



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN
KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI TERHADAP KINERJA PERSONIL HUMAS
DI LINGKUNGAN UNNES**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Mukhlisin

NIM 7101416146

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang
panitia ujian skripsi pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 26 Juni 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



A circular official stamp from Universitas Negeri Semarang, Faculty of Economics, with a handwritten signature over it. The stamp text includes: KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN, UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG, JUR. PENDIDIKAN EKONOMI, and FAKULTAS EKONOMI.

Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si.
NIP. 198201302009121005

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing



Tusyanah S.Pd., M.Pd.
NIP. 198308012015042003

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 21 Juli 2020

Penguji 1



Dra. Nanik Suryani, M. Pd.

NIP 195604211985032001

Penguji II



Agung Kuswantoro, S. Pd., M. Pd.

NIP 198211072009031001

Penguji III



Tusyanah, S. Pd., M. Pd.

NIP 198308012015042003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, MBA., Ph. D.

NIP-196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mukhlisin

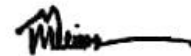
NIM : 7101416146

Tempat, Tanggal Lahir : Purworejo, 11 Oktober 1997

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 13 Juli 2020



Mukhlisin
NIM 7101416146

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Barang siapa yang suka
melambat-lambatkan
pekerjaan maka tidak akan
dipercepat hartanya (HR. Muslim)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tersayang
2. Almamaterku UNNES

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada jurusan pendidikan ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang peneliti hadapi namun pada akhirnya dapat melaluinya berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan segenap rasa hormat penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah mengizinkan penulis untuk menyelesaikan pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, MBA., Ph. D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini.
3. Muhammad Burhanudin, S.S., M.A., Kepala UPT HUMAS UNNES yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
4. Tusyanah, S. Pd., M. Pd., Dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Fahrur Rozi, S. Pd., M. Pd., Ph. D., Dosen wali yang senantiasa memberikan bimbingan dan motivasi.

6. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmunya selama ini.
7. Teman-teman yang telah memberikan bantuan berupa dukungan moral dan finansial untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua pihak yang membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya atas kebaikan yang telah diberikan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca.

Semarang, 13 Juli 2020



Penulis

SARI

Mukhlisin. 2020. “*Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES*”. Skripsi Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Tussyanah, S. Pd., M. Pd.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja, Personil HUMAS

Kinerja pegawai berdasarkan observasi awal menunjukkan bahwa pemberitaan yang dilakukan di *Website* UNNES pada tahun 2015-2019 mengalami fluktuasi. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Muzammil (2019) sebanyak 73% publik *eksternal* atau masyarakat umum mengetahui UNNES dari orang sekitar dan sisanya sebanyak 27% publik *eksternal* mengetahui melalui media *online* maupun *offline*. Hal ini menunjukkan bahwa publikasi yang dilakukan HUMAS melalui media selama ini belum maksimal. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel *independen* yaitu lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap variabel *dependen* yaitu kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini seluruh personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Berdasarkan populasi tersebut diambil 42 sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Peneliti menggunakan metode analisis *data Struktural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan bantuan aplikasi *Smart PLS 3.0*.

Hasil penelitian menunjukkan model penelitian yang digunakan telah memenuhi validitas dan reliabilitas konstruk serta *fit of model* pada asumsi SEM dengan bantuan aplikasi *Smart PLS* sehingga model dinyatakan layak. Hasil dari penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 30% terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 55.2% terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 54.3% terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan sebesar -42.2% terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan sebesar -8% terhadap motivasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 47.6% terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53.6% terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar 3%, kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -20%, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -22%.

Simpulan dari penelitian ini terdapat lima hipotesa yang diterima dan lima hipotesa ditolak. Saran dari penelitian ini Institusi hendaknya selalu meningkatkan kinerja dengan memperhatikan lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

ABSTRACT

Mukhlisin 2020. *"The Effects of Workplace Environment, Competence, and Compensation with Motivation as the Mediating Variable on the Performance of Public Relations Personnels at UNNES"*. Final Project of Economics Department Education. Faculty of Economics, Universitas Negeri Semarang. Advisor: Tusyanah, S. Pd., M. Pd.

Keywords: Workplace Environment, Competence, Compensation, Motivation, Public Relation Human Resources

Employee performance based on initial observations made on UNNES Website in 2015-2019 can be optimized. In research by Muzammil (2019) as many as 73% of the external public know UNNES from people around and receive as much as 27% of the external public know through online and offline media. This shows that the publication made by the media has not maksimal. The purpose of this study was to examine the effect of independent variables namely the workplace environment, competence, and compensation to the dependent variable, it is employee performance through motivation as a mediating variable.

The population in this study were all public relation personnel in Semarang State University. Based on the population, 42 PR personnels were taken to be the sampel by using the saturation sampling technique. Data collection in this study uses questionnaire. Researchers used the Structural Equation Model (SEM) data analysis method with the help of Smart PLS 3.0 application.

The results showed the research model used had fulfilled the construct validity and reliability as well as the fit of the model on SEM assumption with the help of Smart PLS application so that the model was declared feasible. The results of this study indicate the workplace environment has a positive and significant effect for 30% on employee performance, competence has a positive and significant effect for 55.2% on employee performance, compensation has a positive and significant effect for 54.3% on employee performance, motivation has a negative and significant effect for -42.2 % on employee performance, workplace environment has a negative and insignificant effect for -8% on motivation, competence has a positive and significant effect for 47.6% on motivation, compensation has a positive and significant effect for 53.6% on motivation, workplace environment has a positive and insignificant effect on employees' performance through motivation as a mediating variable for 3%, competence has a negative and insignificant effect on performance through motivation as a mediating variable for -20%, and compensation has a negative and significant effect on employee performance through motivation as mediating variable for -22%.

The conclusion of this study are the statements that there are five hypotheses were accepted and five hypotheses was rejected. Therefore it is suggested for the should always improve performance by paying attention to the workplace environment, competence, compensation, and motivation to improve employees' performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Cakupan Masalah	13
1.4 Rumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	16
1.6.2 Manfaat Praktis	16
1.7 Orisinalitas Penelitian.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1 Grand Theory (Satelite Model)	18
2.2 Kinerja Pegawai	20
2.2.1 Pengertian Kinerja	20
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	21
2.2.3 Standar Kinerja	22
2.2.4 Indikator Kinerja.....	23

2.3 Lingkungan Kerja.....	25
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	25
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	26
2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	28
2.4 Kompetensi.....	32
2.4.1 Pengertian Kompetensi.....	32
2.4.2 Komponen Kompetensi	33
2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	34
2.4.4 Manfaat Penggunaan Kompetensi	36
2.4.5 Indikator Kompetensi	38
2.5 Kompensasi	40
2.5.1 Pengertian Kompensasi	40
2.5.2 Asas Kompensasi.....	41
2.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	41
2.5.4 Langkah-Langkah Penentuan Kompensasi	43
2.5.5 Tujuan Pemberian Kompensasi	44
2.5.6 Indikator Kompensasi.....	46
2.6 Motivasi.....	48
2.6.1 Pengertian Motivasi.....	48
2.6.2 Proses Timbulnya Motivasi	48
2.6.3 Langkah-Langkah Motivasi.....	49
2.6.4 Indikator Motivasi.....	50
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu	52
2.8 Kerangka Berpikir	55
2.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	56
2.8.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	57
2.8.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	58
2.8.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	59
2.9 Hipotesis Penelitian	63
BAB III METODE PENELITIAN	65
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	65

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	65
3.2.1 Populasi.....	65
3.2.2 Sampel Penelitian	66
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	66
3.3 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian	67
3.3.1 Variabel Independent (Variabel Bebas).....	67
3.3.2 Variabel Dependen (Variabel Terikat)	69
3.3.3 Variabel Mediasi.....	70
3.4 Teknik Pengumpulan Data	70
3.4.1 Kuesioner (Angket).....	70
3.4.2 Interview (Wawancara).....	71
3.4.3 Observasi	72
3.5 Uji Instrumen Penelitian.....	72
3.5.1 Uji Validitas	72
3.5.2 Uji Reliabilitas	77
3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	78
3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase	78
3.6.2 Analisis Statistik Inferensial.....	81
3.7 Uji Hipotesis.....	84
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	85
4.1 Hasil Penelitian.....	85
4.1.1 Statistika Deskriptif	85
4.1.2 Skema Model Partial Least Square (PLS)	95
4.1.3 Uji Outer Model (Model Pengukuran).....	98
4.1.4 Uji Inner Model (Model Struktural)	102
4.1.5 Uji Hipotesis	107
4.2 Pembahasan	112
4.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.....	112
4.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	114

4.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	116
4.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	118
4.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	120
4.2.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	121
4.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang.	122
4.2.8 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi.	124
4.2.9 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi.	125
4.2.10 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi.	127
BAB V PENUTUP	129
5.1 Simpulan.	129
5.2 Saran.	131
DAFTAR PUSTAKA	133

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Saluran Publikasi Gugus HUMAS UNNES	3
Tabel 1.2 Arsip Berita UNNES.....	4
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	53
Tabel 3.1 Jumlah Personil HUMAS di lingkungan UNNES	66
Tabel 3.2 Validitas Variabel Kinerja	73
Tabel 3.3 Validitas Variabel Lingkungan Kerja	74
Tabel 3.4 Validitas Variabel Kompetensi	75
Tabel 3.5 Validitas Variabel Kompensasi.....	76
Tabel 3.6 Validitas Variabel Motivasi	77
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	78
Tabel 3.8 Kriteria Deskriptif Persentase	81
Tabel 4.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja.....	86
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	86
Tabel 4.3 Deskripsi Indikator Variabel Lingkungan Kerja.....	87
Tabel 4.4 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi.....	88
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi	88
Tabel 4.6 Deskripsi Indikator Variabel Kompetensi.....	89
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi	90
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi.....	90
Tabel 4.9 Deskripsi Indikator Variabel Kompensasi	91
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi	91
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	92
Tabel 4.12 Deskripsi indikator variabel motivasi	93
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	93
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai.....	94
Tabel 4.15 Deskripsi Indikator Variabel Kinerja Pegawai	95
Tabel 4.16 Outer Loading Indikator Pada Variabel Penelitian	98
Tabel 4.17 Hasil Nilai AVE	98
Tabel 4.18 Hasil Cross loading setiap Indikator Penelitian	100

Tabel 4.19 Cronbach Alpha Variabel Penelitian.....	101
Tabel 4.20 Composite Reliability Variabel Penelitian.....	102
Tabel 4.21 Hasil Uji R Square (R²)	103
Tabel 4.22 Hasil Uji Signifikan T-Statistic.....	105
Tabel 4.23 Path Coefficient.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1. Model Satelite Kinerja Organisasi	18
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	61
Gambar 2.3 Model Penelitian	62
Gambar 4.1. Model pengukuran (<i>Outer Model</i>)	96
Gambar 4.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	137
Lampiran 2 Nama Responden Ujicoba Instrumen	138
Lampiran 3 Nama Responden Penelitian	139
Lampiran 4 Pedoman Wawancara	140
Lampiran 5 Transkrip Wawancara	142
Lampiran 6 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	146
Lampiran 7 Angket Instrumen Penelitian	148
Lampiran 8 Instrumen Penelitian Terisi.....	156
Lampiran 9 r Tabel.....	164
Lampiran 10 Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Penelitian	166
Lampiran 11 Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian.....	174
Lampiran 12 Output Uji Coba Instrumen Penelitian	182
Lampiran 13 Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Penelitian	189
Lampiran 14 Model Penelitian.....	194
Lampiran 15 Skema <i>Outer Model</i>	195
Lampiran 16 Output <i>Outer Model</i>	196
Lampiran 17 Skema <i>Inner Model</i>	200
Lampiran 18 Output <i>Inner Model</i>	201
Lampiran 19 Dokumentasi.....	204

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Universitas Negeri Semarang (UNNES) merupakan perguruan negeri yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD) Republik Indonesia tahun 2020 untuk melaksanakan pendidikan akademik dan professional dalam sejumlah disiplin ilmu, teknologi, olahraga, seni dan budaya.

Universitas Negeri Semarang mempunyai delapan (8) Fakultas yaitu: 1. Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP); 2. Fakultas Bahasa dan Seni (FBS); 3. Fakultas Ilmu Sosial (FIS); 4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA); 5. Fakultas Teknik (FT); 6. Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK); 7. Fakultas Ekonomi (FE); 8. Fakultas Hukum (FH). Dimana di setiap fakultas terdapat Gugus Hubungan Masyarakat (HUMAS) yang bertugas untuk menyebarkan informasi kepada pihak internal maupun eksternal melalui berbagai media yang ada serta menjaring opini masyarakat sebagai bahan evaluasi dalam membangun citra positif UNNES.

Peran Unit Pelaksana Terpadu Hubungan Masyarakat (UPT HUMAS) di level Universitas & Gugus HUMAS di setiap Fakultas sangatlah penting. Hal tersebut sesuai dengan tujuan utama UPT HUMAS & Gugus HUMAS yaitu untuk menciptakan dan menjaga hubungan baik dalam rangka mewujudkan tujuan serta visi, dan misi UNNES. Kriyantono (2008:6), Tujuan HUMAS antara lain

menciptakan pemahaman publik, membangun citra *corporat*, membangun opini publik yang *favourable* serta membentuk *goodwill* dan kerja sama.

Selanjutnya HUMAS merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. HUMAS menjadi sebuah jendela bagi organisasi untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat untuk membentuk komunikasi dua arah antara HUMAS dengan masyarakat dalam rangka mengukur pencapaian HUMAS dalam membentuk citra di dalam masyarakat. Dengan terbentuknya citra positif akan mempermudah dalam mewujudkan tujuan serta visi, dan misi UNNES. Kriyantono (2008:21), Fungsi atau peranan HUMAS sebagai berikut: memelihara komunikasi yang harmonis antara perusahaan dengan publik, melayani kepentingan publik dengan baik, dan menjaga perilaku dan moral dengan baik.

Setiap organisasi termasuk UPT HUMAS & Gugus HUMAS pasti membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan setiap aktivitas yang ada. SDM merupakan aset terpenting yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kemajuan organisasi termasuk UPT HUMAS & Gugus HUMAS. Secanggih apapun teknologi dan fasilitasi yang digunakan di UPT HUMAS & Gugus HUMAS tanpa adanya SDM maka tidak ada artinya dan semua aktifitas yang ada tidak akan berjalan.

Idealnya, SDM yang ada di UPT HUMAS & Gugus HUMAS harus memenuhi kriteria keahlian seorang personil HUMAS yang baik, diantaranya: mampu menghadapi semua orang, mampu berkomunikasi dengan baik, pandai mengorganisasikan sesuatu, memiliki integritas personal, kreatif dan imajinatif, pandai menghimpun informasi, dan mampu melakukan penelitian dan evaluasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti kinerja personil HUMAS UNNES & Gugus HUMAS dalam menyebarkan informasi menggunakan media massa belum maksimal. Hal ini bisa di lihat dari publikasi yang sudah di lakukan personil HUMAS di berbagai saluran media sebagai berikut:

Tabel 1.1
Saluran Publikasi Gugus HUMAS UNNES

NO	Gugus HUMAS	Saluran Publikasi				
		<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Instagram</i>	<i>YouTube</i>	<i>Website</i>
1	FIP	Ya	-	Ya	Ya	Ya
2	FBS	Ya	Ya	Ya	-	Ya
3	FIS	Ya	-	Ya	-	Ya
4	FMIPA	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
5	FT	-	-	YA	-	YA
6	FIK	Ya	Ya	Ya	-	Ya
7	FE	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
8	FH	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
9	UNNES	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
10	Pascasarjana	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
11	LP2	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
12	LP3	Ya	-	Ya	-	Ya
13	BPTIK	Ya	-	Ya	-	Ya

Sumber: Data primer diakses tanggal 6 Februari 2020

Dari tabel 1.1 dapat kita cermati kinerja personil UPT HUMAS & Gugus HUMAS dalam melakukan publikasi di berbagai saluran media berbeda-beda.

Terdapat lima saluran publikasi yang di gunakan UPT HUMAS UNNES dalam menjalankan tugasnya. Adapun saluran publikasi yang digunakan diantaranya: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* dan *Website*. Dengan jumlah *followers Instagram dan Twitter* masing-masing mencapai 82.200 dengan jumlah postingan 545 dan *Twitter* 23000 sedangkan untuk *Facebook* mempunyai pengikut 64. 328 dengan jumlah *like* sebanyak 62.680. Jika dibandingkan dengan 10 Universitas Negeri dan Swasta terbaik di Jawa Tengah, yang memiliki postingan lebih banyak dari pada UNNES yaitu: Universitas Sebelas Maret (UNS) 682

postingan, dan Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) 1.218 postingan, Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) 661 postingan, Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) 1.466 postingan, dan Universitas PGRI Semarang (UPGRIS) 1.132 postingan. Jika dicermati jumlah postingan yang ada pada media sosial *Instagram* mereka lebih unggul jika dibandingkan dengan UNNES (data diambil pada 20 Januari 2020).

Hal serupa dapat kita lihat pada *channel YouTube* UNNES dengan jumlah *subscriber* mencapai 4.630. Pada *channel YouTube* tersebut menampilkan video profil UNNES, prestasi mahasiswa, ujian terbuka pascasarjana, kegiatan-kegiatan di UNNES, dll. *YouTube* UNNES masih kurang efektif dalam melakukan publikasi hal ini dapat dilihat dari sedikitnya *subscriber* dan jumlah *viewer* pada setiap video yang di *upload*. Sebagai contoh video yang di *upload* terbaru yang berjudul “Dialog Rumah Ilmu-Pentingnya Pendidikan Generasi Millennial” hanya ditonton sebanyak 357 kali dengan jumlah *like* sebanyak 26 (data diambil pada 20 Januari 2020).

Hal serupa dapat di lihat pada pemberitaan di *Website* resmi UNNES sebagai berikut:

Tabel 1.2
Arsip Berita UNNES

Bulan	Tahun				
	2019	2018	2017	2016	2015
Januari	29	53	75	59	55
Februari	0	54	74	63	53
Maret	0	48	74	87	60
April	0	72	70	78	58
Mei	0	71	94	88	58
Juni	0	27	36	56	59
Juli	0	67	66	49	43
Agustus	0	60	79	75	56
September	0	58	69	76	39
Oktober	49	67	88	92	60
November	73	59	81	73	66
Desember	41	26	66	60	48

Jumlah	192	662	872	856	655
--------	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber: <https://unnes.ac.id/arsip-berita> diakses tanggal 20 Januari 2020

Berdasarkan table 1.2 dapat kita lihat pemberitaan yang dilakukan di *Website* UNNES pada tahun 2015-2019 mengalami fluktuasi. Pemberitaan terbanyak terjadi pada tahun 2017 sebanyak 872 berita dan pemberitaan terendah terjadi pada tahun 2019 dengan jumlah 192 berita. Pada tahun 2019 mengalami penurunan yang sangat drastis jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Hal serupa dapat di lihat dengan minimnya pemberitaan yang dilakukan personil HUMAS di internet. Tercatat pada tanggal 29 Januari 2020 saat mengetik kata kunci pencarian di *search engine Google* tentang UNNES akan menemukan berita dengan jumlah 33.200. Hasil ini jauh jika dibandingkan dengan 10 Universitas Negeri dan Swasta terbaik di Jawa Tengah yang memiliki pemberitaan lebih banyak dari pada UNNES, yaitu: UNDIP, UNS, dan UNIKA dengan pemberitaan masing-masing mencapai 46.500, 268.000.000, dan 225.000.

Ditambah lagi dari hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Muzammil (2019) diketahui bahwa kebanyakan pihak *eksternal* (masyarakat luas) mengetahui Universitas Negeri Semarang dari orang-orang sekitar seperti, saudara, keluarga, dan teman. Sebanyak 73% publik *eksternal* mengetahui dari orang sekitar dan sisanya sebanyak 27% publik *eksternal* mengetahui melalui media *online* maupun *offline*. Hal ini menunjukkan bahwa publikasi yang dilakukan HUMAS melalui media selama ini belum berhasil.

Pernyataan tersebut diperkuat dari hasil wawancara peneliti di UPT HUMAS UNNES pada tanggal 21 Januari 2020. Bapak Muhammad Burhanudin, S.S., M.A, Kepala UPT HUMAS UNNES, beliau menyatakan kinerja personil HUMAS di

tinjau dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerjasama dalam proses penyampaian informasi dan publikasi seperti dalam proses *upload* berita ada beberapa yang terlambat. Biasanya yang meliput kegiatan adalah *student staff* yaitu mahasiswa dalam proses *upload* perlu dikoreksi oleh personil atau Kepala UPT. Terkadang personil atau Kepala UPT HUMAS belum sempat mengoreksi jadi proses *upload* berita akan mengalami keterlambatan. Ini terbukti dari berita yang sudah di *upload* pada Bulan Januari 2020 tercatat sebanyak 28 berita yang sudah di *upload* akan tetapi yang sesuai dengan target *upload* yaitu maksimal 24 jam sejak acara dilaksanakan hanya berjumlah 11 berita (data diambil tanggal 24 Januari 2020).

Selanjutnya keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya, oleh karena itu suatu organisasi akan berusaha dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja pada dasarnya merupakan pencapaian hasil apa yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi. Organisasi yang maju biasanya memiliki kinerja pegawai yang baik. Menurut Sudarmanto (2009:6), ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau Sumber Daya Manusia (SDM). Organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Cambella dalam Amir (2015:86), hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor langsung dan tidak langsung:

“Faktor langsung terdiri dari pengetahuan deklaratif, pengetahuan dan keterampilan procedural, dan motivasi. Sedangkan faktor tidak langsung terdiri dari faktor yang bersumber dari luar kognisi seseorang, diantaranya

unsur kepribadian, kemampuan, minat, pelatihan, imbalan, pendidikan, dan pengalaman”.

Dari banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti memilih faktor lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, dan motivasi.

Lingkungan kerja merupakan variabel pertama dalam penelitian ini yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik seperti penerangan, suhu ruangan, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik, meja, kursi, dan warna dan lingkungan non fisik seperti budaya organisasi, hubungan kerja antara atasan dan bawahan, kekeluargaan, dan kompetisi. Setiap organisasi harus menciptakan suasana kerja yang baik bagi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan nyaman.

Lingkungan kerja yang baik menurut Sedarmayanti (2018:28), meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruang kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan, hubungan dengan rekan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik akan menjadikan karyawan betah, dan merasa nyaman saat bekerja sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang maksimal dalam bekerja.

Pernyataan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai juga ditunjukkan dari hasil penelitian Kasmawati (2014) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar” yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan serupa di ungkapkan oleh Sukmawati (2013) dengan penelitian yang berjudul “Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan

Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. pernyataan serupa diungkapkan oleh Musriha (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *“Influences of Work Behavior, Work Environment and motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus, Indonesia”* yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pernyataan sebaliknya diungkapkan oleh Sugiyatno (2018) dengan judul *“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ”* yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Menurut Training Agency dalam Sudarmanto (2009: 48) kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan aktifitas dalam pekerjaan atau fungsi sesuai dengan standard kerja yang diharapkan. Setiap karyawan mempunyai latar belakang yang berbeda-beda dalam hal tingkat pendidikan dan keahlian faktor inilah yang menjadi faktor utama dalam menunjang efektif dan efisien karyawan dalam menyelesaikan tugasnya melalui pelatihan yang diberikan.

Pelatihan dapat menambah kompetensi pegawai. Pelatihan yang dilakukan harus secara rutin dan berkelanjutan, dimana hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai, menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja. Menurut Benardi dan Rusell dalam Sunyoto (2013:137), pelatihan tenaga kerja merupakan usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyanda (2017) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh Sriekaningsih (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*” yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Pendapat serupa diungkapkan oleh Jeffrey (2016) dengan penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Compensation, Competence, and Talent Management on Employees Performance of The Ikatan Motor Indonesia*” yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut bertentangan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dhermawan (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Cardoso dalam Sunyoto (2012:153), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi sangat erat kaitannya dengan karyawan, kompensasi dapat berupa pembayaran langsung/tunai, pembayaran tidak langsung, tunjangan dan insentif

supaya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga hak karyawan akan terpenuhi.

