanjutnya, budaya organisasi yang diterapkan

di BKD Kabupaten Semarang yaitu dengan memberikan buku panduan terkait dengan budaya organisasi pada masing-masing pegawai. Dalam hal ini tidak semua pegawai memahami buku panduan yang telah diberikan, sehingga dalam praktiknya pegawai masih kurang maksimal. Terkait dengan kedisiplinan pegawai menurut pernyataan narasumber, mengatakan bahwa kedisiplinan masih belum optimal. Hal itu dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang kurang disiplin. Ketidaksiplinan tersebut yaitu masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran aturan kantor. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan Pengamatan langsung oleh peneliti di Kantor BKD Kabupaten Semarang bahwa terlihat masih ada pegawai yang terlambat mengikuti apel pagi dengan berbagai macam alasan, sehingga hal ini dapat berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Selanjutnya di BKD Kabupaten Semarang sendiri juga tidak ada jam istirahat

sehingga para pegawai kurang tertib dalam melaksanakan jam istirahat, misalnya saja untuk isihoma pegawai harus mampu mengatur waktu yang dimiliki dengan mempertimbangkan beban pekerjaan mereka sendiri, dan terkadang ada pegawai yang keluar kantor untuk urusan pribadinya. Berdasarkan hasil observasi, presensi pegawai di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Semarang sudah menggunakan sistem fingerprint sehingga hal ini mempermudah proses pendisiplinan pegawai khususnya dalam hal kehadiran. Berikut data kehadiran pegawai selama satu tahun terakhir di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan data pada Tabel 2, pegawai yang tidak masuk kerja setiap bulan mengalami kenaikan dan penurunan. Hal ini tentunya dapat membuat proses penyelesaian pekerjaan menjadi terganggu, karena rata-rata persentase pegawai yang masuk dalam satu tahun tersebut hanya mencapai 79,86% sehingga dalam hal ini perlu untuk dikaji kembali. Kepuasan

Tabel 2. Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai BKD Kabupaten Semarang

No	Bulan	Dinas	Sakit	Cuti	Ijin	Alpa	Jml Masuk	Jml Absen
1.	Januari	6,25%	4,17%	6,25%	10,42%	0%	72,92%	27,08%
2.	Februari	4,17%	2,08%	10,42%	4,17%	0%	79,17%	20,83%
3.	Maret	4,17%	0%	4,17%	2,08%	0%	89,58%	10,42%
4.	April	6,25%	2,08%	14,58%	2,08%	0%	75%	25%
5.	Mei	4,17%	0%	16,67%	8,33%	0%	70,83%	29,17%
6.	Juni	2,08%	0%	0%	4,17%	0%	93,75%	6,25%
7.	Juli	6,25%	2,08%	6,23%	4,17%	0%	81,25%	18,75%
8.	Agustus	4,17%	2,08%	14,58%	6,25%	0%	72,92%	27,08%
9.	September	0%	0%	6,25%	8,33%	0%	85,42%	14,58%
10.	Oktober	0%	4,17%	4,17%	12,50%	0%	79,17%	20,83%
11.	November	0%	0%	14,58%	4,17%	0%	81,25%	18,75%
12.	Desember	0%	6,25%	12,50%	4,17%	0%	77,08%	22,92%
	Rata-Rata 1 tahun	3,13%	1,91%	9,20%	5,90%	0%	79,86%	20,14%

Sumber: Data diolah, 2018

kerja pegawai menjadi hal penting karena hal ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi bahwa pegawai di BKD Kabupaten Semarang masih perlu untuk ditingkatkan kembali khususnya dalam hal promosi dan gaji.

