
The Asia Pacific

Journal of Management

ISSN: 2407-6325

Vol. 1 | No. 1

Produktivitas Kerja Pegawai Rumah Sakit

Eris Harismasakti^{*}, Dade Suparna^{}**

^{*} RSUD Provinsi Banten, Banten

^{**} STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info	Abstract
<p>Keywords: Competency, Motivation, Work productivity, Regional general hospital</p>	<p><i>The purpose of this research was to examine empirically the effect between competency and motivation on work productivity among the employees at Regional General Hospital of Banten. The subjects of this research were 122 employees selected as samples by using proportionate stratified random sampling technique taken from the overall population of 175 employees. The data of each variable were collected separately by the respondents' filling in a questionnaire. The effect technique was applied to analyze the data which had been previously treated with the regressive and correlation procedure. The result proved that the employees' work productivity was positively affected by the competency and the motivation in Regional General Hospital of Banten, and the motivation was positively affected by the competency. The findings suggest that the variation of the work productivity of the employees might have been affected by the competency and the motivation.</i></p>
<p>Corresponding Author: Kang.eyiss@gmail.com Doctor.dades@gmail.com</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji</p>

secara empiris pengaruh antara kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja antara karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Banten. Subjek penelitian ini adalah 122 karyawan terpilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik stratified random sampling proporsional diambil dari populasi keseluruhan 175 karyawan. Data dari masing-masing variabel yang dikumpulkan secara terpisah oleh mengisi responden dalam kuesioner. Teknik Efek diterapkan untuk menganalisis data yang sebelumnya telah diobati dengan prosedur regresif dan korelasi. Hasilnya membuktikan bahwa produktivitas kerja karyawan secara positif dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi di Rumah Sakit Umum Daerah Banten, dan motivasi positif dipengaruhi oleh kompetensi. Temuan menunjukkan bahwa variasi produktivitas kerja karyawan mungkin telah dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi.

©2014 APJM. All rights reserved.

Pendahuluan

Produktivitas kerja pegawai pada pelayanan kesehatan merupakan persyaratan kerja yang diharapkan oleh manajemen sebagai pemegang peranan utama dalam produktivitas suatu organisasi. Persyaratan itu adalah pegawai yang memiliki kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan, dan pendidikan tertentu dan telah memperoleh ketrampilan dalam melaksanakan tugas yang bersangkutan dari segi kualitas dan kuantitas. Menurunnya produktivitas pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Banten disebabkan adanya tuntutan kebutuhan pelayanan kesehatan yang terus meningkat baik dalam aspek mutu maupun dalam ruang lingkup pelayanan, dikarenakan meningkatnya kesadaran masyarakat secara umum, peningkatan ekonomi masyarakat, dan bertambahnya kompleksitas masalah yang dihadapi. Dengan demikian, produktivitas kerja memerlukan

keterampilan para pegawai yang sesuai dengan uraian tugas sehingga menciptakan solusi dalam memperbaiki cara kerja dan mempertahankan hasil kerja yang sudah baik.

Hal ini tentu perlu mendapat perhatian bagi RSUD Banten bahwa produktivitas pegawai yang tinggi sangatlah berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pegawai. Produktivitas yang tinggi hanyalah dapat terwujud bila pihak Rumah Sakit secara serius memperhatikan para pegawainya melalui peningkatan wawasan, pengetahuan, rasa percaya diri, keyakinan dan gairah kerja. Dengan produktivitas yang baik dapat dijadikan sebagai tolok ukur prestasi organisasi dalam menciptakan kebutuhan organisasi, yakni pegawai yang terjamin kredibilitasnya dikarenakan tercukupi kebutuhannya dan tingkat produktivitas yang optimal. Produktivitas pegawai yang optimal tentu banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya kompetensi dan motivasi. Menurut Zurn bahwa produktivitas pegawai tidak hanya tergantung pada kompetensi mereka (pengetahuan, keterampilan) tetapi juga pada ketersediaan mereka (retensi dan kehadiran), motivasi dan kepuasan kerja, serta ketersediaan infrastruktur, peralatan dan dukungan sistem, seperti manajemen, sistem informasi, sumber daya dan sistem akuntabilitas yang ada (Zurn, *et al.*, 2005).