Jika hak dari karyawan dapat terpenuhi maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi akan cepat tercapai. Sebaliknya dengan tidak terpenuhinya hak karyawan akan menimbulkan berbagai masalah baru seperti, malas bekerja, mogok kerja, demonstrasi, sering bolos kerja, mengundurkan diri, dll akibatnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hapitamala (2018) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat Arianti (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Profesionalisme, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja *Nurse* dan *Caregiver* Indonesia” yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Hameed (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*” yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Hal berbeda diungkapkan oleh Utami (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada CV. Cynthia Box Kudus” menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Permasalahan terkait kinerja pegawai tidak lepas dari apa yang ada pada diri karyawan itu sendiri. Motivasi menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Malayu SP dalam Sunyoto (2012:191), motivasi merupakan suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya motivasi dalam diri karyawan maka akan mendorong karyawan untuk bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan dan tuntutan untuk bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui motivasi yang diberikan oleh pimpinan.

Pemberian motivasi dapat mendorong gairah semangat kerja karyawan, meningkatkan produktifitas, meningkatkan kinerja karyawan, membentuk loyalitas karyawan, dan menciptakan hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam memberikan motivasi seorang pimpinan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan agar motivasinya dapat diterima.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariwinda (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variable Mediasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap” menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Armawan (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Heavey (2011) dengan judul penelitian “*Enhancing Performance*

Bring Trust, Commitment and Motivation Together in Organisations” menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal berbeda diungkapkan oleh Munparidi (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang” menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena gap dan *research gap* yang sudah dipaparkan peneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

- (1) Kinerja Personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang berbeda-beda terlihat dari saluran publikasi yang digunakan dalam menyebarkan informasi.
- (2) Publikasi yang dilakukan HUMAS melalui media sosial belum maksimal terlihat dari sedikitnya jumlah pemberitaan yang ada.
- (3) Publikasi yang dilakukan HUMAS melalui internet belum maksimal terlihat dari sedikitnya jumlah berita yang ada di internet.

- (4) Publikasi yang dilakukan HUMAS melalui media massa belum maksimal terlihat dari sedikitnya pihak *eksternal* yang mengetahui UNNES melalui media *online* dan *offline*.
- (5) Terjadi penurunan selama 3 tahun terakhir terhadap publikasi berita di *website* UNNES.
- (6) Banyaknya keterlambatan publikasi yang dilakukan personil HUMAS terlihat dari jumlah keterlambatan upload berita di website UNNES pada bulan Januari 2020.
- (7) Masih terdapat hasil penelitian terdahulu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang belum konsisten.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti menyadari bahwa permasalahan tersebut terlalu luas, maka peneliti mempersempit ruang lingkup penelitian pada variabel-variabel yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu variabel lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi sebagai variabel bebas, variabel motivasi sebagai variabel mediasi, dan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Penelitian dilakukan pada personil HUMAS di UNNES.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- (1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?

- (2) Apakah kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (3) Apakah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (4) Apakah motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (5) Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (6) Apakah kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (7) Apakah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (8) Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (9) Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh kompetensi secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang?
- (10) Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- (1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (2) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (3) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (5) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (6) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (7) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (8) Untuk menganalisis pengaruh motivasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang.
- (9) Untuk menganalisis pengaruh motivasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

(10) Untuk menganalisis pengaruh motivasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja personil Humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi ilmu pengetahuan baru yang dapat diaplikasikan pada personil HUMAS di lingkungan UNNES untuk meningkatkan kinerja personil nya dan memberikan sumbangan sebagai referensi bagi penelitian lainnya di masa yang akan datang.

1.6.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

(1) Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan peneliti dan penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan yakni Pendidikan Administrasi Perkantoran di Universitas Negeri Semarang.

(2) Bagi Instansi Terkait

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

(3) Bagi Universitas Negeri Semarang

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber bacaan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Referensi utama dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Rohani (2016) dengan judul “Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas Kanwil Kementerian Agama Propinsi DKI Jakarta” Penelitian tersebut meneliti 2 variabel yaitu pemberdayaan sumber daya manusia dan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Orisinalitas dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya sebagai berikut:

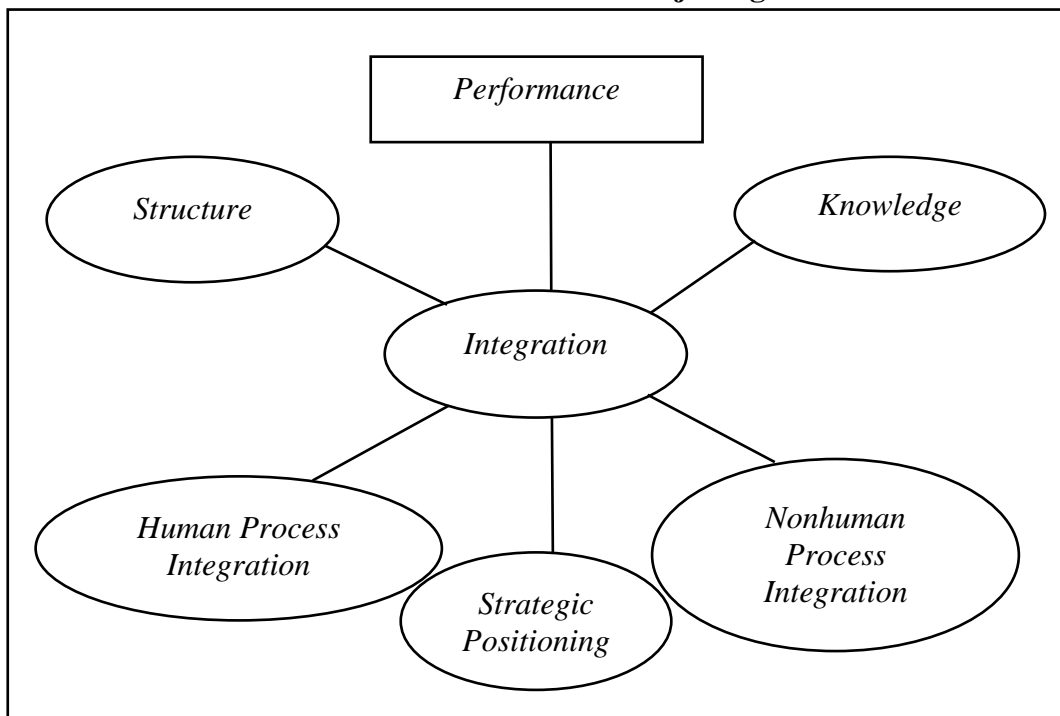
- (1) Dalam penelitian Rohani (2016) hanya menggunakan dua (2) variabel bebas yaitu pemberdayaan sumber daya manusia dan kompensasi. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga (3) variabel bebas yaitu lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi.
- (2) Dalam penelitian Rohani (2016) tidak menggunakan variabel mediasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu motivasi.
- (3) Dalam penelitian Rohani (2016) dilakukan di bagian Humas Kanwil Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta tahun 2016 sedangkan pada penelitian ini dilakukan di HUMAS UNNES pada tahun 2020.
- (4) Dalam penelitian Rohani (2016) menggunakan model analisis statistik dengan SPSS sedangkan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS*.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory (Satelite Model)

Proses kinerja organisasi dipengaruhi banyak faktor. Hersy, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014:83-84), menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk *Satelite Model*. Menurut *Satelite Model*, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktural. Faktor-faktor tersebut digambarkan dalam model sebagai berikut:

Gambar 2.1. Model Satelite Kinerja Organisasi



Sumber: Paul Hersy, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Organisasi Behavior*, dalam Wibowo (2014:84).

Teori *Satelite Model* menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya bukan manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dikemukakan oleh Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:84-85), sebagai berikut:

- (1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- (2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- (3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- (4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh rekan sekerja.
- (5) *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan penjelasan diatas terdapat kesamaan dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini sehingga peneliti menjadikan sebagai *Grand Theory*. Dalam penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja yang termasuk dalam

Nonhuman Process Integration pada teori *satelite*, kompetensi, kompensasi, dan motivasi dalam *Personal Factors* pada teori Amstrong dan Baron.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Michael Amstrong dalam Amir (2015:81), menyebutkan kinerja sebagai “*multi-dimentional construct the measurement of wich varies depending on variety of factors*”. (sebuah konsep yang dimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda). Sedangkan menurut Bernardi dalam Sudarmanto (2009:8), kinerja merupakan catatan yang diperoleh dari pengamatan fungsi kerja dan aktivitas-aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), kinerja merupakan keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kinerja dapat dipandang sebagai hasil pekerjaan meliputi suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja (Wibowo, 2016:70). Menurut Wibowo terdapat berapa faktor yang harus dipenuhi organisasi agar mempunyai kinerja yang baik, yaitu tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

Dari beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dapat dilihat dan amati dari

suatu proses seseorang dalam bekerja yang dapat diukur dari segi kualitas dan kuantitas.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kerja memegang peranan penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Menurut Kaswan (2012:213) organisasi melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan, diantaranya sebagai berikut:

- (1) Memberikan justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, membina karyawan yang kinerjanya kurang, meningkatkan imbalan atau tidak, atau mendisiplinkan karyawan, dan sebagai landasan dalam mengurangi jumlah tenaga kerja.
- (2) Digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes.
- (3) Memberi umpan balik kepada karyawan dan berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- (4) Membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan meneguhkan tujuan program pelatihan.
- (5) Dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi sebagai bahan pertimbangan dalam mempekerjakan serta membedakan karyawan yang berkinerja efektif dan tidak efektif.
- (6) Bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan mendorong untuk berkinerja lebih baik.
- (7) Wahana komunikasi, yaitu sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan pekerjaan antara atasan dan bawahan.

- (8) Dasar perencanaan SDM, yaitu dengan memberikan input yang berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan SDM.
- (9) Dasar penelitian SDM, yaitu untuk apakah program MSDM yang sudah ada sudah efektif atau belum.

2.2.3 Standar Kinerja

Menurut Kirk Patrick dalam Wibowo (2016:65-67), terdapat delapan karakteristik yang membuat standard kerja sebagai berikut:

- (1) Didasarkan pada Pekerjaan

Standard kerja dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.

- (2) Standar dapat Dicapai

Semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang sudah ditentukan organisasi.

- (3) Standar dapat Dipahami

Dalam merumuskan standard harus jelas bagi manajer maupun pekerja, sehingga mudah dipahami dan menghindari perbedaan interpretasi antara manajer dan pekerja.

- (4) Standar Disepakati

Standar kerja yang sudah ditetapkan harus disepakati oleh manajer maupun pekerja dan dapat digunakan sebagai motivasi pekerja dan bahan evaluasi.

(5) Spesifikasi dan Terukur

Bahwa standar harus spesifikasi dan dapat diukur dinyatakan dalam bentuk angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.

(6) Berorientasi pada Waktu

Standar kerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.

(7) Standar harus Tertulis

Setiap manajer maupun pekerja harus mempunyai Salinan tertulis dari standar yang telah disetujui, mereka tidak boleh mendasarkan pada ingatan mereka melainkan harus dituangkan dalam bentuk dokumen tertulis.

(8) Standar dapat Berubah

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati berbagai pihak, maka secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila diperlukan dengan berbagai pertimbangan.

2.2.4 Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kerja merupakan aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut para ahli ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, berikut indikator kinerja menurut para ahli.

John Miner dalam Sudarmanto (2009:11-12) mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja, yaitu:

- (1) Kualitas, yaitu tingkat keselamatan, kerusakan, dan kecermatan dari hasil pekerjaan.

- (2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- (3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- (4) Kerja sama, meliputi kerjasama dengan orang lain dalam lingkungan kerja.

Sedangkan Bernardi dalam Sudarmanto (2009:12-13) menyampaikan ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja yaitu:

- (1) *Quality* merupakan keterkaitan antara proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud atau tujuan tertentu.
- (2) *Quantity* merupakan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pekerja yang dapat dihitung dalam satuan angka.
- (3) *Timeliness* merupakan waktu yang dibutuhkan oleh seorang pekerja dalam menyelesaikan aktivitas dalam proses produksi.
- (4) *Cost-effectiveness* merupakan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- (5) *Need for supervision* merupakan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- (6) *Interpersonal impact* merupakan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan bawahannya.

Sedangkan Jerry Harbor dalam Sudarmanto (2009:13), merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:

- (1) Produktivitas: kemampuan seorang pekerja dalam menghasilkan produk atau barang.
- (2) Kualitas: hasil produksi barang dan jasa yang dihasilkan pekerja memenuhi standard kualitas.
- (3) Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan pekerja dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- (4) Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam putaran proses perubahan barang dan jasa hingga sampai kepada konsumen.
- (5) Penggunaan sumber daya manusia: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- (6) Biaya, besarnya uang yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk dan jasa tersebut.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan indikator menurut Bernardi (2009) yaitu: *quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Karena indikator-indikator tersebut dianggap dapat mewakili dalam mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1982:184) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam bekerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu tempat yang paling sering di gunakan dalam melakukan kegiatan maupun aktifitas sehari-hari dalam bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan betah dan pada akhirnya mereka akan betah dalam bekerja.

Perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi pekerja, sehingga pekerja dapat bekerja dengan maksimal. Sebagaimana yang telah di ungkapkan oleh Sedarmayanti (2018:27) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di tunjang dengan lingkungan kerja yang sesuai. Kondisi lingkungan dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidak sesuaian lingkungan kerja dapat dilihat dampaknya dalam jangka waktu yang lama. Terlebih lagi kondisi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung sistem kerja yang efisien.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia dalam bekerja akan merasa nyaman apabila didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang sesuai. Lingkungan kerja dikatakan baik apabila sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Menurut Sedarmayanti (2018:28) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja fisik antara lain:

- (1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- (2) Temperatur/suhu di tempat kerja
- (3) Kelembaban di tempat kerja
- (4) Sirkulasi udara di tempat kerja
- (5) Kebisingan di tempat kerja
- (6) Getaran mekanis di tempat kerja
- (7) Bau tidak sedap di tempat kerja
- (8) Tata warna di tempat kerja
- (9) Dekorasi di tempat kerja
- (10) Musik di tempat kerja
- (11) Keamanan di tempat kerja

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2018:22) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah:

- (1) Hubungan Kerja dengan Rekan Kerja

Yaitu hubungan yang terjadi di lingkungan kerja antara sesama karyawan setingkat. Jika hubungan kerja baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja dan kondisi yang harmonis yang ada pada karyawan dapat saling berbicara serta dapat bekerja sama sebagai tim dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- (2) Hubungan Kerja dengan Atasan

Yaitu hubungan yang terjadi di lingkungan kerja antara atasan dengan bawahan dalam tingkatan jabatan yang berbeda. Hubungan ini mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan

nilai-nilai pekerjaan. Hubungan ini didasari pada rasa ketertarikan antara pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

(3) Hubungan dengan Bawahan

Yaitu hubungan yang terjadi di lingkungan kerja antara atasan dengan bawahan dalam di tingkatan pekerjaan yang berbeda. Hubungan ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus merasa puas dengan atasannya.

2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut para ahli ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, berikut indikator lingkungan kerja menurut para ahli. Menurut Menurut Siagian (2014:59), “Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu:

(1) Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

(1) Bangunan Tempat Kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

(2) Peralatan Kerja yang Memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di emban nya di dalam perusahaan.

(3) Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

(4) Tersedianya Sarana Angkut

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

(2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

(1) Hubungan Rekan Kerja Setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling instrik di antara sesama rekan

sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

(2) Hubungan Atasan dengan Karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masingmasing.

(3) Kerjasama antar Karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien”

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2018:26) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja sebagai berikut:

(1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung Sedarmayanti (2018:26).

Lingkungan fisik terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- (1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti meja, kursi, dan sebagainya.

(2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum seperti rumah, kantor, pabrik, sekolah, jalan raya dan lain-lain.

(2) Lingkungan Kerja Non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik merupakan tidak bisa diabaikan. Menjaga hubungan kerja di perusahaan harus dilakukan agar senantiasa tercipta lingkungan kerja yang harmonis.

Sedangkan menurut Nitisemito (1992:159) indikator lingkungan kerja yaitu:

(1) Suasana Kerja

Kondisi di sekitar karyawan dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Suasana kerja meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan hubungan dengan karyawan lain (Saydam, 1996).

(2) Hubungan dengan Rekan Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap bertahan dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

(3) Tersedianya Fasilitas Kerja

Tersedianya fasilitas kerja berupa peralatan yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan indikator menurut Siagian (2014) yaitu: bangunan tempat kerja, peralatan ditempat kerja, fasilitas, hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan bawahan, dan kerjasama antar karyawan. Karena indikator-indikator tersebut dianggap dapat mewakili dalam mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini.

2.4 Kompetensi

2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kata-kata yang sangat sering kita dengar maupun ucapkan. Akan tetapi persepsi seseorang dalam memahami pengertian kompetensi berbeda-beda. Agar memiliki pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusuri konsep “kompetensi”. Terkait dengan itu dalam bukunya Sudarmanto (2009:46-49) dijelaskan beberapa definisi kompetensi menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

- (1) Menurut Richard E. Boyatzis (1982:23) kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.
- (2) Menurut Klemm (1980) kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan.
- (3) Likewise Hornby dan Thomas (1989:53) menyatakan kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kualitas manajer atau pimpinan yang efektif.
- (4) Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (1994:92) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan afektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.
- (5) Menurut Michael Armstrong (1994:92) kompetensi merupakan apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda.
- (6) Brian E, Becher, Mark Huslid & Dave Ulrich (2001:156) kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.
- (7) Dulewicz (1989) menyatakan bahwa dimensi-dimensi penilaian pada focus penilaian adalah gugus-gugus perilaku.

- (8) Badan Kepegawaian Negara (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugas secara professional, efektif, dan efisien.

Dari pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah apa yang melekat pada diri seseorang yang diperlukan saat bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

2.4.2 Komponen Kompetensi

Komponen kompetensi menurut Boyatzis 1998 dalam Sudarmanto (2009:51-53) terdapat lima aspek yaitu:

(1) *Motive* (Motivasi)

Perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintah atau menyeleksi perilaku individu. *Motive* hadir dalam level kesadaran atau ketidaksadaran setiap orang. Contoh dari *motive* ini adalah kebutuhan atau dorongan.

(2) *Traits* (Ciri, Sifat, Karakter Pembawaan)

Merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian. Contoh dari sifat ini adalah sikap berani mengambil inisiatif dan resiko.

(3) *Self Image* (Citra Diri)

Merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. *Self image* termasuk di dalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (Harga Diri).

(4) *Social Role* (Peran Sosial)

merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok social atau organisasi yang memilikinya.

(5) *Skills* (Keterampilan)

Merupakan keterampilan yang menunjukkan system maupun perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Hasil dari skill adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur. Contohnya, kemampuan perencanaan seseorang dalam menyelesaikan masalah tertentu.

Keterampilan merupakan komponen yang dapat dilihat dan mudah untuk dikembangkan oleh suatu organisasi melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Berbeda halnya dengan citra diri dan watak merupakan sifat yang tidak tampak dan lebih sulit dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan SDM.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Sudarmanto (2009:54-57) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

(1) Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Kepercayaan seseorang dapat diubah akan tetapi sangat sulit dan memakan waktu yang sangat lama, karena dilai dan kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan, atau identitas seseorang.

(2) Keahlian/Keterampilan

Keterampilan seseorang akan meningkatkan rasa percaya diri dan dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu. Keahlian seseorang dapat diperoleh melalui proses pembelajaran dan pelatihan.

(3) Pengalaman

Di dalam kompetensi pengalaman merupakan faktor yang sangat penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang dalam bekerja. Pengetahuan dan pengalaman yang terdapat pada diri seseorang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya dan akan tampak pada sikap dan perilaku seseorang.

(4) Karakteristik Personal

Kepribadian seorang manajer dan pekerja dapat mempengaruhi sejumlah kompetensi dalam penyelesaian konflik, kepedulian interpersonal, dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat diubah melainkan dapat diubah, akan tetapi cenderung lebih sulit.

(5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor yang dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian atasan kepada bawahan dapat berpengaruh baik terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

(6) Isu-Isu Emosional

Kondisi emosional seseorang dapat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Rasa takut akan berbuat salah, malu, tidak suka, berfikir negative, pengalaman negative akan mempengaruhi seseorang dalam bekerja sehingga kompetensinya akan menurun. Hal tersebut dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

(7) Kapasitas Intelektual

Kompetensi seseorang akan bergantung pada kemampuan kognitif, berfikir konseptual, dan berfikir analisis. Kemampuan berfikir antar individu akan membedakan kompetensinya dalam pekerjaan pengambilan keputusan, perencanaan, dan lain-lain.

Dari banyaknya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi dapat diidentifikasi terdapat faktor yang mudah dan sulit untuk diubah.

2.4.4 Manfaat Penggunaan Kompetensi

Ruky dalam Sutrisno (2017:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, adapun konsepnya yaitu:

(1) Memperjelas Standard Kerja dan Harapan yang Ingin Dicapai.

Kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam bekerja, dan perilaku apa saja yang berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja.

(2) Alat Seleksi Karyawan.

Yaitu sebagai alat yang dapat digunakan dalam memilih calon karyawan yang terbaik, dengan cara mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang di cari.

(3) Memaksimalkan Produktifitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi (ramping) mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dinominalisasi kan secara vertical maupun horizontal dalam bekerja.

(4) Dasar untuk Mengembangkan Sistem Remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system imbalan yang dianggap lebih adil.

(5) Memudahkan Adaptasi terhadap Perubahan.

Model kompetensi memberikan saran untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah dalam lingkungan kerja.

(6) Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Nilai-Nilai Organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk membentuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal yang menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

2.4.5 Indikator Kompetensi

Menurut para ahli ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, berikut indikator kompetensi menurut para ahli. Menurut Spencer dalam Wibowo, (2016:272) menyatakan kompetensi dalam beberapa dimensi sebagai berikut:

(1) Motif

Motif merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif dapat mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

(2) Sifat

Sifat merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

(3) Konsep Diri

Konsep diri merupakan sikap, nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam setiap situasi yang dihadapi.

(4) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks yang harus dimiliki setiap pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

(5) Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu meliputi keterampilan berpikir analitis dan konseptual.

Sedangkan Richard E. Boyatzis dalam Sudarmanto (2009:67) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut:

- (1) Kemampuan manajemen tujuan dan tindakan yang memiliki dimensi sebagai berikut: efisiensi, perencanaan, inisiatif, perhatian kepada hal yang detail, kontrol diri, fleksibilitas.
- (2) Kemampuan manajemen orang yang memiliki dimensi sebagai berikut: empati, persuasi, jaringan kerja, negosiasi, percaya diri, manajemen kelompok/tim, pengembangan orang lain, komunikasi lisan.
- (3) Kemampuan logika analisis yang memiliki dimensi sebagai berikut: menggunakan konsep, pengakuan pola-pola, pengembangan teori, penggunaan teknologi, analisis kuantitatif, objektivitas sosial, komunikasi tertulis.

Sedangkan Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68) membagi kompetensi dalam beberapa gugus dan dimensi sebagai berikut:

- (1) Kemampuan Intelektual
Merupakan kemampuan seseorang seperti perspektif, strategis, analisis, dan penilaian, perencanaan, dan pengorganisasian
- (2) Kemampuan Interpersonal
Meliputi kemampuan pengelolaan staf, sikap persuasive dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal, dan komunikasi lisan.
- (3) Kemampuan Adaptabilitas
Meliputi kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan seseorang maupun lingkungan dimana ia berada.

(4) Kemampuan Orientasi Hasil

Merupakan sikap yang berada dalam diri individu meliputi sikap energik, inisiatif, motivasi untuk berprestasi, dan kepekaan bisnis.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kompensasi menggunakan indikator menurut Dulewicz (2009) yaitu: kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kemampuan adaptabilitas, dan kemampuan orientasi hasil. Karena indikator-indikator tersebut dianggap dapat mewakili dalam mengukur kompetensi dalam penelitian ini.