Menurut narasumber, promosi pegawai dilakukan secara seleksi, jadi pegawai yang sulit lolos masuk seleksi memiliki kepuasan yang rendah dalam bekerja. Untuk gaji sendiri sudah sesuai dengan peraturan pemerintah, dan adanya Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Pegawai memiliki kepuasan yang rendah jika tidak mendapatkan TPP secara penuh. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memotivasi pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian dan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menguji produktivitas kerja, kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang”.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian untuk mengetahui dan menguji: (1) Bagaimana pengaruh langsung kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang, (2) Adanya pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang, (3) Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang, (4) Adanya pengaruh disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang, (5) Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kausalitas, pengujian variabel yang dilakukan menekankan pada pengkajian teori melalui pengukuran variabel. Penelitian kuantitatif memiliki tujuan menunjukkan hubungan antar variabel, menguji teori dan menguji generalisasi yang mempunyai nilai prediktif (Sugiyono, 2016). Sanusi (2017) menjelaskan bahwa “desain penelitian kausalitas merupakan desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antar variabel”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang yang berjumlah 48 pegawai. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 48 pegawai dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu produktivitas kerja. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja. Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Data yang dikumpulkan yaitu: data mengenai produktivitas kerja, kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai dan kepuasan kerja. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan angket. Uji instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. “Validitas merupakan kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Dengan demikian data yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur” (Sugiyono, 2016). “Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan valid” (Ghozali, 2013).

Instrumen dikatakan valid juga dapat dilihat dari nilai signifikansi, jika nilai signifikansi dari skor butir instrumen (Sig. 2 tailed) $< 0,05$ maka instrumen tersebut dikatakan

valid. Namun sebaliknya, apabila diperoleh signifikansi (Sig. 2 tailed) $> 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut tidak valid. Dalam uji coba instrumen penelitian ini jika ada yang tidak valid maka pernyataan tersebut dibuang karena telah diwakili oleh pernyataan lain yang mewakili indikator. Menurut Sugiyono (2016) “reliabilitas instrumen merupakan syarat untuk pengujian validitas instrumen”. Menurut Ghozali (2013) “reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel”. Dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis. “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2016). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Uji hipotesis menggunakan uji F (simultan) dan uji t (parsial). “Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat” (Ghozali, 2013).

“Sedangkan uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen” (Ghozali, 2013). Pengujian hipotesis secara parsial ini dimaksudkan untuk menguji keberartian pengaruh dari masing-masing variabel bebas. “Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan

model menerangkan variasi variabel dependen” (Ghozali, 2013:97). Dalam penelitian ini, pengujian koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya hubungan atau pengaruh kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Jika koefisien determinasi simultan (R^2) yang diperoleh mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika (R^2) mendekati nol, maka semakin lemah variabel bebas menerangkan variabel terikat. Determinasi Parsial (r^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh secara parsial variabel bebas yaitu kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif persentase bertujuan untuk mendeskripsikan masing-masing indikator dalam setiap variabel agar lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif persentase dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden tentang kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan skor-skor angket yang diperoleh, selanjutnya dijadikan dalam bentuk persentase skor. Hasil analisis deskriptif persentase pada penelitian ini yaitu dapat dilihat pada Tabel 3.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selanjutnya yaitu dapat dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorof-Smirnov test* (K-S), data residual berdistribusi normal, jika probabilitas $> 0,05$. Hasil pengujian dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorof-Smirnov test* (K-S), dapat dilihat pada Table 4.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Persentase

No.	Variabel	Rata-Rata (%)	Kriteria
1.	Kompetensi Pegawai	84%	Sangat Kompeten
2.	Budaya Organisasi	83%	Kuat
3.	Disiplin Pegawai	83%	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja	82%	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil pada Tabel 4 pada baris *asympt. Sig (2 tailed)* diperoleh signifikansi sebesar $0,200 > 0,05$, yang berarti bahwa data tersebut berdistribusi secara normal. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.28 pada baris *asympt. Sig (2 tailed)* diperoleh signifikansi sebesar $0,200 > 0,05$, yang berarti bahwa data tersebut berdistribusi secara normal.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah regresi ditemukan adanya korelasi diantar variabel independen. Dikatakan terjadi multikolinieritas apabila nilai toleransi $\leq 0,10$ dan nilai VIF ≥ 10 , sebaliknya jika antara variabel bebas dikatakan dapat tidak terjadi

multikolinieritas apabila nilai toleransi $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 . Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan hasil di atas bahwa pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa setiap variabel bebas memiliki nilai tolerance lebih dari 0,10 yaitu variabel kompetensi pegawai sebesar 0,780; budaya organisasi sebesar 0,832, disiplin pegawai sebesar 0,960; dan kepuasan kerja sebesar 0,778. Selain itu variabel bebas juga memiliki nilai VIF di bawah 10, yaitu kompetensi pegawai sebesar 1,283, budaya organisasi sebesar 1,202, disiplin pegawai sebesar 1,042 dan kepuasan kerja sebesar 1,285. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas yaitu kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja.