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan di bidang karier tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan tugas atau fungsinya pada keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan. Kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi. Jika sumber daya manusia (SDM) yang terdapat pada suatu organisasi memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan yang sesuai, SDM tersebut belum dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang tinggi karena kompetensi bukan hanya menyangkut pengetahuan/pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) saja tetapi menyangkut di banyak kondisi (Hafizurrachman, 2009).

Meskipun demikian, kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif lebih mudah untuk dikembangkan melalui pelatihan dengan cara yang paling

efektif untuk menjamin kemampuan pegawai. Kompetensi pengetahuan dan keterampilan mempunyai kecenderungan lebih tampak (*visible*) dan lebih mudah untuk dapat ditingkatkan dibandingkan karakteristik kompetensi lainnya yang berada lebih dalam dan tersembunyi dalam diri seseorang. Penyebab lain dari produktifitas pegawai adalah dorongan kerja yang direpresentasikan dengan tingginya motivasi pegawai yang berdampak pada tingkat produktifitas kerja pegawai.

Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins dan Judge, 2009). Pegawai yang telah memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas pokoknya dan akan meningkatkan kualitas pada dirinya sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut penelitian Steers, *et al.* (2004) bahwa motivasi sebagai bagian integral dari persamaan kinerja pada semua tingkatan. Motivasi yang diberikan organisasi merupakan serangkaian hubungan yang menjelaskan arah dan resistensi dari perilaku pegawainya, sehingga berdampak pada bakat, keterampilan, dan pemahaman tugas, dan kendala yang beroperasi di lingkungan organisasi, sehingga kecenderungan seorang pegawai dalam melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan. Hal ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan

Motivasi yang tinggi dari setiap pegawai adalah sesuatu yang diharapkan dari RSUD Banten. Dengan motivasi kerja tinggi akan menciptakan adanya kecenderungan pegawai dalam menunjukkan kemauan untuk bekerja sama, lebih puas dengan kondisi yang ada, mau mematuhi peraturan, berhati-hati dalam menggunakan peralatan milik perusahaan, menunjukkan loyalitas, dan hormat terhadap perusahaan, serta dapat bekerja sama dengan harmonis dan bekerja tanpa

keluhan. Akan tetapi, masih terdapat pegawai yang merasa kurang sesuai posisi dengan peningkatan semangat kerja pegawai, dan ada beberapa pegawai yang kurang setuju mengenai pemberian kesempatan berkembang. Hal ini menjadikan belum optimalnya motivasi yang diberikan RSUD Banten. menurut Kumar dan Garg bahwa kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari pegawai mendapatkan motivasi dalam mengikuti pola pengelolaan pekerjaan sehari-hari yang menjadi kekuatan inti dari sebuah organisasi (Kumar dan Garg, 2011). Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya peningkatan motivasi pada pegawai secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pegawai.

Dalam penelitiannya, Manik (2010) mengemukakan bahwa kompetensi dan secara signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Sudarmadi (2012) dalam penelitiannya menemukan pengaruh yang signifikan antara motivasi dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai serta variabel motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, penelitian ini akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang diprediksi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut adalah kompetensi dan motivasi.

Berdasarkan batasan masalah maka rumusan masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; (2) Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; (3) Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap motivasi?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan ada atau tidak pengaruh langsung antara variabel yang diteliti dengan uraian sebagai berikut: (1) Memperoleh informasi empiris bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja; (2) Memperoleh informasi empiris bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja; (3) Memperoleh informasi empiris bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap motivasi.