2.5 Kompensasi

2.5.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Kaswan (2012:153) kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi pembayaran langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif. Dalam bukunya Kaswan yang berjudul Manajemen Sumberdaya Manusia menjelaskan beberapa pengertian kompensasi yaitu:

- (1) Menurut Kardoso (1999), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atau kerja mereka.
- (2) Menurut Marihot Tua E.H. (2005), kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.
- (3) Menurut S. Mangkuprawira (2011), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukaran dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan

Dari beberapa pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seseorang atas pekerjaannya.

2.5.2 Asas Kompensasi

Suatu organisasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawan harus dilaksanakan dengan adil dan layak serta mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di negaranya. Menurut Hasibuan (2016:122) asas kompensasi yaitu:

(1) Asas Adil

Besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal yang konsisten.

(2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak atau tidak adalah relative, penetapan besaran kompensasi berdasarkan pada batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Cascio dalam Kaswan (2012:155-157) ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi diantaranya:

(1) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Fenomena pasar tenaga kerja yang lain menyebabkan perbedaan substansial pada tingkat imbalan, bahkan. Apakah pasar tenaga kerja ketat atau longgar juga mempunyai dampak terhadap tingkat imbalan. Jika permintaan untuk keterampilan tinggi sedangkan ketersediaan tenaga kerja rendah (pasar ketat), maka cenderung kenaikan harga yang harus dibayarkan untuk keterampilan ini. Sebaliknya, jika persediaan tenaga kerja melimpah jika

dikaitkan dengan permintaan tenaga kerja, imbalan maka cenderung menurun.

(2) Perundang-Undangan

Pemerintah secara langsung mempengaruhi besarnya gaji/upah melalui perundang-undangan atau regulasi, yang menetapkan tingkat upah minimum, upah dan jam kerja, dan mencegah diskriminasi dibayar rendah. Upah minimum merupakan isu yang sangat controversial. Sebagai ahli ekonomi berpendapat jika ada kenaikan upah minimum maka dengan segera terjadi peningkatan angka pengangguran. Akan tetapi tidak semua pakar ekonomi sependapat dengan pernyataan itu.

(3) Perundingan/Tawar Menawar Kolektif

Pengaruh utama terhadap upah dalam perusahaan yang memiliki maupun yang tidak memiliki serikat kerja adalah perundingan/tawar-menawar kolektif. Perusahaan yang tidak berserikat kerja dipengaruhi oleh perjanjian tawar-menawar kolektif yang dibuat di tempat lain karena mereka harus bersaing dengan perusahaan yang berserikat kerja untuk penahanan dan loyalitas karyawan. tawar menawar kolektif memengaruhi tingkat upah dan perilaku karyawan dalam pasar tenaga kerja yang relevan.

(4) Sikap Manajemen dan Kemampuan Organisasi Membayar Imbalan

Kemampuan organisasi membayar upah banyak tergantung pada dinamika kompetitif yang dihadapinya di pasar. Oleh karena itu terlepas dari keberadaan kompetitif, kemampuan organisasi membayar pada akhirnya merupakan faktor kunci yang membatasi yang sebenarnya. Pada akhirnya

top manajemen memberikan keputusan tentang posisi imbalan kompetitif perusahaan secara menyeluruh (di atas, sama dengan atau, di bawah nilai pasar), faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan nilai pekerjaan dan bobot yang diberikan pada senioritas dan kinerja dalam keputusan imbalan.

2.5.4 Langkah-Langkah Penentuan Kompensasi

Untuk penentuan kompensasi agar sesuai dan dapat diterima pekerja ada beberapa langkah yang dapat digunakan yaitu: analisis jabatan, survai gaji, dan menentukan besaran gaji Marihot Tua dalam Sunyoto (2012:158-160)

(1) Menganalisis Jabatan

Suatu kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut agar berhasil mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar unjuk kerja.

(2) Mengevaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relative dari sesuatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

(3) Melakukan Survai Gaji dan Upah

Survai gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji secara umum pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan sejenis. Hal ini

dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan gaji dan upah.

(4) Menentukan Tingkat Gaji

Untuk mewujudkan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survai tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya perusahaan akan menentukan besaran gaji berdasarkan pertimbangan poin yang telah ditentukan seperti: analisis jabatan, *job specification*, dan *job performance* standar setiap pekerjaan.

2.5.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Suatu organisasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya tentunya memiliki tujuan tertentu yang hendak dicapai. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam pemberian kompensasi yaitu: memperoleh personalia yang *qualified*, mempertahankan karyawan, manajemen keadilan, menghargai perilaku, mengendalikan biaya-biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan legal. T. Hani Handoko dalam Sunyonto (2012:155-157).

(1) Memperoleh Personalia yang *Qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi yang berguna untuk menarik para pelamar maupun pekerja yang sudah bekerja di perusahaan lain. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus mengikuti kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja.

(2) Mempertahankan Para Karyawan yang ada Sekarang

Jika tingkat kompensasi organisasi kita tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang qualified akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, system pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

(3) Menjamin Keadilan

Pemberian upah dan gaji berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan yang dimaksud dalam keadilan internal dan eksternal yang sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

(4) Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Seperti prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

(5) Mengendalikan Biaya-Biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa adanya struktur pengupahan yang sistematis dalam organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawannya.

(6) Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal

Adanya peraturan yang mengatur tentang penetapan kompensasi di Indonesia maka dalam menentukan kompensasi suatu organisasi harus memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan

pemerintah terkait dengan peraturan pemberian kompensasi kepada karyawan.

2.5.6 Indikator Kompensasi

Menurut para ahli ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi, berikut indikator kompensasi menurut para ahli. Menurut Kaswan (2012:146), indikator kompensasi sebagai berikut:

(1) Kompetensi Dasar/Gaji

Gaji merupakan balas jasa atas pengorbanan dalam bekerja. Gaji diberikan atas dasar kinerja seseorang dan standar kinerja yang telah ditetapkan.

(2) Insentif

Insentif merupakan program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerja yang baik.

(3) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diterima karyawan di luar gaji dan upah.

Sedangkan menurut Eko (2015:158) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu berupa finansial dan bukan finansial.

(1) Berbentuk Finansial

Kompensasi berbentuk finansial dibagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung, adapun yang bersifat langsung diantaranya, upah, gaji, komisi, dan bonus, sedangkan yang bersifat tidak langsung diantaranya, asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, tunjangan sosial dana pensiun,

tunjangan keselamatan social, beasiswa, dan tunjangan pembayaran waktu tidak hadir.

(2) Berbentuk Bukan Finansial

Kompensasi yang berbentuk bukan finansial dibagi menjadi dua yaitu dalam bentuk pekerjaan dan dalam lingkungan kerja. Adapun kompensasi bukan finansial dalam bentuk pekerjaan yaitu dalam bentuk pekerjaan meliputi: pemberian tugas-tugas yang menarik, menantang, penuh tanggung jawab, peluang untuk dikenal, dan peluang untuk berkembang. Kompensasi berbentuk bukan finansial dalam lingkungan kerja misalnya: kebijakan perusahaan yang jelas dan adil, atasan yang kompeten, teman kerja yang bersahabat, symbol status yang baik, kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, pengaturan kerja yang luwes, pembagian kerja yang baik, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Triton dalam Eko (2015:158) berdasarkan mekanisme penerimaan kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu:

- (1) Kompensasi Langsung, yaitu kompensasi yang diterima secara langsung yang berkaitan dengan prestasi kerja.
- (2) Kompensasi Pelengkap/Tidak Langsung yaitu kompensasi yang penerimanya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kompensasi menggunakan indikator menurut Kaswan (2012) yaitu: Gaji, insentif, dan tunjangan. Karena indikator-indikator tersebut dianggap dapat mewakili dalam mengukur kompensasi pegawai dalam penelitian ini.

2.6 Motivasi

2.6.1 Pengertian Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam memberdayakan sumber daya manusianya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan cara memberikan motivasi kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai arahnya.

Adapun beberapa pengertian motivasi menurut para ahli sebagai berikut dalam Sunyoto (2012:191-192)

- (1) Menurut Malayu SP. Hasibuan (2001) Motivasi merupakan suatu perangsang atau keinginan sebagai daya penggerak seseorang dalam bekerja, yang mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
- (2) Menurut Wayne F. Cascio motivasi merupakan suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.
- (3) Menurut Barelson dan Stainer motivasi merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

Dari banyaknya pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan secara sadar.

2.6.2 Proses Timbulnya Motivasi

Proses timbulnya motivasi dalam diri seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Menurut Gitosudarmo dalam Sunyoto (2012:192) proses motivasi terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut:

- (1) Timbulnya rasa butuh dalam diri seseorang yang belum terpenuhi akan mendorong untuk berusaha melakukan suatu kegiatan.
- (2) Apabila kebutuhannya belum terpenuhi maka seseorang akan berusaha mencari jalan bagaimana cara untuk memenuhi keinginannya.

- (3) Seseorang yang ingin mencapai tujuannya prestasi maka harus didukung oleh kemampuan, keterampilan, maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya dalam upaya mencapai tujuan.
- (4) Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuannya yang dilakukan secara bertahap.
- (5) Seseorang cenderung akan memberikan yang terbaik apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan mendapat penghargaan dan pemberian suatu imbalan atau ganjaran.
- (6) Dari imbalan yang telah diterima maka seseorang akan dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa dipenuhi dari imbalan yang diterimanya.

2.6.3 Langkah-Langkah Motivasi

Seorang pimpinan organisasi sangat berperan penting dalam memotivasi bawahannya. Menurut Sunyoto (2012:198) ada beberapa langkah yang harus diperhatikan seorang pimpinan dalam memberikan motivasi, yaitu:

- (1) Pimpinan harus mengetahui apa yang harus dilakukan oleh bawahan.
- (2) Pimpinan harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- (3) Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- (4) Setiap pimpinan harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- (5) Pimpinan mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- (6) Pimpinan harus berbuat dan berlaku secara realistis.

2.6.4 Indikator Motivasi

Menurut para ahli ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi, berikut indikator motivasi menurut para ahli. Menurut Maslow dalam Sunyonto (2012:194) hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

(1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yaitu kebutuhan untuk dapat hidup, seperti makan, minum, tempat tinggal, oksigen, tidur, seks, dan sebagainya.

(2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan saat bekerja serta jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua.

(3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Meliputi kebutuhan untuk bersahabat, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam lingkungan pekerjaan akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, dan rekreasi bersama.

(4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Meliputi kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasinya, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya di dalam diri seseorang.

Sedangkan menurut Clayton Alderfer dalam Sunyonto (2012:193) yang menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dari beberapa hirarki yang menganggap orang cenderung meningkatkan kebutuhan-kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan di bawahnya. Terdapat 3 kelompok kebutuhan yang utama yaitu:

(1) Kebutuhan akan Keadaan (*Existence Needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan keamanan.

(2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan ini menekankan pada pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat di tempat kerja perusahaan tersebut.

(3) Kebutuhan akan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Yaitu Keinginan dalam diri seseorang akan pengembangan potensi diri untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

Sedangkan menurut David Mc Clelland dalam Sutrisno (2017:128) ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan yaitu kebutuhan akan:

(1) *Need for Achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

(2) *Need for Affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

(3) *Need for Power*

Merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak/kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi pegawai menggunakan indikator menurut Clayton Alderfer dalam Sunyonto (2012:193) yaitu: Kebutuhan akan keadaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan pertumbuhan. Karena indikator-indikator tersebut dianggap dapat mewakili dalam mengukur motivasi pegawai dalam penelitian ini.

2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Selain didukung oleh teori yang disampaikan diatas penulis merujuk pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, motivasi dan kinerja. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Jenis Penelitian	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Y)	Sugiyatno (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ	Lingkungan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Kasmawati (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar	Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
		Sukmawati (2013)	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
		Shen (2019)	<i>Impact of Wooden Versus Nonwooden Interior Designs on Office Workers' Cognitive Performance</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Penelitian tentang pengaruh kompetensi (X2) terhadap kinerja (Y)	Dhermawan (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
		Riyanda (2017)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Kompetensi berpengaruh secara positif

			Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta	terhadap kinerja karyawan
		Sriekaningsih (2015)	<i>The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia</i>	Menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.
		Scudder (2015)	<i>Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance.</i>	Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	Penelitian tentang pengaruh kompensasi (X3) terhadap kinerja (Y)	Utami (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada CV. Cynthia Box Kudus	Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
		Hapitamala (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Permana (2013)	Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega KCP Serang	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Holzer (2015)	<i>Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm</i>	Upah berpengaruh positif dan signifikan

				terhadap kinerja.
4	Penelitian tentang pengaruh motivasi (M) terhadap kinerja (Y)	Munparidi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang	Bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
		Arwinda (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variable Mediasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
		Armawan (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
		Bartkus (1999)	<i>The Relative Influence of Achievement Motivation and Irritability-Impatience on the Selling Performance of Travel Agents: Implications of the Type A Behavior Pattern</i>	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: penelitian terdahulu

2.8 Kerangka Berpikir

Kinerja menurut Michael Amstrong dalam Amir (2015:81) menyebutkan kinerja sebagai “*multi-dimentional construct the measurement of wich varies*

depending on variety of factors”. (sebuah konsep yang dimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda).

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja HUMAS untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Universitas Negeri Semarang.

2.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Menurut Nitisemito (1982:184) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam bekerja. Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), kinerja merupakan keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Sedarmayanti (2018:27) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di tunjang dengan lingkungan kerja yang sesuai.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati (2014) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar” yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Sukmawati (2013) dengan penelitian yang berjudul “Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator pengaruh Kepuasan Kerja,

Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.8.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Menurut Richard E. Boyatzis dalam Sudarmanto (2009:46-49) kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), kinerja merupakan keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kompetensi yang dimiliki seseorang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2016:279) yaitu kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang unggul.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanda (2017) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh Srikaningsih (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan*”

Indonesia” yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.8.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Menurut Kaswan (2012:153) kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi pembayaran langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif. Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), kinerja merupakan keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja. Wibowo (2016:318) Menyebutkan dengan memperhatikan sumber pendanaan dan tunjangan akan meningkatkan kepuasan kerja dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pekerja.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hapitamala (2018) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat Arianti (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Profesionalisme, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja *Nurse* dan *Caregiver* Indonesia” yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

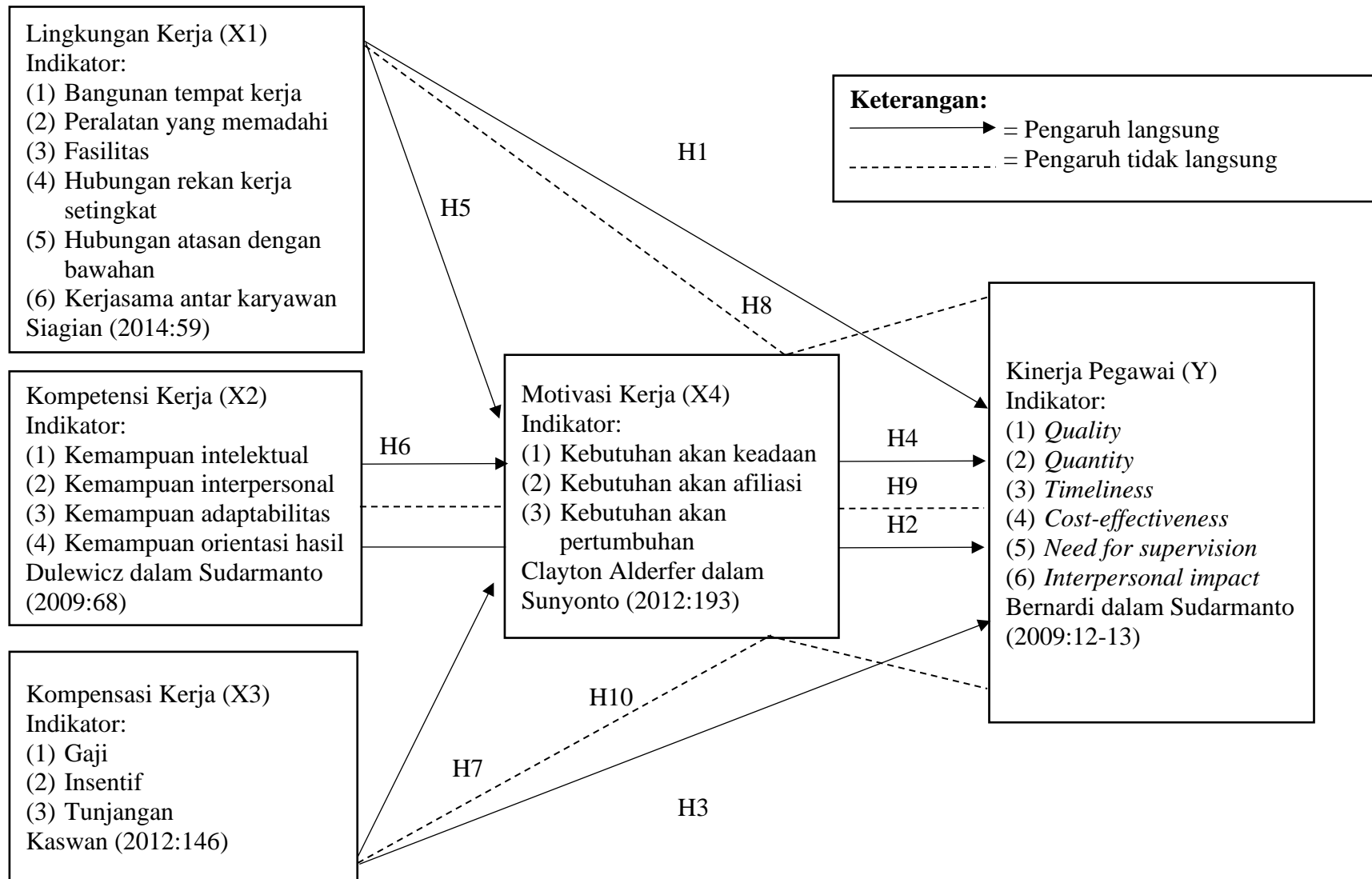
2.8.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Malayu SP. Hasibuan dalam Sunyoto (2012:191-192) motivasi merupakan suatu perangsang atau keinginan sebagai daya penggerak seseorang dalam bekerja, yang mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), kinerja merupakan keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Motivasi yang ada pada diri karyawan dapat mempengaruhi kinerja. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki dalam (Wibowo, 2016:330) yang menyatakan bahwa *individual input, job context, motivational processes, motivated behavior akan mempengaruhi performance*.

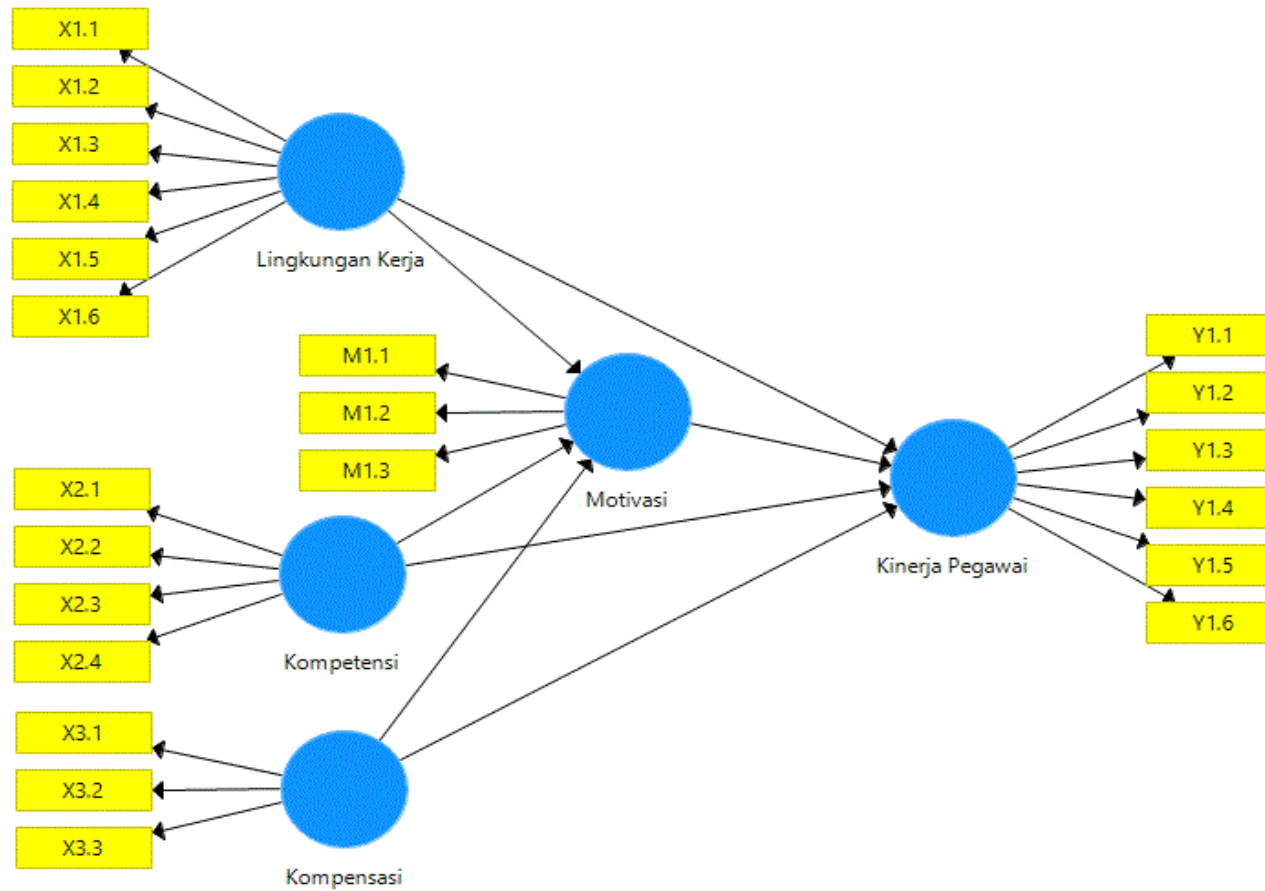
Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ariwinda (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi dengan Komitmen Organisasional sebagai Variable Mediasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap” menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. pernyataan tersebut diperkuat oleh Armawan (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Gambar 2.2 Model Penelitian



2.9 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:86), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang sudah ditentukan dalam penelitian.

Berdasarkan teori dan pengertian hipotesis diatas, maka peneliti menentukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H2 = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H3 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H4 = Motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H5 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H6 = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H7 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

H8 = Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

H 9 = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

H10 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti, maka jenis penelitian yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang akan meneliti bagaimana pengaruh dan hubungan Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di lingkungan UNNES

Menurut Sugiyono (2017:14) pengertian metode penelitian kuantitatif sebagai berikut:

Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja melalui variabel mediasi yaitu motivasi.

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi pada penelitian ini adalah personil HUMAS di Lingkungan UNNES. Pengambilan populasi ini berdasarkan tugas dan jabatan sebagai personil HUMAS yang berperan dalam menciptakan citra baik UNNES, mengkomunikasikan segala bentuk informasi, kepada pihak internal maupun eksternal.

3.2.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:118) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan besaran sampel adalah semua personil HUMAS di lingkungan UNNES sebanyak 42 orang.

Tabel 3.1
Jumlah Personil HUMAS di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

No	Gugus HUMAS	Jumlah Personil HUMAS
1	FIP	1
2	FIS	2
3	FBS	3
4	FMIPA	3
5	FIK	3
6	FT	3
7	FE	4
8	FH	3
9	LPPM	1
10	LPPPM	2
11	PASCASARJANA	3
12	UPT HUMAS	14
	Jumlah	42

Sumber: Data primer

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:118) teknik sampling merupakan teknik dalam pengambilan sampel yang dapat digunakan diantaranya *probability sampling* dan *non probability sampling*.