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi tidak terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heterokedastisitas dapat dilakukan dengan uji statistik salah satunya dengan uji glejser. Jika tingkat signifikansi $> 0,05$ maka model regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji glejser dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 4. Hasil *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,07153009
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,101
	Negative	-,105
Test Statistic		,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	14,677	6,817		2,153	,037		
	KP	,159	,071	,252	2,233	,031	,780	1,283
	BO	,181	,068	,290	2,647	,011	,832	1,202
	DP	,130	,163	,081	,796	,430	,960	1,042
	KK	,333	,088	,430	3,802	,000	,778	1,285

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 6. Hasil Uji Glejser

		Coefficient ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,038	4,243		-1,187	,242
	KP	,081	,044	,293	1,842	,072
	BO	,052	,043	,189	1,228	,226
	DP	-,037	,101	-,052	-,365	,717
	KK	-,013	,054	-,037	-,232	,818

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji statistik *Glejser* pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa semua variabel independen yaitu variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja tidak mengalami heteroskedastisitas karena variabel ini memiliki tingkat signifikansi lebih dari 0,05. Uji linearitas digunakan untuk melihat spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Dalam

penelitian ini, untuk menguji linearitas menggunakan uji *Lagrange Multiplier* dilakukan dengan meregresi nilai residual dengan variabel independen kuadrat. Kriteria yang digunakan yaitu apabila nilai c^2 hitung < c^2 tabel model bersifat linear, dimana c^2 hitung diperoleh dari R Square pada Model Summary yang dikalikan dengan n atau jumlah responden. Hasil uji linearitas ini, dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Linearitas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.034 ^a	.001	-.092	3.20934074

a. Predictors: (Constant), KK2, DP2, BO2, KP2

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai $R Square = 0,001$ dengan jumlah $n = 48$, maka besarnya c^2 hitung ($48 \times 0,001$) = $0,048$. Nilai ini dibandingkan dengan c^2 tabel dengan $df = 44$ dan tingkat signifikansi $0,05$ diperoleh nilai c^2 tabel sebesar $60,481$, karena nilai c^2 hitung $< c^2$ tabel maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berbentuk linear.

Regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan linear yang terjadi antara variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Perhitungan regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan hasil output SPSS berupa tabel *coefficients* pada kolom signifikansi $< 0,05$, maka data signifikan. Dengan demikian, dapat dihasilkan perumusan model regresi $PK = 14,677 + 0,159KP + 0,181BO + 0,130DP + 0,333KK + e$. Nilai Konstanta sebesar $14,677$. Jika variabel kompetensi pegawai (X1), budaya organisasi (X2), disiplin pegawai (X3), dan kepuasan kerja (X4) memiliki nilai 0, maka rata-rata produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang sebesar $14,677$.

Nilai koefisien regresi kompetensi pegawai sebesar $0,159$. Artinya jika kompetensi pegawai mengalami peningkatan satu satuan,

maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar $0,159$ satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar $0,181$. Artinya jika budaya organisasi mengalami peningkatan satu satuan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar $0,181$ satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap. Nilai koefisien regresi disiplin pegawai sebesar $0,130$. Artinya jika disiplin pegawai mengalami peningkatan satu satuan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar $0,130$ satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar $0,333$. Artinya jika kepuasan kerja mengalami peningkatan satu satuan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar $0,333$ satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap.

Uji simultan digunakan untuk menguji variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar $\alpha = 5\%$ atau $0,05$. Hasil analisis uji simultan dapat dilihat dalam Tabel 9.