Produktivitas sebagai kemampuan pegawai untuk menghasilkan karya atau barang dan jasa sesuai dengan standar yang diharapkan atau melampaui standar yang diharapkan (Meneze, 2006). Sedangkan Bojke *et al.* (2012) mengemukakan bahwa produktivitas dihitung dengan membandingkan jumlah total output perawatan kesehatan untuk jumlah total input yang digunakan dalam menghasilkan output ini. Menurut Gomez *et al* (2011) bahwa produktivitas merupakan ukuran nilai individu pegawai yang tambahan pada produksi organisasi dengan barang atau jasa. Hill dan McShane (2006) memberikan arti bahwa produktivitas merupakan *output* yang dihasilkan oleh input yang diberikan.

Teori produktivitas diungkapkan oleh Liker (2004) yang menyatakan bahwa *Toyota Way Theory* adalah sistem manajemen SDM-nya yang efektif dan efisien, memiliki loyalitas tinggi dan komitmen kuat terhadap kualitas. Sistem *lean thinking* yang merupakan inti *Toyota Way Theory* yang paling banyak diimplementasi oleh berbagai industri, bukan hanya produsen otomotif. Selain itu, *Deming Conceptual Theory* (Liker, 2004) menjelaskan permasalahan di dalam kualitas kerja bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan berasal dari sistemnya. Deming berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan; (1) biaya akan berkurang; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat; (4) profitabilitas perusahaan meningkat; (5) jumlah pekerjaan meningkat.

Konsep Deming lebih dikenal dengan konsep Kaizen secara luas, Kaizen menggerakkan fokus organisasi menjauh dari garis bawah dan tidak akan berhenti dari perubahan besar, menuju penyempurnaan berkelanjutan (Basu, 2008). Kaizen atau perbaikan secara terus menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management* (TQM). Filosofi dasar dari TQM adalah sebagai efek dari kepuasan konsumen, sebuah organisasi dapat mengalami kesuksesan (Dahlgaard, 2005). Kendaraan yang digunakan dalam TQM: (1) Manajemen Harian, (2) Manajemen Kebijakan, (3) Manajemen *Cross-functional*, (4) Gugus Kendali Mutu.

Kemudian teori produktivitas menggunakan *Six Sigma* sebagai suatu alat manajemen baru yang digunakan menggantikan TQM, dan sangat terfokus terhadap pengendalian kualitas dengan mendalamai sistem produksi perusahaan

secara keseluruhan. *Six Sigma* disebut strategi karena terfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan, disebut disiplin ilmu karena mengikuti model formal, yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) (Basu, 2008).

Boyatzis (2008) mendefinisikan kompetensi sebagai kapabilitas atau kemampuan. Milkovich (2011) menyatakan kompetensi merupakan pengetahuan dan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh pegawai yang ditunjukkan melalui perencanaan dasar kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja, kepuasan konsumen dan mencapai tujuan bisnis. Colquitt, *et al.* (2013) menggambarkan kompetensi sebagai kepercayaan dan keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan sukses.

Teori *Competencies Model* dari McClelland (Gallardo, 2010) menyatakan bahwa salah satu kekuatan dari model kompetensi adalah bahwa mereka sering dikaitkan dengan tujuan bisnis dan strategi organisasi. Teori ini memiliki struktur operasi ilmiah yang menyediakan keandalan untuk menghindari kesalahpahaman atau kesalahan dalam memilih personil baru atau promosi staf (Gallardo, 2010). Komponen pertama dalam *Competencies Model* (Gallardo, 2010) merupakan latar belakang dari kompetensi profesional yang terdiri dari (1) kompetensi ilmu pengetahuan; (2) kompetensi praktis; (3) Kompetensi personal; dan (4) Kompetensi sosial.