Menurut Sugiyono (2017:120) *probability sampling* adalah Teknik pengambilan sampel yang memberi peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Sedangkan menurut Sugiyono (2017:122) *nonprobability* sampling adalah Teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk menentukan dipilih atau tidaknya sampel.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling jenuh yang menjadi bagian *non probability* sampling. Menurut Sugiyono (2017:124) mendefinisikan sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi yang digunakan dalam penelitian dijadikan sebagai sampel.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh personil HUMAS di lingkungan UNNES yang berjumlah 42 orang.

3.3 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:61) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan menarik sebuah simpulan.

Berdasarkan judul penelitian ini yaitu “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES” dapat dikelompokkan menjadi 3 variabel.

3.3.1 Variabel Independent (Variabel Bebas)

Menurut Sugiyono (2017:61) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel *dependent* (terikat). Adapun variabel

independent (X) dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi.

- (1) Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian lingkungan kerja menurut Siagian (2014:59). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam bekerja.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah menurut Siagian (2014:59) sebagai berikut:

- (1) Bangunan tempat kerja
- (2) Peralatan kerja yang memadai
- (3) Fasilitas
- (4) Hubungan rekan kerja setingkat
- (5) Hubungan atasan dengan bawahan
- (6) Kerjasama antar karyawan

- (2) Kompetensi menurut Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68). Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi dalam penelitian ini adalah indikator menurut Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68) yaitu:

- (1) Kemampuan intelektual
- (2) Kemampuan interpersonal
- (3) Kemampuan adaptabilitas
- (4) Kemampuan orientasi hasil

- (3) Kompensasi menurut pendapat para ahli diantaranya: Selanjutnya definisi kompensasi menurut Kaswan (2012:153) kompensasi merupakan

komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. kompensasi meliputi pembayaran langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi dalam penelitian ini adalah menurut Kaswan (2012:146) sebagai berikut:

- (1) Gaji
- (2) Insentif
- (3) Tunjangan

3.3.2 Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Menurut Sugiyono (2017:61) pengertian variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas.

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja personel HUMAS. Dalam penelitian ini penulis mengutip pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya menurut Bernardi dalam Sudarmanto (2009:8) kinerja merupakan catatan yang diperoleh dari pengamatan fungsi kerja dan aktivitas-aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini menurut Bernardi dalam Sudarmanto (2009:12-13) yaitu:

- (1) *Quality*
- (2) *Quantity*
- (3) *Timeliness*
- (4) *Cost-effectiveness*
- (5) *Need for supervision*
- (6) *Interpersonal impact*

3.3.3 Variabel Mediasi

Menurut Sugiyono (2017:62) variabel moderator adalah variabel yang dapat memperkuat dan melemahkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel moderator dalam penelitian ini adalah motivasi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan pengertian motivasi menurut Malayu SP. Hasibuan dalam Sunyonto (2012:191) motivasi merupakan suatu perangsang atau keinginan sebagai daya penggerak seseorang dalam bekerja, yang mempunyai tujuan yang ingin dicapai.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini menurut Clayton Alderfer dalam Sudarmanto (2012:193) yaitu:

- (1) Kebutuhan akan keadaan
- (2) Kebutuhan akan afiliasi
- (3) Kebutuhan akan pertumbuhan

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan dalam mengumpulkan data. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk mengumpulkan data, menganalisis, dan menyajikan data sesuai dengan masalah penelitian. Adapun teknik dalam pengumpulan data sebagai berikut:

3.4.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan maupun pernyataan yang tertulis kepada responden untuk kemudian dijawab (Sugiyono 2017:199).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, sehingga responden dapat memilih jawaban yang telah disediakan. Sedangkan skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2010:284) menyatakan bahwa “jika pembaca berpendapat terdapat kelemahan dengan lima alternatif karena responden cenderung akan memilih alternatif yang ada di tengah, maka disarankan alternatif pilihan hanya empat (4) alternatif pilihan”. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dengan memberikan skor jawaban angket yang sudah diisi oleh responden dengan ketentuan sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju skor 4

S : Setuju skor 3

TS : Tidak Setuju skor 2

STS : Sangat Tidak Setuju skor 1

3.4.2 Interview (Wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah responden sedikit (Sugiyono, 2016:194).

Peneliti melakukan wawancara pada saat observasi awal atau pengumpulan data awal. Wawancara dilakukan dengan kepala UPT HUMAS Universitas Negeri Semarang.

3.4.3 Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang kompleks, serta suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis Sutrisno Hadi dalam Sugiyono, (2016:203). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan, dimana peneliti tidak terlibat melainkan hanya sebagai pengamat independent saja. Peneliti mencari informasi seperti penelitian terdahulu, internet, *website*, dan media sosial yang digunakan oleh HUMAS untuk menyebarkan informasi, dan selanjutnya mencatat, menganalisis sehingga dapat membuat kesimpulan tentang kinerja personil HUMAS di lingkungan UNNES.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2017:193) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti yang diperoleh langsung dari obyek yang akan diteliti

Data dalam penelitian ini berasal dari kuesioner. Kemudian angket tersebut akan peneliti uji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Peneliti menggunakan program *IBM SPSS 21.0 for windows* untuk menguji instrumen penelitian.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner penelitian. Menurut Sugiyono (2017:172) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang ada di lapangan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan korelasi antara nilai r hitung dengan r tabel/taraf signifikansi. Uji signifikansi dapat diketahui jika nilai r hitung $>$ dari r tabel maka instrumen dikatakan valid. Sebaliknya, apabila nilai r hitung $<$ dari r

tabel maka instrumen dikatakan tidak valid. Nilai signifikansi pada penelitian ini dengan $N = 42$ dengan taraf signifikansi sebesar 5% atau 0.05 maka diperoleh r tabel sebesar 0.3044.

3.5.1.1 Variabel Kinerja

Variabel kinerja terdiri dari 24 butir pernyataan dimana pernyataan itu diperoleh dari hasil penjabaran enam indikator dimana setiap indikator diukur menggunakan empat pernyataan.

Hasil dari uji validitas variabel kinerja akan disajikan dalam tabel 3.2.

Tabel 3.2

Validitas Variabel Kinerja

No	Indikator	Item Pernyataan	r hitung	Taraf Signifikansi 0.05	Keterangan
1	<i>Quality</i>	Item 1	0.548	0.304	Valid
		Item 2	0.403	0.304	Valid
		Item 3	0.504	0.304	Valid
		Item 4	0.594	0.304	Valid
2	<i>Quantity</i>	Item 5	0.411	0.304	Valid
		Item 6	0.683	0.304	Valid
		Item 7	0.659	0.304	Valid
		Item 8	-015	0.304	Tidak Valid
3	<i>Timeliness</i>	Item 9	0.603	0.304	Valid
		Item 10	0.559	0.304	Valid
		Item 11	0.535	0.304	Valid
		Item 12	0.338	0.304	Valid
4	<i>Cost-Effectiveness</i>	Item 13	0.575	0.304	Valid
		Item 14	0.564	0.304	Valid
		Item 15	0.512	0.304	Valid
		Item 16	0.322	0.304	Valid
5	<i>Need for Supervision</i>	Item 17	0.406	0.304	Valid
		Item 18	0.488	0.304	Valid
		Item 19	0.547	0.304	Valid
		Item 20	0.490	0.304	Valid
6	<i>Interpersonal Impact</i>	Item 21	0.693	0.304	Valid
		Item 22	0.515	0.304	Valid
		Item 23	0.413	0.304	Valid
		Item 24	0.584	0.304	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 3.2 diketahui bahwa dari item pernyataan yang berjumlah 24 terdapat item pernyataan yang tidak valid yaitu pada item pernyataan delapan (8) karena r hitung $<$ r tabel, sehingga terdapat 23 pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja.

3.5.1.2 Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kinerja terdiri dari 24 butir pernyataan dimana pernyataan itu diperoleh dari hasil penjabaran enam indikator dimana setiap indikator diukur menggunakan empat pernyataan.

Hasil dari uji validitas variabel kinerja akan disajikan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.3
Validitas Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan	r Hitung	Taraf Signifikansi 0.05	Keterangan
1	Bangunan Tempat Kerja	Item 1	0.389	0.304	Valid
		Item 2	0.546	0.304	Valid
		Item 3	0.411	0.304	Valid
		Item 4	0.476	0.304	Valid
2	Peralatan Kerja yang Memadahi	Item 5	0.376	0.304	Valid
		Item 6	0.440	0.304	Valid
		Item 7	0.347	0.304	Valid
		Item 8	0.506	0.304	Valid
3	Fasilitas	Item 9	0.399	0.304	Valid
		Item 10	0.552	0.304	Valid
		Item 11	0.585	0.304	Valid
		Item 12	0.524	0.304	Valid
4	Hubungan Rekan Kerja Setingkat	Item 13	0.361	0.304	Valid
		Item 14	0.511	0.304	Valid
		Item 15	0.432	0.304	Valid
		Item 16	0.411	0.304	Valid
5	Hubungan Atasan dengan Bawahan	Item 17	0.680	0.304	Valid
		Item 18	0.596	0.304	Valid
		Item 19	0.331	0.304	Valid
		Item 20	0.376	0.304	Valid
6		Item 21	0.693	0.304	Valid

	Kerjasama Antar Karyawan	Item 22	0.345	0.304	Valid
		Item 23	0.409	0.304	Valid
		Item 24	0.403	0.304	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian pada tabel 3.3 diketahui bahwa semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel, sehingga semua pernyataan memenuhi untuk mengukur variabel lingkungan kerja.

3.5.1.3 Variabel Kompetensi

Variabel kompetensi terdiri dari 16 butir pernyataan dimana pernyataan itu diperoleh dari hasil penjabaran empat indikator dimana setiap indikator diukur menggunakan empat pernyataan.

Hasil dari uji validitas variabel kinerja akan disajikan dalam tabel 3.4.

Tabel 3.4
Validitas Variabel Kompetensi

No	Indikator	Item Pernyataan	r Hitung	Taraf Signifikansi 0.05	Keterangan
1	Kemampuan Intelektual	Item 1	0.511	0.304	Valid
		Item 2	0.399	0.304	Valid
		Item 3	0.642	0.304	Valid
		Item 4	0.475	0.304	Valid
2	Kemampuan Interpersonal	Item 5	0.486	0.304	Valid
		Item 6	0.630	0.304	Valid
		Item 7	0.675	0.304	Valid
		Item 8	0.479	0.304	Valid
3	Kemampuan Adaptabilitas	Item 9	0.771	0.304	Valid
		Item 10	0.476	0.304	Valid
		Item 11	0.361	0.304	Valid
		Item 12	0.582	0.304	Valid
4	Kemampuan Orientasi Hasil	Item 13	0.323	0.304	Valid
		Item 14	0.361	0.304	Valid
		Item 15	0.437	0.304	Valid
		Item 16	0.440	0.304	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian pada tabel 3.4 diketahui bahwa semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel, sehingga semua pernyataan memenuhi untuk mengukur variabel kompetensi.

3.5.1.4 Variabel Kompensasi

Variabel kompensasi terdiri dari 12 butir pernyataan dimana pernyataan itu diperoleh dari hasil penjabaran tiga indikator dimana setiap indikator diukur menggunakan empat pernyataan.

Hasil dari uji validitas variabel kinerja akan disajikan dalam tabel 3.5.

Tabel 3.5
Validitas Variabel Kompensasi

No	Indikator	Item Pernyataan	r Hitung	Taraf Signifikansi 0.05	Keterangan
1	Gaji	Item 1	0.581	0.304	Valid
		Item 2	0.376	0.304	Valid
		Item 3	0.462	0.304	Valid
		Item 4	0.522	0.304	Valid
2	Insentif	Item 5	0.531	0.304	Valid
		Item 6	0.582	0.304	Valid
		Item 7	0.582	0.304	Valid
		Item 8	0.556	0.304	Valid
3	Tunjangan	Item 9	0.462	0.304	Valid
		Item 10	0.490	0.304	Valid
		Item 11	0.500	0.304	Valid
		Item 12	0.494	0.304	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian pada tabel 3.5 diketahui bahwa semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel, sehingga semua pernyataan memenuhi untuk mengukur variabel kompensasi.

3.5.1.5 Variabel Motivasi

Variabel motivasi terdiri dari 12 butir pernyataan dimana pernyataan itu diperoleh dari hasil penjabaran tiga indikator dimana setiap indikator diukur menggunakan empat pernyataan.

Hasil dari uji validitas variabel kinerja akan disajikan dalam tabel 3.6.

Tabel 3.6
Validitas Variabel Motivasi

No	Indikator	Item Pernyataan	r Hitung	Taraf Signifikansi 0.05	Keterangan
1	Kebutuhan Akan Keadaan	Item 1	0.768	0.304	Valid
		Item 2	0.526	0.304	Valid
		Item 3	0.619	0.304	Valid
		Item 4	0.526	0.304	Valid
2	Kebutuhan Akan Afiliasi	Item 5	0.553	0.304	Valid
		Item 6	0.481	0.304	Valid
		Item 7	0.584	0.304	Valid
		Item 8	0.521	0.304	Valid
3	Kebutuhan Akan Pertumbuhan	Item 9	0.795	0.304	Valid
		Item 10	0.579	0.304	Valid
		Item 11	0.719	0.304	Valid
		Item 12	0.344	0.304	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian pada tabel 3.6 diketahui bahwa semua pernyataan dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel, sehingga semua pernyataan memenuhi untuk mengukur variabel kompensasi.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Sugiyono (2016:364) menjelaskan uji reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Di dalam pandangan penelitian kuantitatif, suatu data dikatakan reliabel apabila lebih dari satu peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama waktu berbeda

menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan *Rule of Thumb* nilai *Alpha* atau *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Chin dalam Abdillah & Hartono, 2015:196).

Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya suatu konstruk (Chin dalam Abdillah & Hartono, 2015:196).

Tabel 3.7
Hasil Uji Reliabilitas

No	Indikator	<i>Cronbach Alpha Based on Standardized Item</i>	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	0.840	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0.8	Reliabel
3	Kompetensi	0.744	Reliabel
4	Kompensasi	0.826	Reliabel
5	Motivasi	0.858	Reliabel

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 3.7 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* dari masing-masing indikator adalah > 0.6 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase

Menurut Sugiyono (2016:207) analisis deskriptif merupakan analisis 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.

Analisis pada penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing indikator di setiap variabel yaitu: lingkungan kerja (X1), kompetensi (X2), kompensasi (X3), motivasi (M1), dan kinerja (Y) dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS 21* dan program *Microsoft Office Excel*.

Menurut Ali (2013:201) langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

- (1) Mengumpulkan angket yang telah diisi responden dengan memberikan kelengkapannya
- (2) Mengubah skor kualitatif menjadi skor kuantitatif
 - (1) SS : Sangat Setuju skor 4
 - (2) S : Setuju skor 3
 - (3) TS : Tidak Setuju skor 2
 - (4) STS : Sangat Tidak Setuju skor 1
- (3) Membuat tabulasi data
- (4) Memasukkan ke dalam rumus deskriptif presentase

$$P = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P: persentase variabel tertentu

n: nilai yang diperoleh

N: skor total (skor ideal)

- (5) Membuat tabel rujukan dengan cara sebagai berikut:

(1) Menetapkan persentase tertinggi

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Skor maksimal}}{\text{Skor ideal}} \times 100\% \\
 &= \frac{4}{4} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

(2) Menetapkan persentase terendah

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Skor minimal}}{\text{Skor ideal}} \times 100\% \\
 &= \frac{1}{4} \times 100\% \\
 &= 25\%
 \end{aligned}$$

(3) Menetapkan rentan persentase

$$\begin{aligned}
 &= \text{persentase tertinggi} - \text{persentase terendah} \\
 &= 100\% - 25\% \\
 &= 75\%
 \end{aligned}$$

(4) Menetapkan kelas interval

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Rentan persentase}}{\text{Skala interval}} \\
 &= \frac{75}{4} \\
 &= 18,75\%
 \end{aligned}$$

Tabel deskriptif persentase untuk masing-masing variabel kinerja pegawai, lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi dan motivasi dapat dilihat pada tabel 3.8 sebagai berikut:

Tabel 3.8
Kriteria Deskriptif Persentase

Interval	Kinerja Pegawai (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	Kompetensi (X2)	Kompensasi (X3)	Motivasi (M)
81,25% - 100%	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik
62,5% - 81,25%	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
43,75% - 62,5%	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik
25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

3.6.2 Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2017:209) analisis inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Penelitian ini menggunakan analisis data yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS versi 3.0*.

SEM merupakan teknik data yang sudah dikumpulkan selanjutnya akan di analisis oleh peneliti. Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari responden dan sumber data lain terkumpul, yang terdiri dari mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden mens tabulasi data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti serta melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

SEM menurut Abdillah & Hartono (2015:194-197) terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut:

(1) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam instrumen penelitian.

(1) Uji Validitas

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya menunjukkan hasil yang berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergen* pada dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk). *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah nilai *outer loading* $> 0,70$ dan nilai AVE (*Average Variance Extraced*) $> 0,5$ dalam Abdillah & Hartono, (2015:195). Sedangkan menurut Hair et al., (2006) dalam Abdillah & Hartono (2015:195) mengatakan bahwa nilai *outer loading* $> 0,50$ dianggap signifikan secara praktis. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan batas minimal 0,5.

Uji validitas diskriminan dinilai dari *cross loading* atau membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam suatu model. Model memiliki validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap

konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

(2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS digunakan untuk mengukur konsistensi internal suatu alat ukur. Reliabilitas menunjukkan adanya suatu korelasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas pada PLS dapat menggunakan dua cara yaitu dengan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Menurut Adillah & Hartono (2015:196), *cronbach's alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk *rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima.

(2) Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R square* (R^2) untuk konstruk dependen nilai koefisien path atau t-value tiap path digunakan untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural.

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Jika R^2 sebesar 0,7 artinya bahwa variasi perubahan variabel dependen yang dapat

dijelaskan oleh variabel independen sebesar 70% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

Nilai koefisien path atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan pada pengujian hipotesis. Nilai ini ditunjukkan oleh *t-statistic* $> 1,96$ untuk hipotesis *two tailed* $> 1,64$ dan $> 1,64$ untuk hipotesis *one tailed*.

3.7 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji hipotesis dengan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat kesalahan 5%. Uji hipotesis dilakukan dengan menguji signifikansi estimasi parameter model struktural. Uji parameter ini difokuskan pada nilai *critical ratio* (CR) beserta *p-value*.

Dengan taraf signifikansi 0,05 jika nilai CR lebih dari 1,96 maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima. Sedangkan pada nilai *p-value* jika yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05 maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Statistika Deskriptif

Statistika digunakan untuk menggambarkan kisaran jawaban dari responden yang diperoleh melalui angket penelitian. Penelitian ini menjelaskan analisis deskriptif yang dapat dilihat melalui nilai maksimum, minimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Tujuan dari analisis deskriptif ini untuk mempermudah dan memahami indikator-indikator dalam setiap variabel yang diteliti. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai HUMAS di lingkungan UNNES tahun 2020 yang berjumlah 42 orang.

Penelitian ini menjelaskan statistik deskriptif setiap variabel dalam penelitian ini yaitu: Kinerja pegawai, lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi, dan motivasi sebagai variabel mediasi. Berikut adalah statistik deskriptif dari masing-masing variabel dalam penelitian ini.

1. Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Variabel lingkungan kerja terdiri dari enam indikator yang diuraikan dalam 24 pernyataan.

Adapun indikator pernyataan tersebut adalah: Bangunan tempat kerja, peralatan yang memadai, fasilitas, hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan bawahan, dan kerjasama antar karyawan.

Tabel 4.1 merupakan hasil analisis dari variabel lingkungan kerja.

Tabel 4.1
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	42	70	92	78.69	5.285
Valid N (Listwise)	42				

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai minimum responden dari jawaban kuesioner sebesar 70 dan nilai maksimum sebesar 92. Nilai mean sebesar 78.69 dengan nilai standar deviasi sebesar 5.284. Hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa mean lebih besar dari nilai standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat representatif yang baik untuk penyebaran data.

Selanjutnya, distribusi frekuensi variabel lingkungan kerja ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja

No	Persentase Interval	Kategori	Frekuensi Pemilih	Persentase Pemilih
1	81,25% - 100%	Sangat Baik	20	47.6%
2	62,5% -81,25%	Baik	22	52.3%
3	43,75% -62,5%	Tidak Baik	0	0
4	25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	0	0
Total			42	100%
Tertinggi			95.8%	
Terendah			72.9%	
Rata-Rata			81.9%	
Kriteria			Sangat Baik	

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 42 responden menggambarkan kondisi lingkungan kerja dalam kategori sangat baik dengan persentase sebesar 47.6% dengan jumlah responden sebanyak 20 orang. Kemudian sebanyak 22 responden tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 52.3%.

Persentase tertinggi pada hasil tabulasi tersebut sebesar 95.8% sedangkan persentase terendah sebesar 72.9%. Rata-rata persentase variabel lingkungan kerja sebesar 81.9% yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Variabel lingkungan kerja menggunakan enam (6) indikator. Adapun analisis deskriptif tentang variabel lingkungan kerja yang lebih rinci dapat dilihat pada setiap indikator pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Indikator Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Skor Empiris	Skor Ideal	% Skor	Kriteria
1	Bangunan Tempat Kerja	558	672	83%	Sangat Baik
2	Peralatan Kerja yang Memadahi	549	672	81.6%	Sangat Baik
3	Fasilitas	552	672	82.1%	Sangat Baik
4	Hubungan Rekan Kerja Setingkat	547	672	81.3%	Sangat Baik
5	Hubungan Atasan dengan Bawahan	547	672	81.3%	Sangat Baik
6	Kerjasama antar Karyawan	552	672	82.1%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

2. Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan tugas atau tanggung jawabnya, yang didasarkan pada kemampuan, keterampilan, dan sikap. Variabel kompetensi terdiri dari empat (4) indikator yang

diuraikan dalam 16 pernyataan. Adapun indikator tersebut adalah kemampuan intelektual, kemampuan adaptabilitas, dan kemampuan orientasi hasil.

Tabel 4.4 merupakan hasil dari analisis deskriptif variabel kompetensi.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2	42	46	61	52.83	3.844
Valid N (listwise)	42				

Sumber: Data diolah tahun 2020

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai minimum responden dari jawaban kuesioner sebesar 46 dan nilai maksimum sebesar 61. Nilai mean sebesar 52.83 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.844. Hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa mean lebih besar dari nilai standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat representatif yang baik untuk penyebaran data.

Selanjutnya, distribusi frekuensi variabel kompetensi ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi

No	Persentase Interval	Kategori	Frekuensi Pemilih	Persentase Pemilih
1	81,25% - 100%	Sangat Baik	22	52.3%
2	62,5% -81,25%	Baik	20	47.6%
3	43,75% -62,5%	Tidak Baik	0	0
4	25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	0	0
Total			42	100%
Tertinggi			95.3%	
Terendah			71.8%	
Rata-rata			83.5%	
Kriteria			Sangat Baik	

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Kompetensi dalam kategori sangat baik dengan persentase sebesar 52.3% dengan jumlah responden sebanyak 22 orang. Kemudian sebanyak 20 responden tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 47.6%.

Persentase tertinggi pada hasil tabulasi tersebut sebesar 95.3% sedangkan persentase terendah sebesar 71.8%. Rata-rata persentase variabel kompetensi sebesar 83.5% yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Variabel kompetensi menggunakan empat indikator. Adapun analisis deskriptif tentang variabel kompensasi yang lebih rinci dapat dilihat pada setiap indikator pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Deskripsi Indikator Variabel Kompetensi

No	Indikator	Skor Empiris	Skor Ideal	% Skor	Kriteria
1	Kemampuan Intelektual	559	672	83.1%	Sangat Baik
2	Kemampuan Interpersonal	548	672	81.5%	Sangat Baik
3	Kemampuan Adaptabilitas	559	672	83.1%	Sangat Baik
4	Kemampuan Orientasi Hasil	553	672	82.2%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

3. Deskripsi Statistik Variabel Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima seseorang berupa fisik maupun non fisik akibat dari usaha atau pekerjaan yang telah dilakukan. Variabel kompensasi terdiri dari tiga (3) indikator yang diuraikan dalam 12 pernyataan.

Adapun indikator pernyataan tersebut adalah: gaji, insentif, dan tunjangan.