Berdasarkan hasil data pada Tabel 9 menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 14,348$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti H_a di-

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,677	6,817		2,153	,037
	KP	,159	,071	,252	2,233	,031
	BO	,181	,068	,290	2,647	,011
	DP	,130	,163	,081	,796	,430
	KK	,333	,088	,430	3,802	,000

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 9. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	591,838	4	147,960	14,348	,000 ^b
	Residual	443,412	43	10,312		
	Total	1035,250	47			

a. Dependent Variable: PK

b. Predictors: (Constant), KK, DP, BO, KP

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 10. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficient ^{sa}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,677	6,817		2,153	,037
	KP	,159	,071	,252	2,233	,031
	BO	,181	,068	,290	2,647	,011
	DP	,130	,163	,081	,796	,430
	KK	,333	,088	,430	3,802	,000

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2019

terima. Maka H_{a1} yang menyatakan “ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” diterima.

Uji parsial (uji-t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (*dependent*) secara individu terhadap variabel terikat (*independent*). Hasil uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10.

Berdasarkan Tabel 10 hasil uji parsial yaitu untuk hasil uji t untuk variabel kompetensi pegawai diperoleh thitung = 2,233 dengan signifikansi $0,031 < 0,05$, hal ini berarti bahwa H_{a2} yang menyatakan “kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan ter-

hadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” diterima. Hasil uji t untuk variabel budaya organisasi diperoleh thitung = 2,647 dengan signifikansi $0,011 < 0,05$, hal ini berarti bahwa H_{a3} yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” diterima.

Hasil uji t untuk variabel disiplin pegawai diperoleh thitung = 0,796 dengan signifikansi $0,430 > 0,05$, nilai signifikan $> 0,05$ menandakan tidak signifikan, jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai (X3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa H_{a4} yang menyatakan “disiplin pegawai berpengaruh positif dan signifikan ter-

hadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” ditolak. Hasil uji t untuk variabel kepuasan kerja diperoleh thitung = 3,802 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ hal ini berarti bahwa H_{a5} yang menyatakan ”kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” diterima.

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya hubungan atau pengaruh kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai dan kepuasan kerja. Jika koefisien determinasi simultan (R^2) yang diperoleh mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika (R^2) mendekati nol, maka semakin lemah variabel bebas menerangkan variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi simultan (R^2) dari output dapat dilihat pada Tabel 11.

Berdasarkan hasil pada Tabel 11, menunjukkan besarnya kontribusi variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan dengan melihat kolom Adjusted R Square sebesar 0.532. Nilai tersebut memiliki arti bahwa 53,2% variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh variabel independen yaitu kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 46,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberi-

kan masing-masing variabel kompetensi pegawai (X1), budaya organisasi (X2), disiplin pegawai (X3) dan kepuasan kerja (X4) secara parsial terhadap variabel produktivitas kerja pegawai (Y). Hasil uji koefisien determinasi parsial dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Model		Coefficients ^a		
		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	KP	,529	,322	,223
	BO	,519	,374	,264
	DP	,174	,121	,079
	KK	,637	,502	,379

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2019

Pada Tabel 12 dapat dilihat nilai koefisien determinasi parsial (r^2), kontribusi variabel kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja adalah sebesar $(0,322)^2 \times 100\% = 10,36\%$, jika variabel budaya organisasi, disiplin pegawai dan kepuasan kerja dianggap tetap. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebesar $(0,374)^2 \times 100\% = 13,98\%$, jika variabel kompetensi pegawai, disiplin pegawai dan kepuasan kerja dianggap tetap. Kontribusi variabel disiplin pegawai adalah sebesar $(0,121)^2 \times 100\% = 1,46\%$, jika variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi dan kepuasa kerja diang-

Tabel 11. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 ^a	,572	,532	3,211

a. Predictors: (Constant), KK, DP, BO, KP

b. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah, 2019

gap tetap. Kontribusi variabel kepuasan kerja adalah sebesar $(0,502)^2 \times 100\% = 25,20\%$, jika variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi dan disiplin pegawai dianggap tetap. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa semua variabel memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja. Variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi paling besar (25,20%) dan disiplin pegawai memberikan kontribusi paling rendah (1,46%) terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepagawiaian Daerah Kabupaten Semarang.

Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis berganda yaitu $PK = 14,677 + 0,159KP + 0,181BO + 0,130DP + 0,333KK + e$. Nilai koefisien pada setiap variabel bebas memiliki nilai positif. Diperolehnya koefisien positif pada setiap variabel bebas menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepagawiaian Daerah Kabupaten Semarang. Merujuk hasil regresi di atas bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling besar pada produktivitas kerja pegawai diantara variabel yang lain yaitu sebesar 0,333. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar dikarenakan adanya hubungan antar teman sekerja terjalin dengan baik. Selanjutnya adanya hubungan dengan atasan yang terjalin dengan baik pula yaitu seperti setiap akhir rapat selalu ada pemberian motivasi dari pimpinan, hal tersebut merupakan suatu bentuk perhatian dari seorang pimpinan pada pegawainya. Selain itu kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berarti pada produktivitas kerja pegawai juga dikarenakan adanya pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai di luar gaji pokok dan akan diberikan secara penuh apabila pegawai dapat mencapai nilai kinerja yang baik, sehingga hal tersebut sangat mempengaruhi sikap pegawai ketika bekerja. Pega-

wai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai motivasi dan dorongan untuk selalu mengerjakan tugasnya dengan baik.

Sebaliknya pada variabel disiplin pegawai yang memiliki pengaruh paling rendah yaitu sebesar 0,130, sehingga disiplin pegawai tidak memiliki pengaruh yang berarti pada produktivitas kerja pegawai. Disiplin pegawai tidak mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang karena walaupun dalam hal disiplin waktu pegawai masih kurang optimal yaitu dengan melihat hasil deskriptif persentase sebesar 78%, tetapi dalam disiplin kerja pegawai tetap mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik hal ini dapat dilihat dari hasil deskriptif persentase sebesar 88% serta di sisi lain karena adanya motivasi dari pegawai untuk bisa mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai secara penuh. Selanjutnya disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai juga dikarenakan keterbatasan peneliti dalam membuat instrumen penelitian, di mana instrumen yang dibuat peneliti sudah dapat ditebak jawabannya dan pernyataan tersebut mengarahkan responden untuk menjawab jawaban yang positif sehingga hal ini menyebabkan disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang.

Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ yang berarti H_0 diterima, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang secara simultan. Analisis regresi yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel yang tertuang dalam hasil uji determinasi simultan (R^2) dengan melihat nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,532. Hal ini berarti variabel kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang sebesar 53,2% dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dikaji pada penelitian ini.

Dewan Produktivitas Nasional dalam Ndraha (2002) mengatakan bahwa “produktivitas sebagai suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Peningkatan produktivitas merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai yang mengarah pada tercapainya tujuan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2016) menyatakan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan disiplin berpengaruh signifikan dan simultan terhadap produktivitas kerja pegawai. Penelitian lain dilakukan oleh Ananta dan Adnyani (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan simultan terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja.

Pengujian hipotesis pada H_{a2} yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai diterima. Hal ini ditunjukkan dengan hasil regresi besarnya t_{hitung} sebesar 2,233 dengan signifikansi $0,031 < 0,05$. Sedangkan besarnya kontribusi variabel kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja adalah $(0,322)^2 \times 100\% = 10,36\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin baik pula produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase mengenai kompetensi pegawai menunjukkan bahwa rata-rata kompetensi pegawai masuk kriteria sangat kompeten yaitu dengan persentase sebesar 84%. Persentase skor terendah yaitu indikator pengetahuan sebesar 81%, ditunjukkan dengan item pernyataan nomor 25 “saya menguasai bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya”, pernyataan tersebut memiliki jumlah skor 192. Hal ini menunjukkan bahwa

masih ada pegawai di BKD Kabupaten Semarang yang belum menguasai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan, bahwa tidak semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang diikutsertakan dalam kegiatan diklat karena mengingat keterbatasan anggaran.