Boyatzis (2008) menngungkapkan bahwa sebuah teori kinerja adalah dasar untuk konsep kompetensi. Teori yang digunakan dalam pendekatan ini adalah teori kontingensi dasar. Pada teori membagi tiga kelompok kebiasaan perilaku sebagai batas kemampuan dan tiga kelompok kompetensi sebagai pembeda kinerja yang luar biasa, sebagai berikut: (1) Keahlian dan pengalaman; (2) Pengetahuan, dan; (3) Bermacam-macam kompetensi kognitif dasar.

Goleman (2002) menyatakan terdapat tiga kelompok kompetensi yang membedakan dari rata-rata kinerja pegawai, yaitu: (1) Kompetensi kognitif; (2) Kompetensi kecerdasan emosi, dan (3) Kompetensi kecerdasan sosial. Sedangkan Spencer (Moheriono, 2009) menyatakan bahwa, ada komponen utama

pembentuk kompetensi, yaitu; (1) Pengetahuan; (2) Keterampilan; (3) Motif; (4) Watak.

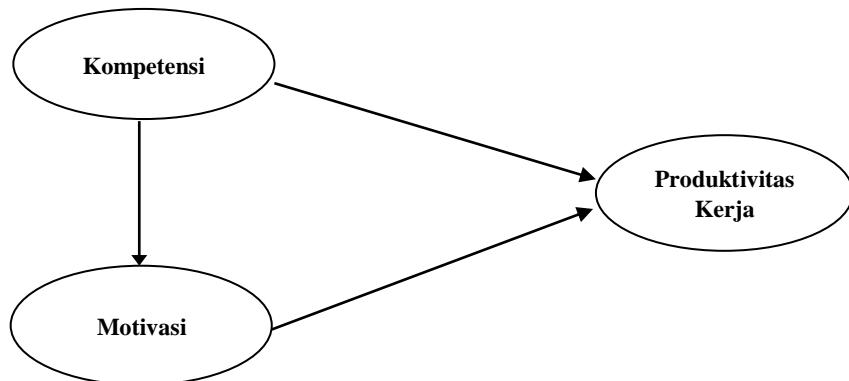
Gibson (2009) menyatakan bahwa kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa proses psikologikal, apabila berkeinginan untuk meningkatkan kerja staf lebih berhasil maka perlu memahami proses-proses psikologi. Pendapat lain dikemukakan Colquitt, *et al.* (2009) menyatakan motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut; (1) berasal baik dari dalam maupun dari luar individu; (2) dapat menimbulkan perilaku bekerja; dan juga (3) dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya perilaku bekerja tadi.

Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan sebagaimana yang diungkap oleh Greenberg dan Baron (2008) bahwa seorang termotivasi maka ia akan berupaya sekutu tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hubungan antara motivasi dan produktivitas dapat disimpulkan sebagai produktivitas yang secara langsung terkait dengan motivasi. Faktor motivasi seperti kesejahteraan, upah, kondisi kerja, produktivitas sumber daya manusia merupakan aspek lain dari sifat pekerjaan yang dapat meningkatkan derajat kualitas dan kuantitas produk yang sebagai hasil dari produktivitas pegawai.

Kompetensi merupakan kemampuan dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaan, meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap kerja dan kehandalan. Sedangkan motivasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu pegawai, meliputi keterampilan, fleksibilitas, pemilihan alternatif, dan evaluasi alternatif. Jika pegawai pada organisasi memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan yang sesuai, pegawai tersebut belum dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang tinggi karena kompetensi yang tinggi bukan hanya menyangkut pengetahuan/pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) saja tetapi menyangkut banyak kondisi.

Berdasarkan telaah teori yang dilakukan, maka peneliti menyusun kerangka pemikiran kedalam model teoretik pada Gambar 3.