Tabel 4.7 merupakan hasil analisis dari variabel kompensasi.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3	42	34	46	39.29	3.133
Valid N (listwise)	42				

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai minimum responden dari jawaban kuesioner sebesar 34 dan nilai maksimum sebesar 46. Nilai mean sebesar 39.29 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.133. Hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa mean lebih besar dari nilai standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat representatif yang baik untuk penyebaran data.

Selanjutnya, distribusi frekuensi variabel kompensasi ditunjukkan pada tabel

4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

No	Persentase Interval	Kategori	Frekuensi Pemilih	Persentase Pemilih
1	81,25% - 100%	Sangat Baik	23	54.7%
2	62,5% - 81,25%	Baik	19	45.2%
3	43,75% - 62,5%	Tidak Baik	0	0
4	25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	0	0
Total			42	100%
Tertinggi			95.8%	
Terendah			70.8%	
Rata-Rata			81.8%	
Kriteria			Sangat Baik	

Sumber: Data diolah pada 2020

Kompensasi dalam kategori sangat baik dengan persentase sebesar 54.7% dengan jumlah responden sebanyak 23 orang. Kemudian sebanyak 19 responden tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 45.2%.

Persentase tertinggi pada hasil tabulasi tersebut sebesar 95.8% sedangkan persentase terendah sebesar 70.8%. rata-rata persentase variabel kompensasi sebesar 81.8% yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Variabel kompensasi menggunakan tiga indikator. Adapun analisis deskriptif tentang variabel kompensasi yang lebih rinci dapat dilihat pada setiap indikator pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Deskripsi Indikator Variabel Kompensasi

No	Indikator	Skor Empiris	Skor Ideal	% Skor	Kriteria
1	Gaji	548	672	81.5%	Sangat Baik
2	Insentif	545	672	81.1%	Sangat Baik
3	Tunjangan	557	672	82.8%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah pada 2020

4. Deskripsi Variabel Motivasi

Motivasi merupakan sebuah rangsangan yang melatarbelakangi adanya perbuatan yang dilakukan oleh seseorang. Variabel motivasi terdiri dari tiga (3) indikator yang diuraikan dalam 12 pernyataan.

Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut: kebutuhan akan keadaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan pertumbuhan. Tabel 4.10 merupakan hasil analisis deskriptif dari variabel motivasi.

Tabel 4.10
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
M	42	29	46	39.36	3.608
Valid N (listwise)	42				

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai minimum responden dari jawaban kuesioner sebesar 29 dan nilai maksimum sebesar 46. Nilai mean sebesar 39.36 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.608. Hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa mean lebih besar dari nilai standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat representatif yang baik untuk penyebaran data.

Selanjutnya, distribusi frekuensi variabel motivasi ditunjukkan pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

No	Persentase Interval	Kategori	Frekuensi Pemilih	Persentase Pemilih
1	81,25% - 100%	Sangat Baik	24	57.1%
2	62,5% -81,25%	Baik	17	40.4%
3	43,75% -62,5%	Tidak Baik	1	2.3%
4	25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	0	0
Total			42	100%
Tertinggi			95.8%	
Terendah			60.4%	
Rata-Rata			81.9%	
Kriteria			Sangat Baik	

Sumber: Data diolah tahun 2020

Motivasi dalam kategori sangat baik dengan persentase sebesar 57.1% dengan jumlah responden sebanyak 24 orang. Kemudian sebanyak 17 responden tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 40.4%, dan sebanyak 1 responden tergolong dalam kategori tidak baik dengan persentase sebesar 2.3%.

Persentase tertinggi pada hasil tabulasi tersebut sebesar 95.8% sedangkan persentase terendah sebesar 60.4%. Rata-rata persentase variabel motivasi sebesar 81.9% yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Variabel motivasi menggunakan tiga indikator. Adapun analisis deskriptif tentang variabel motivasi yang lebih rinci dapat dilihat pada setiap indikator pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.12
Deskripsi indikator variabel motivasi

No	Indikator	Skor Empiris	Skor Ideal	% Skor	Kriteria
1	Kebutuhan akan Keadaan	560	672	83.3%	Sangat Baik
2	Kebutuhan akan Afiliasi	548	672	81.5%	Sangat Baik
3	Kebutuhan akan Pertumbuhan	545	672	81.1%	Baik

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

5. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Variabel kinerja pegawai terdiri dari enam indikator yang diuraikan dalam 23 pernyataan.

Adapun indikator pernyataan tersebut adalah: *quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact*. Tabel 4.13 merupakan hasil analisis variabel kinerja pegawai.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y	42	67	89	77.86	5.607
Valid N (listwise)	42				

Sumber: data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai minimum responden dari jawaban kuesioner sebesar 67 dan nilai maksimum sebesar 89. Nilai mean sebesar 77.86

dengan nilai standar deviasi sebesar 5.607. hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa mean lebih besar dari nilai standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat representatif yang baik untuk penyebaran data.

Selanjutnya, distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Persentase Interval	Kategori	Frekuensi Pemilih	Persentase Pemilih
1	81,25% - 100%	Sangat Baik	30	71.4%
2	62,5% - 81,25%	Baik	12	28.5%
3	43,75% - 62,5%	Tidak Baik	0	0
4	25% - 43,75%	Sangat Tidak Baik	0	0
Total			42	100%
Tertinggi			96.7%	
Terendah			72.8%	
Rata-Rata			84.6%	
Kriteria			Sangat Baik	

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Kinerja pegawai dalam kategori sangat baik dengan persentase sebesar 71.4% dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Kemudian sebanyak 12 responden tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 28.6%.

Persentase tertinggi pada hasil tabulasi tersebut sebesar 96.7% sedangkan persentase terendah sebesar 72.8%. Rata-rata persentase variabel Kinerja sebesar 84.6% yang tergolong dalam kategori sangat baik.

Variabel kinerja pegawai menggunakan enam indikator. Adapun analisis deskriptif tentang variabel lingkungan kerja yang lebih rinci dapat dilihat pada setiap indikator pada tabel 4.15 berikut ini:

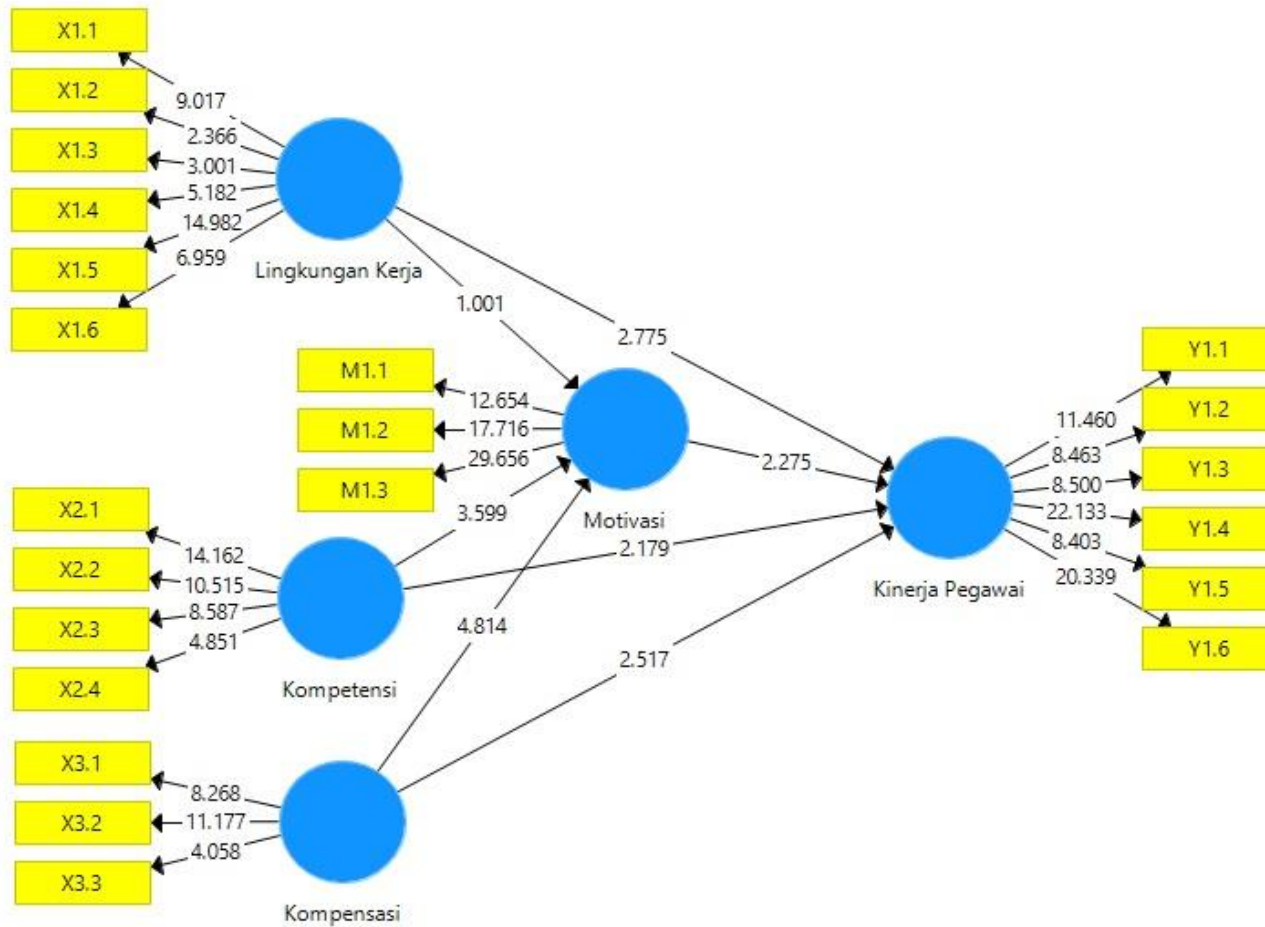
Tabel 4.15
Deskripsi Indikator Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	Skor Empiris	Skor Ideal	% Skor	Kriteria
1	<i>Quality</i>	553	672	82.2%	Sangat Baik
2	<i>Quantity</i>	455	504	90.2%	Sangat Baik
3	<i>Timeliness</i>	559	672	83.1%	Sangat Baik
4	<i>Cost-Effectiveness</i>	563	672	83.7%	Sangat Baik
5	<i>Need for Supervision</i>	576	672	85.7%	Sangat Baik
6	<i>Interpersonal Impact</i>	564	672	83,9%	Sanga Baik

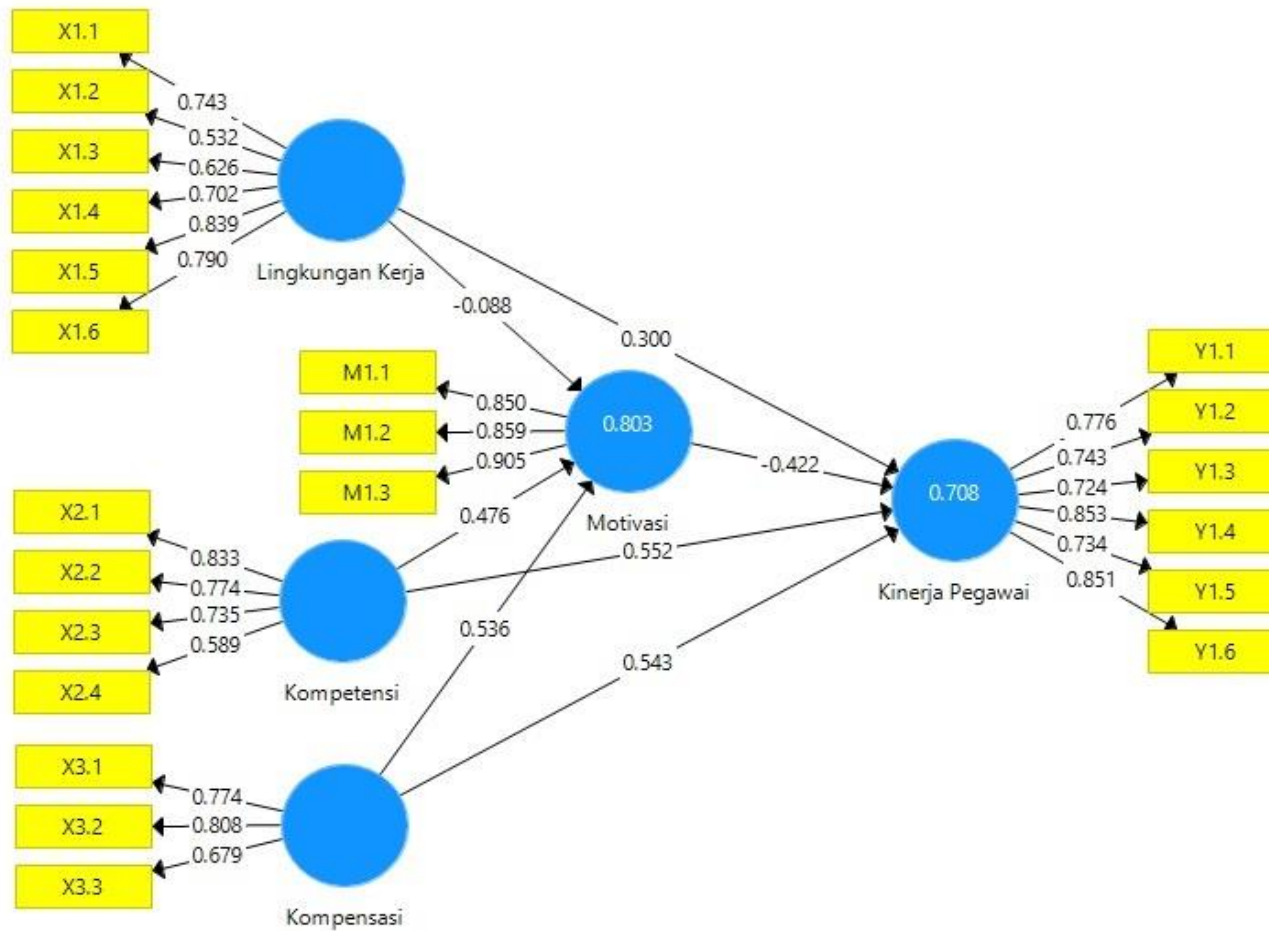
Sumber: Data diolah pada tahun 2020

4.1.2 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan bantuan aplikasi *Smart PLS 3.0*. Berikut merupakan skema model program PLS yang diujikan.



Gambar 4.1. Model pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

4.1.3 Uji *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis SEM dengan bantuan aplikasi PLS memiliki tiga kriteria dalam menilai *outer model*, yaitu *convergen validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

1. *Convergen Validity*

Uji validitas *convergen* pada dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk). *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah nilai *outer loading* $> 0,70$ dan nilai AVE (*Average Variance Extraced*) $> 0,5$ dalam Abdillah & Hartono, (2015:195). Sedangkan menurut Hair et al., (2006) dalam Abdillah & Hartono (2015:195) mengatakan bahwa nilai *outer loading* $> 0,50$ dianggap signifikan secara praktis. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan batas minimal 0,5.

Berikut merupakan nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.16
***Outer Loading* Indikator Pada Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Taraf Convergen Validity</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.776	0.5	Valid
	Y2	0.743	0.5	Valid
	Y3	0.724	0.5	Valid
	Y4	0.853	0.5	Valid
	Y5	0.734	0.5	Valid
	Y6	0.851	0.5	Valid
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	0.743	0.5	Valid
	X1.2	0.532	0.5	Valid
	X1.3	0.626	0.5	Valid
	X1.4	0.702	0.5	Valid
	X1.5	0.839	0.5	Valid
	X1.6	0.790	0.5	Valid

Kompetensi (X2)	X2.1	0.833	0.5	Valid
	X2.2	0.774	0.5	Valid
	X2.3	0.735	0.5	Valid
	X2.4	0.589	0.5	Valid
Kompensasi (X3)	X1.1	0.774	0.5	Valid
	X1.2	0.808	0.5	Valid
	X1.3	0.679	0.5	Valid
Motivasi (M)	M1	0.850	0.5	Valid
	M2	0.859	0.5	Valid
	M3	0.905	0.5	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa *Outer Loading* pada setiap variabel penelitian > 0.5 . Hal ini menggambarkan bahwa setiap indikator pada penelitian ini adalah valid dan memenuhi syarat dalam asumsi *convergen validity*. Sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Selanjutnya untuk menilai *convergen validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE.

Tabel 4.17 merupakan hasil nilai AVE pada setiap variabel penelitian.

Tabel 4.17
Hasil Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE	Taraf AVE	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.612	0.5	Valid
Lingkungan Kerja	0.508	0.5	Valid
Kompetensi	0.545	0.5	Valid
Kompensasi	0.570	0.5	Valid
Motivasi	0.759	0.5	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap variabel penelitian > 0.5 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitian memenuhi syarat *rule of thumb* dari AVE > 0.5 . Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penelitian mampu menjadi konstruk penelitian yang baik.

2. *Discriminant Validity*

Selain validitas konvergen (*convergen validity*), terdapat juga validitas diskriminan dalam validitas konstruk. Menurut Abdillah & Hartono (2015:196), uji validitas deskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Indikator dikatakan valid apabila nilai *cross loading* > 0.7. sedangkan menurut Hair et al., (2006) dalam Abdillah & Hartono (2015:195) mengatakan bahwa nilai *cross loading* > 0.5 dianggap valid. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan batas minimal 0.5.

Tabel 1.18 menyajikan hasil *cross loading* pada setiap indikator variabel penelitian.

Tabel 4.18
Hasil *Cross Loading* setiap Indikator Penelitian

	Variabel				
	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
M.1	0.446	0.514	0.770	0.298	0.850
M.2	0.545	0.827	0.644	0.291	0.859
M.3	0.489	0.814	0.697	0.230	0.905
X1.1	0.495	0.367	0.453	0.743	0.370
X1.2	0.250	-0.053	0.217	0.532	-0.024
X1.3	0.224	-0.028	0.252	0.626	0.130
X1.4	0.406	0.275	0.312	0.702	0.266
X1.5	0.618	0.301	0.390	0.839	0.195
X1.6	0.417	0.179	0.378	0.790	0.230
X2.1	0.695	0.530	0.833	0.510	0.532
X2.2	0.630	0.588	0.774	0.616	0.584
X2.3	0.426	0.458	0.735	0.211	0.728
X2.4	0.385	0.450	0.589	0.027	0.527
X3.1	0.593	0.774	0.562	0.286	0.645
X3.2	0.436	0.808	0.621	0.171	0.831
X3.3	0.491	0.679	0.311	0.272	0.310
Y.1	0.776	0.552	0.567	0.518	0.430
Y.2	0.743	0.624	0.449	0.337	0.498
Y.3	0.724	0.307	0.420	0.307	0.291
Y.4	0.853	0.565	0.746	0.571	0.477

Y.5	0.734	0.363	0.445	0.400	0.301
Y.6	0.851	0.617	0.698	0.609	0.594

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 1.8 menunjukkan bahwa hasil nilai *cross loading* pada setiap indikator variabel penelitian > 0.5 . Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada setiap konstruk penelitian adalah valid serta memenuhi syarat *rule thumb* dan asumsi dalam *discriminant validity*. Sehingga mampu dan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian dengan baik.

3. Uji Reliabilitas

SEM memerlukan asumsi reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal indikator yang digunakan sebagai alat ukur variabel penelitian. Terdapat dua metode yang digunakan dalam Smart PLS untuk menguji reliabilitas suatu variabel penelitian, yaitu: *Cronbach alpha* dan *composite alpha*.

Menurut Adillah & Hartono (2015:196), *cronbach's alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk *rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima.

Tabel 4.19
Cronbach Alpha Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Tarah <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.874	0.6	Reliabel
Kompensasi	0.633	0.6	Reliabel
Kompetensi	0.715	0.6	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.813	0.6	Reliabel
Motivasi	0.842	0.6	Reliabel

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* > 0.6. Sehingga dapat di simpulkan bahwa setiap variabel bersifat reliabel dan layak untuk dijadikan sebagai variabel penelitian.

Selain *Cronbach alpha*, uji reliabilitas juga dapat dilihat melalui *composite reliability*. Tabel 4.20 menyajikan nilai *composite reliability* untuk setiap variabel penelitian.

Tabel 4.20
***Composite Reliability* Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Composit reliability</i>	Taraf <i>Composit reliability</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.904	0.7	Reliabel
Kompensasi	0.799	0.7	Reliabel
Kompetensi	0.825	0.7	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.858	0.7	Reliabel
Motivasi	0.904	0.7	Reliabel

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* > 0.7. Artinya bahwa setiap variabel penelitian bersifat reliabel dan konstruk yang konsisten, maka semua variabel layak untuk dijadikan sebagai variabel penelitian.

4.1.4 Uji *Inner Model* (Model Struktural)

Uji *inner model* atau model struktural digunakan untuk mengetahui pengaruh konstruk. Adapun yang diuji dengan menggunakan inner model adalah *R square*, *Q square*, dan uji T untuk mengetahui nilai signifikansi.

1. Uji *R Square* (R^2)

Model struktural R^2 dalam PLS di lihat dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. Nilai digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan pada setiap variabel independen dan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi nya dari model penelitian yang diajukan.

Sebagai contoh jika R^2 bernilai 0.7 artinya variasi perubahan pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan (Abdillah & Hartono, 2015:197).

Model PLS dalam menilai model dapat dilihat dari *R square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Hasil R^2 dikatakan moderat baik untuk menilai variabel endogen dalam model struktural apabila dalam rentang 0.33 sampai > 0.67 . Sedangkan jika R^2 bernilai sebesar 0.19 maka diindikasikan lemah (Ghozali, 2014:41-41).

Tabel 4.21 menyajikan hasil pengujian R^2 pada variabel penelitian sebagai berikut ini:

Tabel 4.21
Hasil Uji *R Square* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	Adjusted <i>R Square</i>
Kinerja Pegawai	0.708	0.677
Motivasi	0.803	0.788

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 2.21 menunjukkan bahwa besarnya R^2 konstruk variabel kinerja pegawai sebesar 0.708. Hal ini menunjukkan besarnya persentase kinerja pegawai yang dijelaskan oleh konstruk lainnya sebesar 0.292 yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R^2 dianggap berkategori baik karena memiliki nilai $> 0,67$.

Sedangkan nilai R^2 pada variabel motivasi sebesar 0.803 memiliki makna bahwa persentase besarnya nilai motivasi yang dijelaskan oleh variabel lain di luar

penelitian sebesar 0.197. Nilai R^2 dianggap berkategori baik karena memiliki nilai $> 0,67$.

2. Uji Q Square (Q^2)

Menurut Ghazali (2014:42), bahwa nilai Q^2 diatas nol memberikan bukti bahwa model memiliki predikat relevan, sedangkan nilai Q^2 dibawah nol mengindikasikan model kurang *predictive relevance*.

Hasil pengujian nilai Q^2 pada variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada model perhitungan berikut ini:

$$\begin{aligned} Q^2 \text{ Kinerja Pegawai} &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R^2) \\ &= 1 - (1 - 0.708) (1 - 0.677) \\ &= 1 - (0.292) (0.323) \\ &= 1 - 0.094 \\ &= 0.906 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa nilai Q^2 variabel kinerja pegawai sebesar 0.906. Angka tersebut > 0 (nol) yang artinya model penelitian kinerja pegawai memiliki *predictive relevance* yang baik.

Selanjutnya untuk Q^2 variabel motivasi akan disajikan pada hasil perhitungan berikut ini:

$$\begin{aligned} Q^2 \text{ Motivasi} &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R^2) \\ &= 1 - (1 - 0.803) (1 - 0.788) \\ &= 1 - (0.197) (0.212) \\ &= 1 - 0.041 \\ &= 0.959 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa nilai Q^2 variabel motivasi sebesar 0.959. Angka tersebut > 0 (nol) yang artinya model penelitian kinerja pegawai memiliki *predictive relevance* yang baik.

3. Uji T (*T-Statistic*)

Nilai *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis dalam suatu penelitian. *Inner model* yang ditunjukkan oleh *T-statistic* harus > 1.96 untuk hipotesis dua ekor dan > 1.64 untuk hipotesa satu ekor untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Abdillah & Hartono, 2015:197). Pengaruh struktur antar variabel dikatakan signifikan apabila *p value* atau *t statistic* $> t$ tabel (Ghozali, 2014:67).