Sulistiyani dan Rosidah (2003) mengatakan bahwa “pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas”. Seorang pegawai yang berkompeten dibidangnya dan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kerja yang produktif, dan sebaliknya pada pegawai yang belum ataupun tidak berkompeten. Pratiwi dan Widiyanto (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dihasilkan, maupun sebaliknya. Pendapat tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Abubakar (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) dan widodo (2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.

Pengujian hipotesis pada H_{a3} yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai diterima. Hal ini ditunjukkan dengan hasil regresi yaitu besarnya t_{hitung} sebesar 2,647 dengan signifikansi $0,011 < 0,05$. Sedangkan besarnya kontribusi variabel kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja adalah $(0,374)^2 \times 100\% = 13,98\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin baik pula produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase mengenai

budaya organisasi menunjukkan bahwa rata-rata persentase budaya organisasi masuk dalam kriteria kuat dengan persentase sebesar 83%. Persentase skor terendah yaitu indikator inovasi dan keberanian mengambil resiko sebesar 79%, ditunjukkan dengan item pernyataan nomor 31 “saya senang mendapat tantangan dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab”, pernyataan tersebut memiliki jumlah skor 187. Hal ini manandakan bahwa pegawai kurang senang mendapat tantangan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehingga hal ini membuat kemampuan pegawai kurang berkembang pada hal-hal yang baru. Selanjutnya item pernyataan nomor 36 “dalam bekerja, saya dituntut untuk berorientasi pada hasil kerja yang tinggi”, pernyataan tersebut juga memiliki jumlah skor yang sama yaitu 187. Hal ini menunjukkan bahwa dalam bekerja pegawai tidak dituntut pada pencapaian hasil kerja yang tinggi sehingga pegawai merasa santai dalam menyelesaikan pekerjaan. Di sisi lain pegawai bekerja hanya terpaku pada target sesuai SKP saja, sehingga kurang adanya dorongan bagi para pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2015). Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Risnawan (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahdiyeh et al (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Disiplin Pegawai terhadap Produktivitas Kerja.

Pengujian hipotesis pada H_{a4} yang menyatakan bahwa disiplin pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ditolak. Hal ini ditunjukkan dengan hasil regresi yaitu besarnya t_{hitung} sebesar 0,796 dengan signifikansi $0,430 > 0,05$. Penolakan terhadap hipotesis H_{a4} menunjukkan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh yang positif tapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya disiplin pegawai tidak memberi pengaruh yang berarti terhadap tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai. Besarnya kontribusi variabel disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja adalah $(0,121)^2 \times 100\% = 1,46\%$. Angka tersebut memberikan pengertian bahwa kontribusi yang diberikan disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja hanya sedikit.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase mengenai disiplin pegawai menunjukkan bahwa rata-rata persentase disiplin pegawai masuk dalam kriteria tinggi dengan persentase sebesar 83%. Persentase skor terendah yaitu pada indikator disiplin waktu dengan persentase sebesar 78%, ditunjukkan dengan item pernyataan nomor 51 “saya tidak melakukan aktivitas lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan”, pernyataan tersebut memiliki jumlah skor 164. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih melakukan aktivitas lain di luar tanggung jawab mereka. Sesuai dengan temuan di lapangan bahwa masih ada pegawai yang melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan seperti keluar kantor untuk mengantar atau menjemput anak sekolah, berbelanja kebutuhan pribadi, dan kegiatan lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Hal itu terjadi karena di instansi tersebut tidak ada jam istirahat untuk para pegawai, sehingga pegawai kurang tertib dalam melaksanakan istirahat.