Gambar 1. Model Teoretik

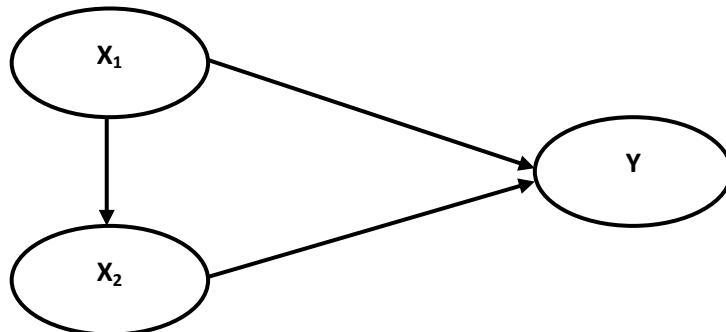
Berdasarkan telaah kerangka berpikir dan model teoretik di atas maka rumusan hipotesis ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap produktivitas kerja.
2. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap produktivitas kerja.
3. Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi.

Metodologi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) melalui penyebaran angket dengan pendekatan kausal dengan pengukuran. Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Noor (2014) menyatakan bahwa analisis jalur dengan pengukuran SEM adalah teknik statistik untuk menguji dan memperkirakan hubungan kausal dengan menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif.

Metode ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh sejumlah variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Variabel sebab akibat tersebut adalah kompetensi (ξ_1) dan motivasi (ξ_2) terhadap produktivitas kerja (η). Berdasarkan variabel-variabel penelitian tersebut di atas maka dapat divisualisasikan dalam bentuk model hipotetik sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Populasi yang diteliti secara keseluruhan berjumlah 175 pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten dengan pendidikan minimal SMU dan masa kerja minimal lima tahun. Populasi ini diasumsikan homogen. Ukuran sampel dalam pengujian model dengan software *SmartPls* adalah menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, teknik pengambilan sampel ini digunakan jika populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Noor, 2013). Dengan demikian sampel yang terjaring dalam penelitian ini adalah 122 responden. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan program *Lisrel 8.3*.

Hipotesis statistik sebagai berikut:

- a. Pengujian pengaruh antara X_1 terhadap Y

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

- b. Pengujian pengaruh antara X_2 terhadap Y

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

- c. Pengujian pengaruh antara X_1 terhadap X_2

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengolahan data untuk pengujian normalitas disajikan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Hasil Pengujian Normalitas

Variabel	Skewness		Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value
X1	-1.241	0.215	-2.430	0.015
X2	-1.012	0.312	-1.962	0.050
X3	-1.520	0.129	-2.526	0.012
X4	-0.710	0.477	-2.037	0.000
X5	-0.804	0.421	-1.346	0.178
X6	-0.497	0.619	-0.997	0.319
Y1	-0.578	0.563	-1.266	0.205
Y2	-0.172	0.863	-0.767	0.443
Y3	0.842	0.400	-2.375	0.018

Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hasil uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang.

Penyusunan konstruk, dimensi dan indikatornya disusun berdasarkan teori yang ada oleh karena itu dalam analisisnya dilakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan *cut point* sebesar 0,5 dimana jika faktor *loading/KMO* item pertanyaan lebih besar dari 0,5 maka item tersebut dikatakan *valid*. Uji pengukuran model ini menunjukkan hubungan variabel laten dengan indikatornya. Berikut adalah analisis identifikasi model pengukuran:

Tabel 2
Rangkuman Hasil Pengukuran Indikator Variabel

Indikator Konstruk	Factor Loading	T-value	Keterangan
X1	0,93	12,05	Valid
X2	0,85	10,63	Valid
X3	0,68	8,16	Valid
X4	0,82	10,14	Valid
X5	0,76	9,15	Valid
X6	0,85	10,56	Valid
Y1	0,94	13,38	Valid
Y2	0,96	13,96	Valid
Y3	0,81	10,78	Valid

Indikator yang memiliki sumbangan efektif terbesar terhadap variabel laten produktivitas kerja adalah indikator efisiensi (Y2). Indikator tersebut memberikan kontribusi terbesar terhadap produktivitas kerja sebesar 92,16% dengan pengaruh nyata pada nilai T-value sebesar $13,96 > 1,96$. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai dalam menjalankan tugas secara efisien dapat menyebabkan perubahan yang sangat besar terhadap produktivitas kerja. Dengan perkataan lain, pegawai RSUD Provinsi Banten dalam berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan oleh organisasi dapat memberikan efek yang sangat besar terhadap efisiensi pekerjaan.