Tabel 4.22 menyajikan hasil pengujian *t statistic* sebagai berikut:

Tabel 4.22
Hasil Uji Signifikan *T-Statistic*

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	<i>T Statistik</i> (O/STDEV)	<i>P-value</i>
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.543	0.530	0.205	2.651	0.008
Kompensasi -> Motivasi	0.536	0.553	0.116	4.611	0.000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.552	0.602	0.235	2.349	0.019
Kompetensi -> Motivasi	0.476	0.471	0.136	3.509	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.300	0.290	0.108	2.779	0.006
Lingkungan Kerja -> Motivasi	-0.088	-0.094	0.084	1.049	0.295
Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.422	-0.452	0.177	2.382	0.018
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0.037	0.043	0.049	0.759	0.448

Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.201	-0.219	0.127	1.586	0.113
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.226	-0.236	0.101	2.242	0.025

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa penelitian ini meneliti pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Berikut merupakan hasil penjelasan tabel 4.22.

- (1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.300 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.779.
- (2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.552 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.349.
- (3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.543 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.651.
- (4) Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar -0.422 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.382.
- (5) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi dengan koefisien sebesar -0.088, dan nilai *t-statistic* sebesar 1.049.
- (6) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien sebesar 0.476 dan nilai *t-statistic* sebesar 3.449.
- (7) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien sebesar 0.536 dan nilai *t-statistic* sebesar 4.611.

- (8) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar 0.037 dan t-statistic sebesar 0.759.
- (9) Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar -0.226 dan t-statistic sebesar 2.242.
- (10) Kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar -0.201 dan t-statistic sebesar 1.586.

4.1.5 Uji Hipotesis

Pengajuan hipotesis dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pada nilai *p-value* < 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yaitu melalui variabel mediasi dapat dilihat dari *indirect effect*.

Tabel 4.23 menyajikan hasil *path coefficient* dari konstruk penelitian.

Tabel 4.23
Path Coefficient

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P-value	Ke t.
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.300	0.293	0.118	2.779	0.006	Ha 1
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.552	0.601	0.229	2.349	0.019	Ha 2
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.543	0.530	0.205	2.651	0.008	Ha 3

Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.422	-0.452	0.177	2.382	0.018	Ha 4
Lingkungan Kerja -> Motivasi	-0.088	-0.088	0.090	0.980	0.295	Ha 5
Kompetensi -> Motivasi	0.476	0.472	0.138	3.449	0.000	Ha 6
Kompensasi -> Motivasi	0.536	0.548	0.118	4.554	0.000	Ha 7
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0.037	0.043	0.049	0.759	0.448	Ha 8
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.201	-0.219	0.127	1.586	0.113	Ha 9
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.226	-0.236	0.101	2.242	0.025	Ha 10

Sumber: Data diolah pada tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.23 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Ha1: Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.006 < 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.300 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari lingkungan kerja sebesar 30% terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan **diterima**.

- (2) Ha2: Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* $0.019 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.552 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi sebesar 55.2% terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan **diterima**.

- (3) Ha3: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* $0.008 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.543 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 54.3% terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan **diterima**.

- (4) Ha4: Motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* $0.018 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.422 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari motivasi sebesar -42.2% terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan **ditolak**.

- (5) Ha5: Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.295 > 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.088 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari lingkungan kerja sebesar -8% terhadap motivasi.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dinyatakan **ditolak**.

- (6) Ha6: Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.000 < 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.476 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi sebesar 47.6% terhadap motivasi.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha6 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dinyatakan **diterima**.

- (7) Ha7: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.000 < 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.536 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 53.6% terhadap motivasi.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha7 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dinyatakan **diterima**.

- (8) Ha8: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.448 > 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.037 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 3% terhadap motivasi.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha8 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dinyatakan **ditolak**.

- (9) Ha9: Kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.113 > 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.201 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar -20% terhadap motivasi.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha9 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dinyatakan **ditolak**.

- (10) Ha10: Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-value* 0.025 > 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -

0.226 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari kompensasi sebesar -22% terhadap kinerja.

Hal ini berarti bahwa hipotesis Ha10 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dinyatakan **ditolak**.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.006 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.300 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari lingkungan kerja sebesar 30% terhadap kinerja pegawai.

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 81.9 pada tabulasi yang artinya bahwa variabel lingkungan kerja memiliki kriteria sangat baik. Variabel lingkungan kerja diukur menggunakan enam indikator yaitu bangunan tempat kerja, peralatan yang memadahi, fasilitas, hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan bawahan, dan kerjasama antar karyawan. Nilai terendah pada variabel lingkungan kerja terletak pada item nomor enam (6) dengan jumlah skor sebanyak 128 yang diukur dengan pernyataan “saya dapat melampaui target pekerjaan yang telah ditentukan”. Hal tersebut menggambarkan bahwa lingkungan kerja saat ini belum terbentuk dan termotivasi untuk dapat bekerja melampaui target yang ada. Sementara itu nilai tertinggi pada variabel lingkungan kerja terletak pada

item nomor delapan (8) dengan jumlah skor sebanyak 145 yang diukur dengan pernyataan “saya tidak terbebani dengan target yang harus saya selesaikan”. Hal ini berarti personil humas dalam menjalankan pekerjaan khususnya dalam menyelesaikan pekerjaan merasa mampu dan kompeten dalam menyelesaikan target pekerjaannya dan target yang diterapkan pun sudah dipertimbangkan dengan kualitas dan kuantitas dari personil HUMAS.

Hasil ini sesuai dengan Teori *Satelite Model* menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya bukan manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui faktor sumberdaya bukan manusia. Dalam penelitian ini variabel lingkungan kerja yang termasuk dalam Sumber daya bukan manusia pada teori *satellite*.

Lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagaimana yang telah di ungkapkan oleh Sedarmayanti (2018:27) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di tunjang dengan lingkungan kerja yang sesuai.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati (2014) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar” yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Taulandi (2015) dengan penelitian yang berjudul “*The Effect of Job Characteristic, Welfare and Work Environment to Employee Performance at PT. Federal International Finance Manado*” yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Dapat dikatakan pula semakin baik lingkungan kerja semakin baik pula kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai *p-value* $0.019 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.552 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi sebesar 55.2% terhadap kinerja pegawai.

Variabel kompetensi memiliki nilai rata-rata sebesar 83.5% pada tabulasi yang artinya bahwa variabel kompetensi memiliki kriteria sangat baik. Variabel kompetensi diukur menggunakan empat indikator yaitu kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kemampuan adaptabilitas, dan kemampuan orientasi hasil. Nilai terendah pada variabel kompetensi terletak pada item nomor delapan (8) dengan jumlah skor sebanyak 131 yang diukur dengan pernyataan “Saya dapat

menyanggah dengan baik dan profesional jika ada rekan kerja yang melakukan kesalahan.”. Hal tersebut menggambarkan bahwa kemampuan interpersonal personil HUMAS dalam memberikan nasihat terhadap sesama pekerja yang melakukan kesalahan belum terbentuk dengan baik. Sementara itu nilai tertinggi pada variabel lingkungan kerja terletak pada item nomor satu (1) dengan jumlah skor sebanyak 146 yang diukur dengan pernyataan “Saya mengetahui dan paham tugas beserta tanggung jawab dalam bekerja”. Hal ini berarti personil HUMAS sudah menjalankan pekerjaan sesuai dengan kompetensi keahlian yang dimilikinya dengan menerapkan dan memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:84-85) yang menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: *personal factors*, *leadership factor*, *team factor*, *system factors*, dan *contextual/situational factors*. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui *personal factors*. Dalam penelitian ini Kompetensi termasuk dalam *personal factors* pada teori Armstrong dan Baron.

Hal serupa juga sesuai dengan pendapat Wibowo (2016:279) yaitu kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang unggul. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hameed (2011) dengan judul penelitiannya “*Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework*” menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh Srikaningsih (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards*

Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia” yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Dapat dikatakan pula semakin naik kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.008 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.543 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 54.3% terhadap kinerja pegawai.

Variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata sebesar 81.8% pada tabulasi yang artinya bahwa variabel kompensasi memiliki kriteria sangat baik. Variabel kompensasi diukur menggunakan tiga indikator yaitu gaji, insentif, dan tunjangan. Nilai terendah pada variabel kompensasi terletak pada item nomor tiga (3) dengan jumlah skor sebanyak 130 yang di ukur dengan pernyataan “Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.”. Hal tersebut menggambarkan bahwa instansi dalam menentukan gaji belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang ada jika kita bandingkan dengan besaran dan waktu pekerjaan yang mereka jalani, akan tetapi sudah berusaha dengan sebaik-baiknya. Sementara itu nilai tertinggi

pada variabel lingkungan kerja terletak pada item nomor empat (4) dengan jumlah skor sebanyak 150 yang diukur dengan pernyataan “Besaran gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya”. Hal ini menggambarkan bahwa personil HUMAS sudah puas dengan besaran gaji yang diterimanya dibuktikan dengan besaran gaji yang mereka terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Hasil ini sesuai dengan Teori *Satelite Model* menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui faktor sumberdaya bukan manusia. Dalam penelitian ini variabel kompensasi yang termasuk dalam Sumber daya bukan manusia pada teori *satellite*.

Hal serupa di sampaikan oleh Wibowo (2016:318) Menyebutkan dengan memperhatikan sumber pendanaan dan tunjangan akan meningkatkan kepuasan kerja dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pekerja.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wartini (2016) dengan judul “*Compensation and Organizational Commitment to Improve Teacher Performance*” yang menyatakan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat Arianti (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Profesionalisme, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja *Nurse* dan *Caregiver* Indonesia” yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan

Universitas Negeri Semarang. Dapat dikatakan pula semakin baik dalam sistem kompensasi semakin baik pula kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.018 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.422 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari motivasi sebesar -42.2% terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diduga disebabkan karena dengan tidak terpenuhinya kebutuhan akan keadaan, afiliasi, dan pertumbuhan dari personil HUMAS merasa belum puas dan akan merangsang personil HUMAS untuk bekerja lebih giat dan lebih produktif lagi untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Sebaliknya dengan terpenuhinya semua kebutuhan akan menyebabkan personil HUMAS merasa cukup dan puas dengan apa yang mereka terima.

Variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 81.9% pada tabulasi yang artinya bahwa variabel motivasi memiliki kriteria sangat baik. Variabel motivasi diukur menggunakan tiga indikator yaitu kebutuhan akan keadaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan pertumbuhan. Nilai terendah pada variabel motivasi kerja terletak pada item nomor sembilan (9) dengan jumlah skor sebanyak 133 yang diukur dengan pernyataan “Organisasi memberikan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kehumasan”. Hal tersebut menggambarkan bahwa instansi dalam memberikan fasilitas kepada personil

HUMAS untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan melalui pelatihan, seminar, workshop, dll belum maksimal. Sementara itu nilai tertinggi pada variabel motivasi terletak pada item nomor empat (4) dengan jumlah skor sebanyak 148 yang diukur dengan pernyataan “Saya mendapatkan fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja saya”. Hal tersebut menggambarkan bahwa instansi sudah menyediakan fasilitas yang lengkap dalam menunjang pekerjaan personil HUMAS.

Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:84-85) yang menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: *personal factors, leadership factor, team factor, system factors, dan contextual/situational factors*. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui *personal factors*. Dalam penelitian ini motivasi termasuk dalam *personal factors* pada teori Amstrong dan Baron.

Pernyataan ini juga sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki dalam (Wibowo, 2016:330) yang menyatakan bahwa *individual input, job context, motivational processes, motivated behavior* akan mempengaruhi *performance*.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Dharma (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variabel at Bank Aceh Syariah*” yang menyatakan motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.295 > 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.088 yang berarti bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini diduga karena kebanyakan personil HUMAS itu sebagai tugas tambahan saja bukan suatu jabatan yang struktural. Personil HUMAS di UNNES merupakan dosen, dan tenaga administrasi, yang mendapat tugas tambahan HUMAS. Sehingga sesuai sifat manusia yang mempunyai kecenderungan pada sesuatu mereka cenderung memilih berfokus pada tugas pokoknya yaitu sebagai dosen dan tenaga administrasi. Jadi dengan kondisi lingkungan kerja yang baik dengan berbagai fasilitas yang ada maka akan menambah fokus mereka untuk mengerjakan tugas pokoknya sebagai dosen dan tenaga administrasi. Mungkin berbeda hal ketika personil HUMAS hanya berfokus mengurus tugas HUMAS saja.

Menurut Gitosudarmo dalam Sunyoto (2012:192) proses timbulnya motivasi terdiri dari timbulnya rasa butuh dalam diri apabila kebutuhan belum terpenuhi maka akan berusaha memenuhinya selanjutnya seseorang cenderung memberikan yang terbaik apabila mereka merasa dihargai atau mendapat ganjaran, dan dari imbalan tersebut seseorang akan mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa dipenuhinya.

Hal ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sanny (2012) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Job Insecurity* terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan *Outsourcing* Mall Lippo Cikarang” menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Dhermawan (2012) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Demikian pula dengan Arianto (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja juga tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. *Nilai original sample (estimate)* sebesar 0.476 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompetensi sebesar 47.6% terhadap motivasi.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Maslow dalam Sunyonto (2012:194) yang di gambarkan dalam hirarki kebutuhan manusia. Hirarki kebutuhan manusia dibagi mejadi lima (5) hirarki yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Seseorang cenderung terdorong dan meningkatkan kebutuhan-kebutuhannya sejalan dengan

terpenuhinya kebutuhan dasarnya. Kompetensi termasuk dalam hirarki penghargaan dan aktualisasi diri yang berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya di dalam diri seseorang, keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasinya, pengakuan atas kemampuan dan keahliannya. Hal ini menggambarkan bahwa segala bentuk usaha dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui pelatihan, seminar, dll dapat memotivasi personil humas di lingkungan Universitas Negeri Semarang dapat meningkatkan motivasi kerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Martin (2018) dengan judul “*Examining the Intermediate Role of Employee Abilities, Motivation and Opportunities to Participate in the Relationship Between HR Bundles and Employee Performance*” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dapat dikatakan semakin tinggi kompetensi yang dimiliki maka semakin tinggi pula motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Personil Humas di Lingkungan Universitas Negeri Semarang

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.536

yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 53.6% terhadap motivasi.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Maslow dalam Sunyonto (2012:194) yang menggambarkan dalam hirarki kebutuhan manusia. Hirarki kebutuhan manusia dibagi menjadi 5 hirarki yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Pendapat lain juga disampaikan oleh Wibowo (2016:318) Menyebutkan dengan memperhatikan sumber pendanaan dan tunjangan akan meningkatkan kepuasan kerja dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pekerja. Seseorang cenderung terdorong dan meningkatkan kebutuhan-kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan dasarnya. Hal ini menandakan bahwa dengan adanya penghargaan berupa gaji, bonus, dan tunjangan yang diberikan dapat memotivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rizal (2014) dengan judul "*Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*" yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dapat dikatakan semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula motivasi kerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.8 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.448 > 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar 0.037 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi sebesar 3% terhadap motivasi.

Hasil ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui *personal factors*. Dalam penelitian ini motivasi termasuk dalam *personal factors* dalam teori Amstrong dan Baron. Pendapat serupa di sampaikan oleh Hasibuan (2005:95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk dapat mencapai kepuasan. Dengan motivasi kerja karyawan akan mempunyai semangat kerja agar mendapatkan sebuah prestasi kerja yang baik. Pendapat lain juga disampaikan oleh Sunyoto (2012:43), mengemukakan bahwa dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Teori tersebut menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Alasan dari variabel motivasi tidak dapat memediasi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja adalah proses timbulnya motivasi dalam diri seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor *internal* dan *eksternal* tergantung dari diri seseorang. Faktor *eksternal* berupa lingkungan kerja saat ini belum terbentuk dan termotivasi untuk dapat bekerja melampaui target yang ada, sementara mereka hanya bekerja untuk dapat memenuhi target yang ditentukan. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kavela (2015) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.9 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi hasil ini dibuktikan dengan nilai *p-value* $0.113 > 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.201 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari kompetensi sebesar -20% terhadap kinerja. Hasil ini diduga karena kebanyakan personil HUMAS itu sebagai tugas tambahan saja bukan suatu jabatan yang struktural. Personil HUMAS di UNNES merupakan dosen, dan tenaga administrasi, yang mendapat tugas tambahan HUMAS. Jadi sebaik atau tinggi kompetensi akan tetapi tidak di ikuti dengan motivasi kerjanya maka akan menyebabkan kinerja menurun.

Hasil tersebut tidak sesuai dengan pendapat Amstrong dan Baron yang menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: *personal factors*, *leadership factor*, *team factor*, *system factors*, dan *contextual/situational factors*. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui *personal factors*. Dalam penelitian ini Kompetensi dan motivasi termasuk dalam *personal factors* pada teori Amstrong dan Baron. Pendapat serupa di sampaikan oleh Hasibuan (2005:95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk dapat mencapai kepuasan. Dengan motivasi kerja karyawan akan mempunyai semangat kerja agar mendapatkan sebuah prestasi kerja yang baik. Teori tersebut menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.

Alasan motivasi tidak dapat memediasi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah proses timbulnya motivasi dalam diri seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor *internal* dan *eksternal* tergantung dari diri seseorang. Saat ini kemampuan interpersonal personil HUMAS dalam memberikan nasihat terhadap sesama pekerja yang melakukan kesalahan belum terbentuk dengan baik. Hal ini menandakan peran instansi untuk memberikan fasilitas untuk terus meningkatkan kompetensi para pekerjanya melalui berbagai pelatihan, seminar, dll belum maksimal. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prastiningsih (2015) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

4.2.10 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai *p-value* $0.025 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample (estimate)* sebesar -0.226 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari kompensasi sebesar -22% terhadap kinerja. Hasil ini diduga karena kebanyakan personil HUMAS itu sebagai tugas tambahan saja bukan suatu jabatan yang struktural. Personil HUMAS di UNNES merupakan dosen, dan tenaga administrasi, yang mendapat tugas tambahan HUMAS. Jadi sebaik atau tinggi kompensasi tanpa diikuti dengan adanya motivasi dalam diri akan menurunkan kinerja pegawai.

Hasil ini sesuai dengan Teori *Satelite Model* dan pendapat yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada teori ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui faktor sumberdaya bukan manusia dan *personal factors*. Dalam penelitian ini variabel kompensasi yang termasuk dalam Sumber daya bukan manusia pada teori *satellite* dan motivasi termasuk dalam *personal factors*. Teori tersebut menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Firmandari (2014) yang menyatakan bahwa

gaji dan tunjangan yang dimoderasi oleh variabel motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari variabel *independen* terhadap variabel *dependen*, serta peran dari variabel mediasi. Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi. Sedangkan variabel *dependen* dalam penelitian ini adalah kinerja. Kemudian motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan *structural equation modelling* (SEM) dengan menggunakan bantuan aplikasi Smart PLS 3.0.

Dari hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

- (1) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar 0.300 dan nilai *p-value* $0.006 < 0.05$.
- (2) Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar 0.552 dan nilai *p-value* $0.019 < 0.05$.
- (3) Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar 0.543 dan nilai *p-value* $0.008 < 0.05$.
- (4) Motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar -0.422 dan nilai *p-value* $0.018 < 0.05$.

- (5) Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar -0.088 dan nilai $p\text{-value}$ $0.295 > 0.05$.
- (6) Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar 0.476 dan nilai $p\text{-value}$ $0.000 < 0.05$.
- (7) Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang dengan koefisien sebesar 0.536 dan nilai $p\text{-value}$ $0.000 < 0.05$.
- (8) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar 0.037 dan nilai $p\text{-value}$ $0.448 > 0.05$.
- (9) Kompetensi berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar -0.201 dan nilai $p\text{-value}$ $0.113 > 0.05$.
- (10) Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja personil HUMAS di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui motivasi sebagai variabel mediasi dengan koefisien sebesar -0.226 dan nilai $p\text{-value}$ $0.025 > 0.05$.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah di uraikan diatas, peneliti menyadari akan keterbatasan dan kekurangan dari penelitian ini. Sehingga peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- (1) Instansi perlu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik, kondusif, dan kompetitif dengan cara pemberian *reward*, jenjang karir dan pendidikan lanjut untuk personil yang bekerja baik, dan dapat melampaui target pekerjaan.
- (2) Instansi perlu memfasilitasi untuk meningkatkan kemampuan interpersonal personil HUMAS diantaranya mencari mentor untuk membimbing, mengikuti *workshop*, seminar maupun kelas *online*.
- (3) Instansi perlu mengkaji ulang tentang kebijakan pemberian kompensasi terhadap personil HUMAS yang meliputi gaji, insentif dan tunjangan terutama untuk personil HUMAS yang masih menjadi tenaga kontrak. Adapun kebijakan pemberian kompensasi diatur dalam UU Ketenagakerjaan tentang Upah yaitu di dalam pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.
- (4) Instansi perlu memfasilitasi dan menyediakan kesempatan kepada personil HUMAS untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan kehumasan dengan cara memfasilitasi personil HUMAS untuk mengikuti pelatihan, seminar, *workshop*, bahkan menempuh sekolah lanjut.
- (5) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menganalisis pengaruh secara simultan antaran variabel bebas terhadap variabel terikat. Mengingat

keterbatasan peneliti menyebabkan penelitian hanya mampu meneliti pengaruh secara parsial. Peneliti juga berharap agar penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Ali, M. (1985). *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Amir, M. F. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Arianti, R.K. (2013). Pengaruh Profesionalisme, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Nurse dan Caregiver Indonesia. *Jurnal MIX*. 3.
- Arianto, D.A.N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*. 9.
- Ariwinda, F. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi dengan Komitmen Organisasional sebagai Variable Mediasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang: Semarang.
- Armawan, I. N. T. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal MIX*. 4.
- Bartkus, K. H & Roy D. H. (1999). The Relative Influence of Achievement Motivation and Irritability-Impatience on the Selling Performance of Travel Agents: Implications of the Type A Behavior Pattern. *Journal of Travel Research*. 38.
- Dharma, Y. (2017). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variabel at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*. 1.
- Dhermawan, A. A. N. B, dkk. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 6.
- Eko, W. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. IX.
- Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0 Update Bayesian SEM*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, A. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *Internasional Journal of Business and Social Science*. 5.
- Hammed, A., & Aamer, W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*. 2.
- Hapitamala. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. UIN Raden Fatah: Palembang.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heavey, C, dkk. (2011). Enhancing Performance Bring Trust, Commitment and Motivation Together in Organisations. *Journal of General Management*. Vol 36.
- Holzer, H. J. (2015). Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm. *Jurnal Industrial and Labor Relations*. 43.
- Arsip Berita. Diakses pada <https://unnes.ac.id/arsip-berita> tanggal 20 Januari 2020.
- Jeffrey, I., & Wenty, F. (2016). The Effect of Compensation, Competence, and Talent Management on Employees Performance of The Ikatan Motor Indonesia. *International Journal of Advanced Research*. (6).
- Kasmawati. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sermani Steel Makassar*. Fakultas Ekonomi Bisnis. Universitas Islam Negri Alauddin: Makassar.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kavela, D. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 3.
- Kriyantono, R. (2008). *Public Relations Writing*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Martin. I. B., & Bou-Liusar, J. C. (2018). Examining the Intermediate Role of Employee Abilities, Motivation and Opportunities to Participate in the Relationship Between HR Bundles and Employee Performance. *Jurnal Business Research Quarterly*. 2.

- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*. VII.
- Musriha. (2011). Influences of Work Behavior, Work Environment and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus, Indonesia. *Journal Savap*. 1.
- Muzammil, P. C. (2019). *Peran Humas dalam Upaya Mencapai Visi UNNES sebagai Universitas Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional melalui Media Daring*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang: Semarang.
- Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permana, A. (2013). Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega Kcp Serang. *Jurnal MIX*. III.
- Prastiningsih, S. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 15.
- Riyanda, M. (2017). *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta: Yogyakarta.
- Rizal, M, dkk. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. 3.
- Rohaeni, H. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas Kanwil Kementerian Agama Propinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. 1.
- Sanny, L., & Selby, K. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Job Insecurity terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing Mall Lippo Cikarang. *Jurnal Binus Businnes*. 3.
- Scudder, J. N, dkk. (2015). Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance. *Journal of Business Communication*. 26.
- Sedarmayanti, (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shen, J, dkk. (2019). Impact of Wooden Versus Nonwooden Interior Designs on Office Workers' Cognitive Performance. *Jurnal Perceptual and Motor Skills*. 1.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sriekaningsih, A., & Danang, S. (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*. 7.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyatno. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ. *Jurnal Citra Widya Edukasi*. 10.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R&D*. Bandung: Alfabeta.
- (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, T. A., & Surachman. 2013. Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 11.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media
- Taulandi, C, dkk. (2015). The Effect of Job Characteristic, Welfare and Work Environment to Employee Performance at PT. Federal International Finance Manado. *Jurnal EMBA*. 3.
- Utami, D. P., dkk. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 5.
- Wartini., & Imaniyati, N. (2016). Compensation and Organizational Commitment to Improve Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Manajemen perkantoran*. 1.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Cetakan ke-9*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Cetakan ke-11*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229
Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: fe@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/2593/UN37.1.7/LT/2020
Hal : Izin Penelitian

28 Februari 2020

Yth. Kepala Hubungan Masyarakat Universitas Negeri Semarang
Gedung H Kampus Sekaran Gunungpati Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Mukhlisin
NIM : 7101416146
Program Studi : Pendidikan Ekonomi (Pendidikan Administrasi Perkantoran), S1
Semester : Genap
Tahun akademik : 2019/2020
Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan UNNES

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 2 Maret 2020 s.d 15 April 2020.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Dekan FE
Wakil Dekan Bid. Akademik,

Dr. Kardoyo, M.Pd.
NIP 196205291986011001

Tembusan:
Dekan FE;
Universitas Negeri Semarang



Lampiran 2**Nama Responden Ujicoba Instrumen**

No	Kode Responden	Nama	Pendidikan
1	R1	Agung Hery P	S1
2	R2	Akbar	S1
3	R3	Andi Suhono	S2
4	R4	Andriyan Setyadharma	S3
5	R5	Anggun	S2
6	R6	Bayu Tri P	S1
7	R7	Bhekti Kumorowati	S1
8	R8	Budi Susanto	SLTA
9	R9	Dania Ayu Wulandari	S1
10	R10	Deny Wahyu	S1
11	R11	Dhoni Zustiyantoro	S2
12	R12	Edi Wahyudi	D3
13	R13	Eko Styono	S1
14	R14	Hero Aryanto	DIII
15	R15	Isa Aklis	S2
16	R16	Ismu Nizma	S1
17	R17	Khoirul Anwar	S2
18	R18	Kholiq Budiman	S2
19	R19	Meldi Septiawan	S2
20	R20	Muhamad Burhanudin	S2
21	R21	Mustofa Daru Affandi	S1
22	R22	Nike Widya K	S2
23	R23	Nining Wahyuningsih	S2
24	R24	Nur Dina A	S2
25	R25	Nurdian Susilowati	S2
26	R26	Nurmanto	SLTA
27	R27	Rina Setyaningsih	S1
28	R28	Rochsid	S1
29	R29	Rohmadi	S1
30	R30	Sihono	SLTA

Lampiran 3
Nama Responden Penelitian

No	Kode Responden	Nama	Pendidikan
1	R1	Agung Hery P	S1
2	R2	Akbar	S1
3	R3	Andi Suhono	S2
4	R4	Andriyan Setyadharma	S3
5	R5	Anggun	S2
6	R6	Bayu Tri P	S1
7	R7	Bhekti Kumorowati	S1
8	R8	Budi Susanto	SLTA
9	R9	Dania Ayu Wulandari	S1
10	R10	Deny Wahyu	S1
11	R11	Dhoni Zustiyantoro	S2
12	R12	Edi Wahyudi	D3
13	R13	Eko Styono	S1
14	R14	Hero Aryanto	DIII
15	R15	Isa Aklis	S2
16	R16	Ismu Nizma	S1
17	R17	Khoirul Anwar	S2
18	R18	Kholiq Budiman	S2
19	R19	Meldi Septiawan	S2
20	R20	Muhamad Burhanudin	S2
21	R21	Mustofa Daru Affandi	S1
22	R22	Nike Widya K	S2
23	R23	Nining Wahyuningsih	S2
24	R24	Nur Dina A	S2
25	R25	Nurdian Susilowati	S2
26	R26	Nurmanto	SLTA
27	R27	Rina Setyaningsih	S1
28	R28	Rochsid	S1
29	R29	Rohmadi	S1
30	R30	Sihono	SLTA
31	R31	Sobri	S2
32	R32	Sriyadi	SLTA
33	R33	Sugihartono	DIII
34	R34	Suminar	S2
35	R35	Suryadi	SLTP
36	R36	Tusyanah	S2
37	R37	Wahyudi	S2
38	R38	Wawan Widiyanto	SLTA
39	R39	Widi Hidayat	S2
40	R40	Winasis	S1
41	R41	Yahya Nur I	S1
42	R42	Zaenal Abidin	S3

Lampiran 4

Pedoman Wawancara

- 1. Tema: Kinerja Pegawai**
- 2. Teori Kinerja pegawai**

Pengertian

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kinerja yang sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rifai dan Basri dalam Kaswan, (2012:187).

Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. John miner 1988 dalam Sudarmanto (2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat keselamatan, kerusakan, dan kecermatan dari hasil pekerjaan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama, meliputi kerjasama dengan orang lain dalam lingkungan kerja.

3. Pertanyaan

1. Menurut Anda apakah dalam bekerja karyawan sudah bekerja dengan efektif dan efisien?
2. Apakah dalam bekerja karyawan sudah memenuhi target yang sudah ditentukan?
3. Apakah karyawan merasa kesulitan saat bekerja?
4. Menurut Anda apakah Anda merasa puas dengan hasil kinerja karyawan selama ini?
5. Apakah ada karyawan yang terlambat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya?
6. Menurut Anda Apakah hasil kinerja pegawai sudah sesuai dengan harapan Anda?
7. Apakah karyawan disiplin datang tepat waktu saat bekerja?
8. Apakah terdapat karyawan yang terlambat datang saat bekerja?
9. Menurut Anda apakah karyawan dapat bekerjasama secara baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain?
10. Apakah karyawan merasa kesulitan saat bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Lampiran 5
Transkrip Wawancara

Transkrip Wawancara dengan Kepala UPT HUMAS UNNES

Hari/Tanggal : Selasa, 21 Januari 2020
Tempat : Ruang Kepala UPT HUMAS UNNES
Waktu : 13.30 - 14.30 WIB
Narasumber : Muhammad Burhanudin, S.S., M.A.

A. Menurut Anda apakah dalam bekerja karyawan sudah bekerja dengan efektif dan efisien?

B. Bisa dilihat, kita kan punya *timelate* dan *leaflet* atau mungkin *schedule* kegiatan misalnya target HUMAS itu harus membuat berita di setiap berita itu terunggah dalam waktu 1X 24 jam. Sementara untuk sekarang ini masih ada beberapa keterlambatan dalam proses *upload* berita.

A. Apakah dalam bekerja karyawan sudah memenuhi target yang sudah ditentukan?

B. Belum semua karyawan dapat memenuhi target yang telah ditentukan dapat dilihat di *timelate* dan *leaflet* atau mungkin *schedule* kegiatan.

A. Apakah karyawan merasa kesulitan saat bekerja?

B. Untuk menjadi bagian dari HUMAS itu idealnya memang dari konsentrasi keilmuan yang mendukung, misalnya ilmu komunikasi atau bahasa lalu kalau dia konsentrasi di fotografi bisa juga jadi *fotografer*, lalu nanti dia ke HUMAS bagian profesional bisa dari manajemen, perkantoran itu juga bisa masuk kesana, karena HUMAS itu bagian dari institusi jendela

dari sebuah lembaga maka setiap institusi, dan Lembaga memerlukan HUMAS untuk promosi atau memperkenalkan institusi nya, bagaimana mempengaruhi masa agar kampus kita UNNES itu makin diminati oleh pendaftar lalu dipercaya olah mitra lalu mitra mau berinvestasi menanamkan modal/memberikan beasiswa, atau merekrut alumni nya untuk berusaha di perusahaan, jadi gitu. Untuk spesifikasi pekerjaan kita belum, baru menuju memenuhi itu jadi belum semuanya memiliki *basic* yang sesuai dengan pendidikan dan TUPOKSI.

A. Menurut Anda apakah Anda merasa puas dengan hasil kinerja karyawan selama ini?

B. Sejauh ini sudah, dan HUMAS UNNES sering kali mendapatkan penghargaan. Bekerja sebagai HUMAS itu sebenarnya bukan pekerjaan yang berorientasi pada finansial saja tetapi lebih pada faktor *lifestyle* jadi kalau pekerjaanya kok dihitung dengan waktu tentu berbeda karena berkaitan dengan *fashion lifestyle* hanya kita rasa dan sebagainya sehingga pekerjaan kita itu lebih pada selain finansial itu akan mengikutinya ketika kita sudah memberikan yang terbaik, misalnya kita membuat video profil ini, untuk standarnya kan tidak ada maka bagaimana kita mampu menangkap sebuah profil yang bisa dipublikasikan dengan estetika yang bagus dengan pengemasan yang *marketable* dan sebagainya itu. Nah nanti kan kita puas akhirnya juga berdampak pada penghasilan kita.

A. Apakah ada karyawan yang terlambat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaanya?

B. Kalau terkait dengan kedisiplinan sudah ada pemantauan biasanya Bapak WR 2 ya terkait dengan kepegawaian. WR 2 memantau melihat ada pegawai yang kurang disiplin pekerjaan kurang beras nanti ada pembinaan dari pimpinan universitas, kalo di HUMAS memperingatkan dulu memberikan arahan gitu menyampaikan apa yang bisa dilakukan sebelum sampai ke pimpinan, saya juga melakukan evaluasi terhadap pegawai-pegawai HUMAS.

A. Menurut Anda Apakah hasil kinerja pegawai sudah sesuai dengan harapan Anda?

B. Selama ini sudah, walaupun masih ada beberapa yang terlambat biasanya yang meliputi *student staff* oleh mahasiswa dia mengunggah perlu dikoreksi, atau di edit oleh saya atau yang lain belum sempat jadi terlambat untuk mengunggah.

A. Apakah karyawan disiplin datang tepat waktu saat bekerja?

B. Di HUMAS terdiri dari beberapa pegawai, pekerjaan HUMAS tidak bisa ditentukan waktu dan jamnya, bisa dari jam lima pagi sampai pulang jam 11 malam *unpredictable*, tergantung dari berbagai *event*, dan kegiatan. Istilahnya berbagai kegiatan yang ada di kampus kita harus mengawalinya, sehingga pekerjaan kita tidak seperti pekerjaan pada umumnya.

A. Apakah terdapat karyawan yang terlambat datang saat bekerja?

B. Masih ada beberapa, kalau terkait dengan kedisiplinan sudah ada pemantauan biasanya Bapak WR 2 ya terkait dengan kepegawaian.

A. Menurut Anda apakah karyawan dapat bekerjasama secara baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain?

B. Bisa, dapat dilihat dalam proses penerbitan berita yang pertama bisa fakultas itu membuat berita lalu mengirim *release* ke pusat lalu kita lalu kita unggah di *website*, jadi kalau ada kegiatan apa-apa bisa diunggah di *website* nya fakultas, media sosialnya fakultas, *website* nya universitas, media sosialnya universitas. Kalau nanti itu kok harus melibatkan media *eksternal* media massa koran TV radio ya kita memfasilitasi mengundang, untuk meliput berita. Kedua kalo tenaga kami ada *reporter* kami ada maka kami juga turun langsung untuk mengambil berita kegiatan.

A. Apakah karyawan merasa kesulitan saat bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaannya?

B. Sejauh ini tidak dan karena ini sudah modern ya kita biasanya berkomunikasi melalui WA kadang-kadang kita *sharing* sambil ngopi bareng. Itu sifatnya koordinatif jadi kita selalu berbagi informasi, *sharing* terkait dengan kegiatan-kegiatan HUMAS di unit-unit fakultas, kan di fakultas ada HUMAS nah kita sering-sering kalau di fakultas ada kegiatan-kegiatan yang bisa di unggah di *website* universitas kita juga memfasilitasi. Kita juga mengerakkan HUMAS UNNES yang ada di setiap fakultas masing-masing.

Lampiran 6
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Pengembangan Instrumen	Indikator	Nomor Soal	Jumlah Soal
1	Kinerja (Y)	Bernardi dalam Sudarmanto (2009:12)	<i>Quality</i>	1-4	4
			<i>Quantity</i>	5-8	4
			<i>Timeliness</i>	9-12	4
			<i>Cost-Effectiveness</i>	13-16	4
			<i>Need for Supervision</i>	17-20	4
			<i>Interpersonal Impact</i>	21-24	4
2	Lingkungan Kerja (X1)	Siagian (2014:59)	Bangunan Tempat Kerja	25-28	4
			Peralatan Kerja yang Memadahi	29-32	4
			Fasilitas	33-36	4
			Hubungan Rekan Kerja Setingkat	37-40	4
			Hubungan Atasan dengan Bawahan	41-44	4
			Kerjasama antar Karyawan	45-48	4
3	Kompetensi (X2)	Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68)	Kemampuan Intelektual	49-52	4
			Kemampuan Interpersonal	53-56	4
			Kemampuan Adaptabilitas	57-60	4
			Kemampuan Orientasi Hasil	61-64	4
4	Kompensasi (X3)	Kaswan (2012:146)	Gaji	65-68	4
			Insentif	69-72	4
			Tunjangan	73-76	4
5	Motivasi (M)	Clayton Alderfer dalam	Kebutuhan akan Keadaan	77-80	4

		Sudarmanto (2012:193)	Kebutuhan akan Afiliasi	81-84	4
			Kebutuhan akan Pertumbuhan	85-88	4
Jumlah Soal					88

Lampiran 7
Angket Instrumen Penelitian



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN
KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI TERHADAP KINERJA PERSONIL HUMAS
DI LINGKUNGAN UNNES**

INSTRUMEN PENELITIAN

Oleh

Mukhlisin

NIM 7101416146

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

TAHUN 2020

Yth.

Bapak/Ibu Personil Humas Universitas Negeri Semarang

Di tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan program Studi Strata 1 (S1) di Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, maka disusunlah skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan UNNES”**

Oleh karena itu dengan segala hormat, saya mohon bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Besar harapan saya kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebaik-baiknya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih dan semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu.

Hormat saya,
Peneliti



Mukhlisin

NIM: 7101416146

INSTRUMEN PENELITIAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan / Golongan PNS :

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah instrumen ini dengan seksama sebelum Bapak/Ibu memberikan jawaban
2. Berikan tanda $\sqrt{\quad}$ pada kolom jawaban yang paling tepat pada lembar jawab yang tersedia dengan pilihan jawaban sebagai berikut:
STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju
3. Jika Anda ingin mengganti jawaban berilah tanda (=) pada jawaban yang telah dipilih, kemudian pilihlah jawaban yang menurut Anda lebih sesuai dengan keadaan dan perasaan Anda.
4. Jawaban Bapak/Ibu tidak akan berpengaruh terhadap nama baik dan pekerjaan Bapak/Ibu.

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
KINERJA PEGAWAI (Y)					
<i>Quality</i>					
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.				
2	Saya yakin bahwa pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan harapan pimpinan.				
3	Hasil kerja saya memenuhi standard/kriteria yang sudah ditentukan.				
4	Saya selalu mengoreksi kembali tugas yang telah saya kerjakan.				
<i>Quantity</i>					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditentukan.				
6	Saya dapat melampaui target pekerjaan yang sudah ditentukan.				
7	Saya cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.				
8	Saya tidak terbebani dengan target yang harus saya selesaikan.				
<i>Timeliness</i>					
9	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.				
10	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan.				
11	Saya selalu menggunakan waktu bekerja dengan sebaik-baiknya.				
12	Saya selalu bekerja sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.				
<i>Cost-effectiveness</i>					
13	Saya selalu menggunakan peralatan dan mesin kantor sesuai dengan prosedur penggunaan.				
14	Saya selalu mengikuti instruksi dalam penggunaan peralatan dan mesin kantor.				
15	Saya selalu menggunakan peralatan dan mesin kantor sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.				
16	Saya selalu merawat peralatan dan mesin kantor sesuai dengan ketentuan.				
<i>Need for Supervision</i>					
17	Saya dapat bekerja dengan maksimal meskipun tidak ada pengawasan dari pimpinan.				

18	Saya dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab meskipun tidak ada pengawasan dari pimpinan.				
19	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan meskipun tidak diawasi pimpinan.				
20	Saya selalu mencapai target meskipun tidak ada pimpinan.				
Interpersonal Impact					
21	Saya dapat bekerjasama dengan baik antar rekan kerja.				
22	Saya dapat beradaptasi untuk menyesuaikan dengan kemampuan rekan kerja.				
23	Saya dapat bekerja dengan baik di dalam tim.				
24	Saya selalu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.				
LINGKUNGAN KERJA (X1)					
Lingkungan Kerja Fisik					
Bangunan Tempat Kerja					
25	Bangunan ditempat kerja selain indah dipandang juga kokoh.				
26	Bangunan di tempat kerja dalam kondisi yang aman dan nyaman.				
27	Bangunan ditempat kerja sudah sesuai dengan harapan saya.				
28	Bangunan di tempat kerja sudah sesuai dengan standar yang berlaku (terdapat peralatan K3, terdapat tanda-tanda peringatan bahaya, dll).				
Peralatan Kerja yang Memadahi					
29	Terdapat peralatan kerja yang lengkap untuk menunjang pekerjaan saya (komputer, kamera, printer, dll).				
30	Semua peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai.				
31	Pemilihan peralatan kantor sudah sesuai dengan pekerjaan saya.				
32	Peralatan kerja yang memadahi meningkatkan pekerjaan saya.				
Fasilitas					
33	Terdapat fasilitas istirahat di tempat kerja.				
34	Terdapat fasilitas ibadah di tempat kerja.				
35	Terdapat fasilitas kesehatan di tempat kerja.				
36	Fasilitas yang ada sudah sesuai standar yang ada.				
Lingkungan Kerja Non Fisik					

Hubungan Rekan Kerja Setingkat				
37	Saya suka bersosialisasi dengan rekan kerja.			
38	Saya suka bersosialisasi dengan rekan kerja walaupun di luar pekerjaan.			
39	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.			
40	Kritik dan saran dari rekan kerja membuat saya bekerja lebih baik.			
Hubungan Atasan dengan Bawahan				
41	Saya berhubungan baik terhadap atasan.			
42	Saya bersikap sopan terhadap atasan.			
43	Saya bersosialisasi dengan atasan di luar pekerjaan (saat istirahat, sepulang kerja, dll).			
44	Adanya hubungan dekat dengan atasan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.			
Kerjasama antar Karyawan				
45	Saya dapat bekerjasama dengan semua pegawai.			
46	saya menjalin kerjasama yang baik dengan semua pegawai.			
47	Saya selalu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.			
48	Terjalannya hubungan kerjasama yang baik antar pegawai membuat saya bersemangat dalam bekerja.			
KOMPETENSI (X2)				
Kemampuan Intelektual				
49	Saya mengetahui dan paham tugas beserta tanggung jawab dalam bekerja.			
50	Saya memiliki pengetahuan yang luas tentang pekerjaan saya.			
51	Saya bekerja sudah sesuai dengan kemampuan saya.			
52	Saya dapat mengatasi kesalahan yang terjadi saat bekerja dengan baik dan benar.			
Kemampuan Interpersonal				
53	Saya senang berkomunikasi dengan rekan kerja.			
54	Saya selalu mengeluarkan pendapat dalam kegiatan pengambilan keputusan.			
55	Saya selalu menghargai setiap ide, gagasan dan pendapat rekan kerja.			

56	Saya dapat menyanggah dengan baik dan profesional jika ada rekan kerja yang melakukan kesalahan.				
Kemampuan Adaptabilitas					
57	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi.				
58	Saya cepat beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja baru.				
59	Saya mudah menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di lingkungan kerja.				
60	Saya mudah menyesuaikan dengan kebijakan baru yang di terapkan.				
Kemampuan Orientasi Hasil					
61	Saya selalu berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja untuk memperoleh hasil yang optimal.				
62	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.				
63	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal.				
64	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.				
KOMPENSASI (X3)					
Gaji					
65	Saya menerima gaji sesuai dengan harapan.				
66	Gaji yang saya terima tepat waktu.				
67	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.				
68	Besaran gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.				
Insentif					
69	Organisasi memberikan insentif penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.				
70	Insentif yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.				
71	Dengan adanya insentif yang diberikan membuat saya semangat dalam bekerja.				
72	Insentif yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup.				
Tunjangan					
73	Saya selalu menerima tunjangan di setiap bulannya.				
74	Setiap tahun saya selalu mendapatkan THR				

75	Tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.				
76	Tunjangan yang diberikan menjadikan saya lebih giat dalam bekerja.				
MOTIVASI (M)					
Kebutuhan akan Keadaan					
77	Penghasilan yang saya terima memuaskan.				
78	Saya mendapatkan jam istirahat yang cukup.				
79	Saya diberikan kesempatan mengambil cuti/libur kerja untuk alasan tertentu.				
80	Saya mendapatkan fasilitas yang memadahi untuk menunjang kerja saya.				
Kebutuhan akan Afiliasi					
81	Saya dapat bersosialisasi dengan baik terhadap rekan kerja.				
82	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.				
83	Hubungan kerja di dalam organisasi berlangsung dengan baik.				
84	Jika saya merasakan kesulitan dalam bekerja rekan kerja akan membantu dalam menyelesaikannya.				
Kebutuhan akan Pertumbuhan					
85	Organisasi memberikan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kehumasan.				
86	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				
87	Saya merasa bangga jika diberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dari yang dikerjakan saat ini.				
88	Bekerja di dalam organisasi ini membuat kemampuan saya berkembang.				

Lampiran 8
Instrumen Penelitian Terisi

3



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN
KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI TERHADAP KINERJA PERSONIL HUMAS
DI LINGKUNGAN UNNES**

INSTRUMEN PENELITIAN

Oleh
Mukhlisin
NIM 7101416146

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
TAHUN 2020**

Yth.

Bapak/Ibu Personil Humas Universitas Negeri Semarang
Di tempat.

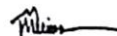
Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan program Studi Strata I (S1) di Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, maka disusunlah skripsi saya yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan UNNES"

Oleh karena itu dengan segala hormat, saya mohon bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Besar harapan saya kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebaik-baiknya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih dan semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu.

Hormat saya,
Peneliti



Mukhlisin
NIM: 7101416146

INSTRUMEN PENELITIAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : ANDI SUHONO
Usia : 28 TAHUN
Pendidikan Terakhir : SAKJANA
Jabatan / Golongan PNS : - STAF SPPK

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah instrumen ini dengan seksama sebelum Bapak/Ibu memberikan jawaban
2. Berikan tanda \checkmark pada kolom jawaban yang paling tepat pada lembar jawab yang tersedia dengan pilihan jawaban sebagai berikut:
STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju
3. Jika Anda ingin mengganti jawaban berilah tanda (=) pada jawaban yang telah dipilih, kemudian pilihlah jawaban yang menurut Anda lebih sesuai dengan keadaan dan perasaan Anda.
4. Jawaban Bapak/Ibu tidak akan berpengaruh terhadap nama baik dan pekerjaan Bapak/Ibu.