Sukarno dalam Sutrisno (2017) mengatakan bahwa “disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai”. Sesuai

dengan teori yang disampaikan bahwa disiplin pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai, akan tetapi pada penelitian ini menunjukkan hasil yang sebaliknya. Hal ini menandakan bahwa meskipun disiplin pegawai di BKD Kapupaten Semarang tergolong tinggi, akan tetapi pegawai masih ada yang melakukan aktivitas di luar pekerjaan mereka. Hal tersebut tidak berpengaruh karena di BKD Kabupaten Semarang tidak ada aturan jam istirahat sehingga pegawai menganggap hal tersebut bukan sebagai suatu pelanggaran. Hasibuan (2009) mengungkapkan bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang telah ditetapkan. Kesadaran dan kesediaan tersebut merupakan sebuah kesukarelaan dari pegawai untuk mentaati peraturan yang ada, baik yang bersifat tertulis maupun tidak serta sadar akan tugas dan tanggung jawabnya”. Dari teori yang telah disampaikan bahwa disiplin tidak hanya terbatas pada penyelesaian pekerjaan atau peraturan yang terlihat saja, akan tetapi lebih kepada kesadaran seseorang untuk mentaati segala bentuk peraturan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin pegawai tidak mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang karena meskipun dalam hal disiplin waktu pegawai masih kurang tinggi, tetapi dalam disiplin kerja pegawai tetap mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan adanya motivasi untuk mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai secara penuh. Di sisi lain, disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena keterbatasan peneliti dalam membuat instrumen penelitian, di mana instrumen yang dibuat peneliti sudah dapat ditebak jawabannya dan pernyataan tersebut mengarahkan responden untuk menjawab jawaban positif. Sehingga hal ini menyebabkan disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dapat menggunakan komitmen

pegawai sebagai variabel yang memediasi antara disiplin pegawai dengan produktivitas kerja. Wibowo (2016) mengemukakan bahwa “komitmen merupakan perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan, dan mempunyai turnover rate lebih rendah, Wibowo (2016). Sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Wibowo, maka untuk memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja variabel disiplin pegawai dapat di mediasi (intervening) dengan menggunakan variabel komitmen pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saleh (2018) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Assagaf dan Dotulong (2015) menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.

Pengujian hipotesis pada H_{a5} yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai diterima. Hal ini ditunjukkan dengan hasil regresi yaitu besarnya t_{hitung} sebesar 3,802 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Sedangkan besarnya kontribusi variabel kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja adalah $(0,502)2 \times 100\% = 25,20\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif presentase mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan dikatakan masuk dalam kriteria tinggi dengan persentase yaitu 82%. Persen-

tase skor terendah yaitu indikator gaji sebesar 75%, ditunjukkan dengan item pernyataan nomor 68 “saya puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan diluar gaji pokok”, pernyataan tersebut memiliki jumlah skor 178. Hal tersebut menandakan bahwa pegawai belum cukup puas dengan tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok. Berdasarkan hasil wawancara bahwa pegawai hanya memperoleh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di luar gaji pokok setiap bulan, dan TPP itu dapat dipotong ketika pegawai tidak menjaga kedisiplinan serta ketika pegawai tidak mampu memperoleh nilai kinerja dengan baik.

Pratiwi dan Widiyanto (2018) menjelaskan bahwa tingginya tingkat penghasilan atau upah yang diterima seseorang akan membuat tenaga kerja semakin produktif karena tenaga kerja tidak kecewa atas usaha yang dilakukan mendapatkan hasil yang sesuai. Robbins dan Judge (2016) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya”. Artinya bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaan, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja atau pekerja yang lebih bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif, (Robbins dan Judge, 2016). Pernyataan Robbins juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adiwinata dan Sutanto (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriliyantini, dkk (2016), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

SIMPULAN

Kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Disiplin pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk memperoleh pendidikan di Universitas Negeri Semarang. Drs. Heri Yanto, MBA., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan skripsi dan studi dengan baik. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin kepada penyusun untuk melaksanakan penelitian. Agung Kuswantoro, S.Pd., M.Pd., yang dengan kesabaran dan ketekunan telah memberikan bimbingan, dukungan, dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini. Orang tua, saudara, dan sahabat yang selalu menyemangati, mendukung, dan menguatkan. Dr. H. Muhsin, M.Si., selaku dosen penguji I yang dengan sabar memberikan koreksi bimbingan, serta arahan untuk menyempurnakan skripsi ini. Ismiyati S.Pd., M.Pd., selaku dosen penguji II yang dengan sabar memberikan koreksi bimbingan, serta arahan untuk menyempurnakan skripsi ini. Seluruh dosen serta staf karyawan di Universitas Negeri Semarang, khususnya Jurusan Pendidikan Ekonomi yang memberikan ba-