Tabel 3
Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Akhir

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi Akhir	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	$\chi^2 = 17.16$	
P	$p > 0.05$	($P = 0.70$)	Baik
NCP	Nilai yang kecil	0.0	
Interval	Interval yang sempit	(0.0 ; 17.70)	Baik
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.0	
p (close fit)	$p \geq 0.50$	$p = 0.91$	Baik
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.98	Baik
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	1.01	Baik
CFI	$CFI \geq 0.90$	1.00	Baik
IFI	$IFI \geq 0.90$	1.00	Baik
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.97	Baik
CN	$CN \geq 0.90$	257.75	Baik
RMR	Standardized RMR ≤ 0.05	0.019	Baik
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.97	Baik
AGFI	$AGFI \geq 0.90$	0.93	Baik

Pada hasil estimasi model akhir yang dilakukan dengan memodifikasi model dengan cara merujuk pada *modification indices* terlihat bahwa keseluruhan ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik, sehingga model layak digunakan untuk pembuktian hipotesis.

Pada pengujian ini dilakukan uji hipotesis pada analisis *Lisrel 8.3*, pada dasarnya untuk mengetahui pengaruh disiplin dan kompetensi terhadap kinerja.

Dalam pengujian hipotesis ini uji statistik yang digunakan adalah dengan melihat uji t. Berikut rangkuman uji hipotesis:

Koefisien jalur (β_{Y_1}) kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,42, yang berarti setiap ada perbaikan kompetensi maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja sebesar 0,42 satuan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi (X_1) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja di RSUD Provinsi Banten terbukti kebenarannya.

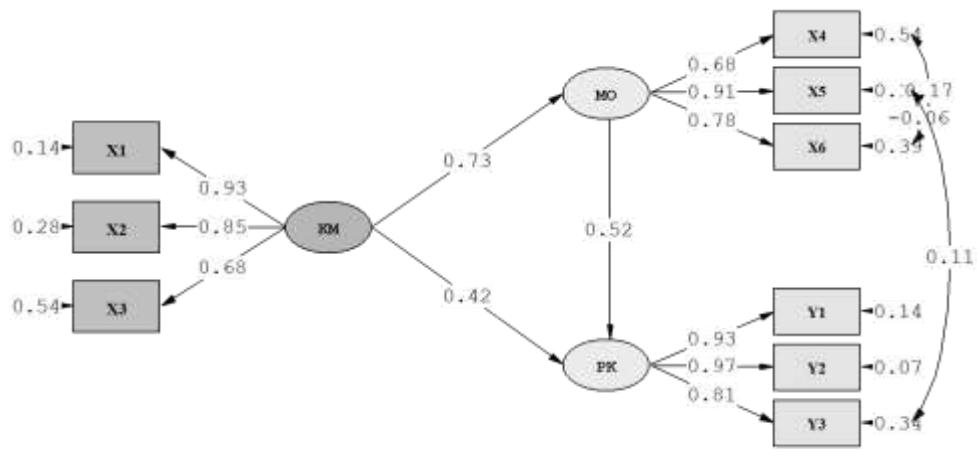
Koefisien jalur (β_{Y_2}) motivasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,52, yang berarti setiap ada perbaikan motivasi maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja sebesar 0,52 satuan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja di RSUD Provinsi Banten terbukti kebenarannya.

Koefisien jalur (β_{21}) kompetensi terhadap motivasi sebesar 0,73, yang berarti setiap ada perbaikan kompetensi maka akan menyebabkan peningkatan motivasi pegawai sebesar 0,73 satuan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi (X_1) berpengaruh langsung terhadap motivasi (X_2). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi pegawai di RSUD Provinsi Banten terbukti kebenarannya.

Tabel 4
Rangkuman Koefisien Jalur

Hubungan Kausal	Koefisien	Harga t
Kompetensi → Produktivitas Kerja	0,42	3,83
Motivasi → Produktivitas Kerja	0,52	4,10
Kompetensi → Motivasi	0,73	5,79

Berdasarkan pengujian hipotesis, maka *hybrid model* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 5. Hybrid Model

Pada gambar 5 terlihat bahwa motivasi paling besar memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 27,04%. Sedangkan kompetensi hanya memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 17,64%. Namun, jika kompetensi diperkuat dengan motivasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) maka kontribusi kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 37,96%. Hal ini terjadi karena kontribusi langsung kompetensi terhadap produktivitas kerja sebesar 17,64%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi langsung antara kompetensi terhadap produktivitas kerja lebih kecil dibandingkan dengan kontribusi tidak langsung kompetensi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi. Dengan perkataan lain, perbaikan kompetensi yang diperkuat dengan perbaikan motivasi akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian, motivasi terbukti memperkuat pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memerlukan pemahaman terhadap beberapa hal baik menyangkut konsep, metodologi maupun teknis yang menyebabkan adanya

keterbatasan dalam penelitian. Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut.

Pertama, secara konseptual penelitian ini baru menggunakan dua variabel eksogen untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, sehingga masih memungkinkan adanya variabel lain sebagai variabel eksogen.

Kedua, pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif atau menggunakan alat statistika sehingga tidak mungkin mengulas secara mendalam terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Ketiga, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perlu ada penambahan agar variabel dapat diungkap secara lengkap.

Simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah bahas pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap produktivitas kerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kompetensi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja.
2. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap produktivitas kerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan motivasi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja.
3. Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kompetensi akan mengakibatkan peningkatan motivasi.

Implikasi

Keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pimpinan, dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen sebagai suatu kebutuhan. Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas kerja yaitu kompetensi pada pegawai. Kompetensi sebagai pola kerja pegawai yang mengukur karakteristik dalam memenuhi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Karena dengan adanya kompetensi, pengetahuan pegawai terhadap

tugas serta keterampilan para pegawai akan menjadikan produktivitas bagi organisasi tersebut sehingga pegawai akan berusaha menciptakan kepribadian yang baik.

Selain itu, dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai secara konseptual dan empiris, motivasi sebagai peranan yang sangat penting bagi kelancaran tugas-tugas secara menyeluruh yang diperlukan para pegawai sebagai suatu dorongan yang kuat. Motivasi merupakan kekuatan potensial para pegawai yang ada dalam diri mereka sehingga para pegawai mampu mengembangkan pekerjaan mereka yang dapat memengaruhi hasil kerjanya. Hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Hal ini akan membawa implikasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Basu, Ron. (2008). *Implementing Six Sigma and Lean: A Practical Guide To Tools And Techniques*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Bojke, C. *et al.* (2012) Productivity of the English National Health Service 2003-4 to 2009-10. *Centre for Health Economics*. vol. 76. hh. 1-45.
- Charles W.L. Hill and Steven L. McShane. (2006). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Colquitt, Jason A., *et al.*, (2013). *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Singapore: McGraw Hill.
- Cooper, Donald, *et al.* (2008) *Business Research Method*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Dahlgaard, Jens J., *et al.* (2005). *Fundamentals of Total Quality Management*. UK: Taylor & Francis.
- Donna Rodriguez, *et al.* (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3. hh. 309–324.
- Evarest C. Madu dan V.W. Dike. (2012). An Assessment of the Relationship between Information Literacy Competencies and Academic Productivity amongst Staff in Nigerian Universities in North Central