nyak pengalaman, kesempatan belajar serta inspirasi selama penulis menjalani studi di Universitas Negeri Semarang. Semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang yang telah membantu dan memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian di tempat tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Rodlial Ramdhan T. A. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*. Vol. 24. No. 1. Hal. 17-32. Bandung: STIA LAN Bandung.
- Adiwinata, I., dan Eddy M. Sutanto. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Intaf Lumajang. *AGORA*. Vol. 2. No. 1. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Ananta, I. K. F., dan Dewi Adnyani. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar. *Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No. 2. Hal 1103-1130. Bali: Universitas Udayana.
- Apriliyantini, Luh P. E., Dr. I Wayan B., dan I Wayan S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi. Vol. 4. No. 1. Hal. 1-7. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Aspiyah, Mufti dan S. Martono. (2016). Pengaruh Disiplin Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja. *MAJ*. Vol. 5. No. 4. Hal. 339-346. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Assagaf, Shannon. C. Y. dan Lucky O. H. Dotulong. (2015). Pengaruh Disiplin, Motivasi, Dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 3. No. 2. Hal. 639-649. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Dermawan, Arief. (2008). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Administrasi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. Vol. 7. No. 8. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahdiyeh, M., Hosein, N., dan Ali, K. (2016). Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran. *International Journal Humanities and Cultural Studies*. Vol. 3. No. 1. Hal. 170-177. Iran: Islamic Azad University.
- Ndraha, Taliziduhu. (2002). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nisak, Fahrudin dan S. Martono. (2016). Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Konsep Diri, dan Karakteristik Pribadi terhadap Kinerja Staf pada SMK N se Pekalongan. *EEAJ*. 5 (3). Hal. 838-848. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Pemerintah Indonesia. (2013). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*. Tahun 2013. No. 297. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Indonesia. (1999). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999. No. 169. Jakarta: Sekretariat Negara
- Putra J., Ravianto., Nainggolan, Resius., dan Witarsa Murlita P. (1988). *Dasar-Dasar Produktivitas*. Jakarta: Karunia Universitas Terbuka.
- Putti, Joseph. (1989). *Memahami Produktivitas. Terjemahan Dandan Riskomar*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pratiwi, Dian W. dan Widiyanto. Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal terhadap Produktivitas Kerja. *EEAJ*. Vol. 7. No. 2.

- Hal. 654-670. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Risnawan, Wawan. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Kebersihan Dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis. Vol. 5. No. 1. Hal. 83-92. Ciamis: Universitas Galuh.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Ratna Saraswati. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruauw, Astria C. N., Deysi, L., dan Jantje. M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai (suatu studi di Kantor Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado). *JAP*. Vol. 3. No. 31. Hal. 1-11. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Saleh, Abdul R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja, Dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT. Inko Java Semarang. Vol. 11. No.21. Hal. 28-51. Salatiga: STIE AMA Salatiga.
- Sanusi, Anwar. (2014). *Metedologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat. Sarwono, Jonathan. 2006. *Rumus-Rumus Populer SPSS 13 Riset Skripsi*. Yogyakarta: Andi.
- Satria, R. Okky dan Asep Kuswara. (2013). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai dan Implikasinya terhadap Produktivitas pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. Vol. 7. No. 2. Hal. 74-83. Bandung: STIE Pasundan Bandung.
- Suci, Masasti dan Ismiyati. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Motiasi Kerja, dan Tata Ruang Kantor terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Purbalingga Kabupaten Purbalingga. *EEAJ*. 4 (3). Hal. 706-719. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Sugiyono. (2016) *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen SumberDaya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- .(2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wasti. (2017). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja Di Kantor Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakan Ulu. *E-Journal Pemerintahan Integratif*. Vol. 5. No.2. Hal 267-277. Kalimantan Timur: Universitas Mularman.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.