- Geographical Zone. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*. Vol. 3 (2). hh. 179-85.
- Fanny Klett. (2012). The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*. Vol.2, No.3. hh. 278-92.
- Gabbitas, O. and Jeffs, C. (2007). Assessing Productivity in The Delivery of Health Services in Australia: Some Experimental Estimates'. *Productivity Commission Conference Paper*. Canberra.
- Gallardo, Marcelo Andrés Saravia. (2010). Competences to Improve Productivity: A Structural Model. *Ajayu*. Vol. 8, No.1. hh. 11-37.
- Ghozali, Imam, dan Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2011). *Applikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., et al. (2009). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw Hill.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, R.E. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gomez-Mejia, Luis R., et al. (2011). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.
- Hafizurrachman. (2009). Sumber Daya Manusia Rumah Sakit di Q-Hospital. *Majalah Kedokteran Indonesia*. Vol. 59, No. 8.
- Hill, Charles W.L., dan Steven L. McShane. (2006). *Principles of Management* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, John M, et al. (2008). *Organization Behavior and Management 8th*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Koronacki, Jacek and James R. Thompson. (2001). Statistical Process Control: *The Deming Paradigm and Beyond*. Florida: Chapman and Hall/CRC. hh. 14-18.

- Jacob Cherian dan Jolly Jacob. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 14. hh. 80-88.
- Jeffrey K. Liker. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Amerika Serikat: McGraw-Hill.
- Jens J. Dahlgaard *et al.* (2005). *Fundamentals of Total Quality Management*. UK: Taylor & Francis.
- Kalburgi, Mohammed Javed dan Dinesh.G.P. (2010). Motivation as A Tool for Productivity in Public Sector Unit. *Asian Journal of Management Research*.
- Kerlinger, Fred. (2006). *Azas-azas Penelitian Behavioral* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kumar, Navdeep dan Pankaj, Garg. (2011). Impact of Motivational Factors on Employee's Job Satisfaction A Study on Some Selected Organization in Punjab, India. *Asian Journal of Management Research*. Vol. 2, No. 1. hh. 672-83.
- Meneze, M. N. M. (2006). The Impact of Stress on Productivity of Employees at The Education Training And Development Practices: *Sector Education and Training Authority*. Presented at: University of Pretoria.
- Silverstein, Michael. (2008). Meeting the Challenges of an Aging Workforce. *American Journal Of Industrial Medicine*.Vol. 51. hh. 269–280.
- Milkovich, George T., *et al.*, (2011). *Compensation*, Singapore: McGraw Hill.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Basis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kalburgi, Mohammed Javed dan Dinesh.G.P. (2010). Motivation as A Tool for Productivity in Public Sector Unit. *Asian Journal of Management Research*.
- Hamzah, Muhammad Iskandar, *et al.*, (2013). Moderating effects of Organizational Culture on the Link between Leadership Competencies and Job Role Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 7(10). hh. 270-285
- Kumar, Navdeep dan Pankaj Garg. (2011). Impact of Motivational Factors on Employee's Job Satisfaction A Study on Some Selected Organization in Punjab, India. *Asian Journal of Management Research*.Vol. 2, No. 1. hh. 672-83.

- Newstrom, John W. (2007). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Noor, Juliansyah. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada.
- _____. (2014) *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Chaudhary, Nupur dan Bharti Sharma. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*. Vol. 2 (4). hh. 29-35.
- Manzoor, Quratul-Ain. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*. Vol. 3, No. 1. hh. 1-12.
- Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol.27, No. 1. hh. 5-12.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson International.
- Basu, Ron. (2008). *Implementing Six Sigma and Lean: A Practical Guide To Tools And Techniques*. Oxford: Elsevier Ltd..
- Steers, Richard M., et al.,. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3. hh. 379–87.
- Suwatno, Yuniarsih T. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Zurn P, Dolea C, Stilwell B. (2005). *Nurse Retention and Recruitment: Developing A Motivated Workforce*. Geneva: World Health Organization.