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
KINERJA PEGAWAI (Y)					
<i>Quality</i>					
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.			✓	
2	Saya yakin bahwa pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan harapan pimpinan.			✓	
3	Hasil kerja saya memenuhi standard/kriteria yang sudah ditentukan.			✓	
4	Saya selalu mengoreksi kembali tugas yang telah saya kerjakan.			✓	
<i>Quantity</i>					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditentukan.				✓
6	Saya dapat melampaui target pekerjaan yang sudah ditentukan.			✓	
7	Saya cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.			✓	
8	Saya tidak terbebani dengan target yang harus saya selesaikan.			✓	
<i>Timeliness</i>					
9	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.			✓	
10	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan.			✓	
11	Saya selalu menggunakan waktu bekerja dengan sebaik-baiknya.			✓	
12	Saya selalu bekerja sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.			✓	
<i>Cost-effectiveness</i>					
13	Saya selalu menggunakan peralatan dan mesin kantor sesuai dengan prosedur penggunaan.			✓	
14	Saya selalu mengikuti instruksi dalam penggunaan peralatan dan mesin kantor.			✓	
15	Saya selalu menggunakan peralatan dan mesin kantor sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.			✓	
16	Saya selalu merawat peralatan dan mesin kantor sesuai dengan ketentuan.			✓	
<i>Need for Supervision</i>					
17	Saya dapat bekerja dengan maksimal meskipun tidak ada pengawasan dari pimpinan.			✓	

18	Saya dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab meskipun tidak ada pengawasan dari pimpinan.			✓	
19	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan meskipun tidak diawasi pimpinan.			✓	
20	Saya selalu mencapai target meskipun tidak ada pimpinan.			✓	
<i>Interpersonal Impact</i>					
21	Saya dapat bekerjasama dengan baik antar rekan kerja.			✓	
22	Saya dapat beradaptasi untuk menyesuaikan dengan kemampuan rekan kerja.			✓	
23	Saya dapat bekerja dengan baik di dalam tim.			✓	
24	Saya selalu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.			✓	
LINGKUNGAN KERJA (X1)					
Lingkungan Kerja Fisik					
Bangunan Tempat Kerja					
25	Bangunan ditempat kerja selain indah dipandang juga kokoh.			✓	
26	Bangunan di tempat kerja dalam kondisi yang aman dan nyaman.				✓
27	Bangunan ditempat kerja sudah sesuai dengan harapan saya.			✓	
28	Bangunan di tempat kerja sudah sesuai dengan standar yang berlaku (terdapat peralatan K3, terdapat tanda-tanda peringatan bahaya, dll).			✓	
Peralatan Kerja yang Memadahi					
29	Terdapat peralatan kerja yang lengkap untuk menunjang pekerjaan saya (komputer, kamera, printer, dll).				✓
30	Semua peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai.			✓	
31	Pemilihan peralatan kantor sudah sesuai dengan pekerjaan saya.			✓	
32	Peralatan kerja yang memadahi meningkatkan pekerjaan saya.				✓
Fasilitas					
33	Terdapat fasilitas istirahat di tempat kerja.				✓
34	Terdapat fasilitas ibadah di tempat kerja.				✓
35	Terdapat fasilitas kesehatan di tempat kerja.			✓	
36	Fasilitas yang ada sudah sesuai standar yang ada.				✓

Lingkungan Kerja Non Fisik				
Hubungan Rekan Kerja Setingkat				
37	Saya suka bersosialisasi dengan rekan kerja.			✓
38	Saya suka bersosialisasi dengan rekan kerja walaupun di luar pekerjaan.			✓
39	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.			✓
40	Kritik dan saran dari rekan kerja membuat saya bekerja lebih baik.			✓
Hubungan Atasan dengan Bawahan				
41	Saya berhubungan baik terhadap atasan.			✓
42	Saya bersikap sopan terhadap atasan.			✓
43	Saya bersosialisasi dengan atasan di luar pekerjaan (saat istirahat, sepulang kerja, dll).			✓
44	Adanya hubungan dekat dengan atasan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.			✓
Kerjasama antar Karyawan				
45	Saya dapat bekerjasama dengan semua pegawai.			✓
46	saya menjalin kerjasama yang baik dengan semua pegawai.			✓
47	Saya selalu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.			✓
48	Terjalannya hubungan kerjasama yang baik antar pegawai membuat saya bersemangat dalam bekerja.			✓
KOMPETENSI (X2)				
Kemampuan Intelektual				
49	Saya mengetahui dan paham tugas beserta tanggung jawab dalam bekerja.			✓
50	Saya memiliki pengetahuan yang luas tentang pekerjaan saya.			✓
51	Saya bekerja sudah sesuai dengan kemampuan saya.			✓
52	Saya dapat mengatasi kesalahan yang terjadi saat bekerja dengan baik dan benar.			✓
Kemampuan Interpersonal				
53	Saya senang berkomunikasi dengan rekan kerja.			✓
54	Saya selalu mengeluarkan pendapat dalam kegiatan pengambilan keputusan.			✓
55	Saya selalu menghargai setiap ide, gagasan dan pendapat rekan kerja.			✓

56	Saya dapat menyanggah dengan baik dan profesional jika ada rekan kerja yang melakukan kesalahan.			✓	
Kemampuan Adaptabilitas					
57	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi.				✓
58	Saya cepat beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja baru.				✓
59	Saya mudah menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di lingkungan kerja.			✓	
60	Saya mudah menyesuaikan dengan kebijakan baru yang di terapkan.				✓
Kemampuan Orientasi Hasil					
61	Saya selalu berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja untuk memperoleh hasil yang optimal.				✓
62	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.				✓
63	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal.				✓
64	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.			✓	
KOMPENSASI (X3)					
Gaji					
65	Saya menerima gaji sesuai dengan harapan.		✓		
66	Gaji yang saya terima tepat waktu.			✓	
67	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
68	Besaran gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.			✓	
Insentif					
69	Organisasi memberikan insentif penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.			✓	
70	Insentif yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.				✓
71	Dengan adanya insentif yang diberikan membuat saya semangat dalam bekerja.				✓
72	Insentif yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup.				✓
Tunjangan					

73	Saya selalu menerima tunjangan di setiap bulannya.			✓	
74	Setiap tahun saya selalu mendapatkan THR			✓	
75	Tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.			✓	
76	Tunjangan yang diberikan menjadikan saya lebih giat dalam bekerja.			✓	
MOTIVASI (M)					
Kebutuhan akan Keadaan					
77	Penghasilan yang saya terima memuaskan.				✓
78	Saya mendapatkan jam istirahat yang cukup.				✓
79	Saya diberikan kesempatan mengambil cuti/libur kerja untuk alasan tertentu.				✓
80	Saya mendapatkan fasilitas yang memadahi untuk menunjang kerja saya.			✓	
Kebutuhan akan Afiliasi					
81	Saya dapat bersosialisasi dengan baik terhadap rekan kerja.			✓	
82	Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.			✓	
83	Hubungan kerja di dalam organisasi berlangsung dengan baik.			✓	
84	Jika saya merasakan kesulitan dalam bekerja rekan kerja akan membantu dalam menyelesaikannya.				✓
Kebutuhan akan Pertumbuhan					
85	Organisasi memberikan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kehumasan.				✓
86	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				✓
87	Saya merasa bangga jika diberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dari yang dikerjakan saat ini.				✓
88	Bekerja di dalam organisasi ini membuat kemampuan saya berkembang.			✓	

Lampiran 9
r Tabel

Tabel r untuk df = 1 - 50

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

33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 10
Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Penelitian

Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Lingkungan Kerja

Nama Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	Y1
R1	3	2	4	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	75
R2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	80
R3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
R4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	80
R5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	81
R6	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
R7	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
R8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	90
R9	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
R10	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	80
R11	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	77
R12	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	87
R13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	77
R14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	73
R15	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	77
R16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	92
R17	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	86
R18	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	76
R19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	76
R20	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	83
R21	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	85
R22	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
R23	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	86
R24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73
R25	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	83

R26	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	77
R27	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
R28	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	87
R29	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
R30	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	86
Total	98	98	101	101	105	94	97	109	106	102	102	101	98	95	98	104	103	99	92	99	103	101	95	98	2399
Skor Empiris	398				405				411				395				393				397				2399
Skor Ideal	480				480				480				480				480				480				2880
% Skor	82.91666667				84.375				85.625				82.29166667				81.875				82.70833333				83.29861111
Kriteria	Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik

Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Variabel Kompetensi

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	Y2
4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	50
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	48
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	56
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	46
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	52
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	50
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	57
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	50
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	53
4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	51
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	57
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	53
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	61
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	49
4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	53
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	61
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	49
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	50

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	50
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	55
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	55
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	51
3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	56
103	97	99	95	102	96	99	92	96	98	100	101	99	99	98	92	1566
394				389				395				388				1566
480				480				480				480				1920
82.08333333				81.04166667				82.29166667				80.83333333				81.5625
Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Baik				Sangat Baik

Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Variabel Kompetensi

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	Y3
3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	34
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	38
2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	37
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	39
3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	35
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	39
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	44
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	38
3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	40
4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	41
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	41
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	41
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	41
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	40
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	42
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	36
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	35
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	40
91	92	91	106	103	93	93	93	97	97	96	100	1152
380				382				390				1152
480				480				480				1440
79.16666667				79.58333333				81.25				80
Baik				Baik				Sangat Baik				Baik

Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Variabel Motivasi

M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M1.5	M1.6	M1.7	M1.8	M1.9	M1.10	M1.11	M1.12	Y4
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	43
3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	38
2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	31
3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	39
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	37
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	42
3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	36
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	44
4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	41
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	45
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38
3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	38
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	39
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	36
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	39
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37
4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	43
96	97	96	107	95	95	95	95	92	94	94	102	1158
396				380				382				1158
480				480				480				1440
82.5				79.16666667				79.58333333				80.41666667
Sangat Baik				Baik				Baik				Baik

Hasil Tabulasi Uji Coba Instrumen Variabel Kinerja

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y1.22	Y1.23	Y1.24	Y5
3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	77
4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	80
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	77
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	81
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	73
4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	86
3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	77
3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	85
4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	80
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	86
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	84
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	76
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	91
4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	85
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	74
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	80
4	3	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	89
3	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	78
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	86

3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	75
3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	81
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	87
4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	77
3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	83
101	96	95	98	115	105	95	73	98	102	102	95	99	100	102	99	102	101	102	100	104	98	98	99	2379
390				388				397				400				405				399				2379
480				480				480				480				480				480				2880
81.25				80.83333333				82.70833333				83.33333333				84.375				83.125				82.60416667
Sangat Baik				Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik

Lampiran 11. Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian
Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian Variabel Lingkungan Kerja

Kode Responden	Lingkungan Kerja																								Y1	%	Kriteria	
	Indikator 1				Indikator 2				Indikator 3				Indikator 4				Indikator 5				Indikator 6							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24				
1	3	2	4	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	75	78.13	B
2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	80	83.33	SB
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	81.25	SB
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	80	83.33	SB
5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	81	84.38	SB	
6	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	77.08	B
7	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	77.08	B
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	90	93.75	SB
9	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	77.08	B
10	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	80	83.33	SB	
11	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	77	80.21	B	
12	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	87	90.63	SB	
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	77	80.21	B	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	73	76.04	B	
15	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	77	80.21	B	
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	92	95.83	SB	
17	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	86	89.58	SB	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	76	79.17	B	
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	76	79.17	B	
20	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	83	86.46	SB	
21	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	85	88.54	SB	
22	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	77.08	B	
23	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	86	89.58	SB	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73	76.04	B	
25	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	83	86.46	SB	
26	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	77	80.21	B	

27	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80	83.33	SB	
28	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	87	90.63	SB	
29	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	81.25	SB	
30	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	86	89.58	SB
31	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	81	84.38	SB	
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	77	80.21	B	
33	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	79	82.29	SB	
34	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	75	B	
35	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	79.17	B	
36	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	73	76.04	B	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	75	78.13	B	
38	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	76	79.17	B	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	73	76.04	B	
40	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	72.92	B	
41	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	81	84.38	SB	
42	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	76.04	B	
Y	139	136	139	144	142	128	134	145	142	134	140	136	137	132	136	142	143	137	129	138	142	138	134	138	3305			
Skor Empiris	558				549				552				547				547				552				3305			
Skor ideal	672				672				672				672				672				672				4032			
%	83.03571429				81.69642857				82.14285714				81.39880952				81.39880952				82.14285714				81.96			
Kriteria	Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				SB	81.96	SB	

Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi

Kompetensi																Y2	%	Kriteria
Indikator 1				Indikator 2				Indikator 3				Indikator 4						
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16			
4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	50	78.1	B
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	48	75	B
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	56	87.5	SB
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51	79.7	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	46	71.9	B
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	52	81.3	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	50	78.1	B
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	57	89.1	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	50	78.1	B
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	53	82.8	SB
4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	51	79.7	B
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	57	89.1	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	53	82.8	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50	78.1	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	75	B
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	61	95.3	SB
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	58	90.6	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	75	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	49	76.6	B
4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	53	82.8	SB
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	61	95.3	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	49	76.6	B
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	50	78.1	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	75	B
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	50	78.1	B
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	55	85.9	SB
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50	78.1	B
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	55	85.9	SB

4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50	78.1	B
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	55	85.9	SB
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	51	79.7	B
3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	56	87.5	SB
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	53	82.8	SB
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	58	90.6	SB
4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	53	82.8	SB
3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	55	85.9	SB
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	60	93.8	SB
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	50	78.1	B
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	57	89.1	SB
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	55	85.9	SB
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	58	90.6	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	51	79.7	B
4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	54	84.4	SB
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50	78.1	B
146	134	141	138	143	136	138	131	137	139	141	143	141	140	138	134	2220		
559				548				560				553				2220		
672				672				672				672				2688		
83.18452381				81.54761905				83.33333333				82.29166667				82.59		
Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				SB	82.6	SB

Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian Variabel Kompensasi

Kompensasi												Y3	%	Kriteria
Indikator 1				Indikator 2				Indikator 3						
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12			
3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	34	70.8	B
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	38	79.2	B
2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	37	77.1	B
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	39	81.3	SB
3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	35	72.9	B
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	39	81.3	SB
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	44	91.7	SB
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	38	79.2	B
3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	40	83.3	SB
4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	41	85.4	SB
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	41	85.4	SB
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37	77.1	B
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	41	85.4	SB
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	95.8	SB
3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	41	85.4	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	40	83.3	SB
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	77.1	B
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	42	87.5	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	77.1	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	77.1	B
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	36	75	B
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	35	72.9	B
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	40	83.3	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37	77.1	B
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	40	83.3	SB
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	41	85.4	SB
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	39	81.3	SB
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	38	79.2	B
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	42	87.5	SB
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46	95.8	SB
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38	79.2	B
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	44	91.7	SB
4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	41	85.4	SB
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	45	93.8	SB
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39	81.3	SB
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	41	85.4	SB
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45	93.8	SB
134	134	130	150	145	131	134	136	140	136	139	142	1651		
548				546				557				1651		
672				672				672				2016		
81.54761905				81.25				82.88690476				81.9		
Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				SB	81.9	SB

Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi

Motivasi												Y4	%	Kriteria
Indikator 1				Indikator 2				Indikator 3						
M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M1.5	M1.6	M1.7	M1.8	M1.9	M1.10	M1.11	M1.12			
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	29	60.42	KB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	77.08	B
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	43	89.58	SB
3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	38	79.17	B
2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	31	64.58	B
3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	39	81.25	SB
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	37	77.08	B
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	42	87.5	SB
3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	36	75	B
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38	79.17	B
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	40	83.33	SB
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	44	91.67	SB
4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	41	85.42	SB
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39	81.25	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	45	93.75	SB
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	44	91.67	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38	79.17	B
3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	38	79.17	B
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46	95.83	SB
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	38	79.17	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	75	B
4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	77.08	B
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	39	81.25	SB
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	36	75	B
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	39	81.25	SB
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	77.08	B
4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	43	89.58	SB
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	81.25	SB
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	41	85.42	SB
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38	79.17	B
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42	87.5	SB
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46	95.83	SB
3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	39	81.25	SB
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	41	85.42	SB
4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	43	89.58	SB
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	43	89.58	SB
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	41	85.42	SB
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	39	81.25	SB
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	43	89.58	SB
139	137	136	148	137	138	137	136	133	134	135	143	1653		
560				548				545				1653		
672				672				672				2016		
83.33333333				81.54761905				81.10119048				90		
Sangat Baik				Baik				Baik				SB	81.99	SB

Hasil Tabulasi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja

Kinerja																							Y5	%	Kriteria
Indikator 1				Indikator 2			Indikator 3				Indikator 4				Indikator 5				Indikator 6						
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y1.22	Y1.23			
3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	75	81.5	SB
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	77.2	B
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	76.1	B
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	77	83.7	SB
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	74	80.4	B
3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	78	84.8	SB
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	70	76.1	B
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	84	91.3	SB
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	75	81.5	SB
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	83	90.2	SB
4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	76	82.6	SB
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	82	89.1	SB
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	81	88	SB
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	76.1	B
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	73	79.3	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	89	96.7	SB
4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	83	90.2	SB
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	72	78.3	B
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	75	B
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	78	84.8	SB
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	88	95.7	SB
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	77	83.7	SB
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	83	90.2	SB
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	76.1	B
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	72	78.3	B
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	67	72.8	B
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	79	85.9	SB
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	84	91.3	SB

4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	75	81.5	SB	
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	81	88	SB	
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	81	88	SB	
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	86	93.5	SB	
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	78	84.8	SB	
3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	79	85.9	SB	
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	82	89.1	SB	
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	78.3	B	
4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	83	90.2	SB	
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	77	83.7	SB	
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	84	91.3	SB	
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	77	83.7	SB		
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	84	91.3	SB	
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	81	88	SB
144	135	136	138	162	151	142	140	140	143	136	140	139	143	141	146	143	144	143	147	138	139	140	3270			
553				455				559				563				576				564				3270		
672				504				672				672				672				672				3864		
82.29166667				90.27777778				83.18452381				83.7797619				85.71428571				83.92857143				84.6		
Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				Sangat Baik				SB	84.6	SB

Lampiran 12. Output Uji Coba Instrumen Penelitian
Output Validitas Uji Coba Instrumen Variabel Lingkungan Kerja

		Correlations																								
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	Y
X1.1	Pearson Correlation	1	-0.02	0.167	0.167	0.134	-0.008	0.024	0.302	-0.04	.381*	-0.031	0.285	0.318	0.135	0.148	0.191	.385*	0.099	.443*	-0.066	0.081	0.01	0.337	0.148	.389*
	Sig. (2-tailed)		0.918	0.378	0.378	0.48	0.966	0.901	0.104	0.833	0.038	0.872	0.127	0.087	0.477	0.436	0.311	0.035	0.604	0.014	0.73	0.67	0.956	0.069	0.436	0.034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	-0.02	1	0.144	0.279	0.347	.414*	0.021	0.126	0.357	0.212	.372*	.365*	.422*	-0.058	0.128	0.035	0.201	.369*	0.122	0.227	.464**	0.009	-0.058	0.275	.546**
	Sig. (2-tailed)	0.918		0.447	0.135	0.06	0.023	0.914	0.507	0.053	0.262	0.043	0.047	0.02	0.76	0.502	0.855	0.286	0.045	0.521	0.227	0.01	0.962	0.76	0.142	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	0.167	0.144	1	0.139	0.061	0.283	0.071	0.292	-0.12	0.075	0.085	0.249	0.167	0.031	-0.146	0.259	0.172	.408*	0.351	0.257	0.172	-0.005	0.217	0.323	.411*
	Sig. (2-tailed)	0.378	0.447		0.465	0.747	0.129	0.71	0.118	0.527	0.694	0.656	0.185	0.378	0.871	0.441	0.167	0.363	0.025	0.057	0.171	0.363	0.98	0.25	0.081	0.024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	0.167	0.279	0.139	1	-0.061	0.06	0.071	0.148	0.157	0.325	0.226	0.249	0.167	.402*	0.323	0.12	0.312	.408*	0.074	0.106	0.312	-0.005	0.217	0.167	.476**
	Sig. (2-tailed)	0.378	0.135	0.465		0.747	0.754	0.71	0.434	0.407	0.08	0.23	0.185	0.378	0.028	0.081	0.527	0.094	0.025	0.698	0.578	0.094	0.98	0.25	0.378	0.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	0.134	0.347	0.061	-0.061	1	0.287	0.21	0.061	0.119	0.107	.363*	0.163	0.134	0.079	0.268	-0.119	-0.06	0.065	0	0.323	.418*	0.061	-0.238	0.134	.376*
	Sig. (2-tailed)	0.48	0.06	0.747	0.747		0.124	0.265	0.747	0.532	0.574	0.049	0.391	0.48	0.676	0.152	0.532	0.754	0.734	1	0.082	0.021	0.747	0.205	0.48	0.041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	-0.008	.414*	0.283	0.06	0.287	1	0.136	0.164	0.31	0.331	0.044	0.25	0.236	0.048	0.114	-0.094	0.138	0.329	-0.058	0.329	0.138	-0.164	0.048	0.114	.440*
	Sig. (2-tailed)	0.966	0.023	0.129	0.754	0.124		0.474	0.386	0.096	0.074	0.817	0.183	0.21	0.8	0.549	0.623	0.468	0.075	0.762	0.075	0.468	0.386	0.8	0.549	0.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	0.024	0.021	0.071	0.071	0.21	0.136	1	0.256	0.358	-0.114	0.032	0.207	0.202	0.176	0.202	0.274	0.154	0.155	-0.147	0.327	0.154	0.071	0.176	-0.154	0.347
	Sig. (2-tailed)	0.901	0.914	0.71	0.71	0.265	0.474		0.172	0.052	0.549	0.866	0.273	0.284	0.352	0.284	0.143	0.417	0.414	0.437	0.078	0.417	0.71	0.352	0.415	0.061
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	0.302	0.126	0.292	0.148	0.061	0.164	0.256	1	-0.018	0.3	0.198	.384*	.459*	0.34	0.302	0.157	.386*	0.347	0.203	-0.106	0.107	0.148	0.34	-0.167	.506**
	Sig. (2-tailed)	0.104	0.507	0.118	0.434	0.747	0.386	0.172		0.923	0.108	0.295	0.036	0.011	0.066	0.104	0.407	0.035	0.06	0.281	0.578	0.574	0.434	0.066	0.378	0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	-0.04	0.357	-0.12	0.157	0.119	0.31	0.358	-0.018	1	0.193	0.218	0.139	-0.04	0.06	0.111	0.071	0.279	0.029	-0.018	.467**	.413*	0.018	0.06	0.111	.399*
	Sig. (2-tailed)	0.833	0.053	0.527	0.407	0.532	0.096	0.052	0.923		0.307	0.247	0.465	0.833	0.754	0.56	0.708	0.136	0.878	0.925	0.009	0.023	0.923	0.754	0.56	0.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.10	Pearson Correlation	.381*	0.212	0.075	0.325	0.107	0.331	-0.114	0.3	0.193	1	0.27	0.286	-0.027	.485**	.381*	0.048	.462*	0.184	0.048	0.053	0.34	0.325	0.162	0.109	.552**
	Sig. (2-tailed)	0.038	0.262	0.694	0.08	0.574	0.074	0.549	0.108	0.307		0.149	0.125	0.886	0.007	0.038	0.8	0.01	0.331	0.8	0.783	0.066	0.08	0.394	0.567	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

X1.11	Pearson Correlation	-0.031	.372*	0.085	0.226	.363*	0.044	0.032	0.198	0.218	0.27	1	0.324	-0.031	.365*	0.277	0.055	0.247	0.208	0.327	0.208	.796**	.367*	0.183	.431*	.585**
	Sig. (2-tailed)	0.872	0.043	0.656	0.23	0.049	0.817	0.866	0.295	0.247	0.149		0.081	0.872	0.047	0.138	0.775	0.188	0.27	0.077	0.27	0	0.046	0.334	0.017	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.12	Pearson Correlation	0.285	.365*	0.249	0.249	0.163	0.25	0.207	.384*	0.139	0.286	0.324	1	0.285	0.191	0.147	0.106	0.029	0.093	0.31	0.226	0.152	-0.131	0.354	0.147	.524**
	Sig. (2-tailed)	0.127	0.047	0.185	0.185	0.391	0.183	0.273	0.036	0.465	0.125	0.081		0.127	0.312	0.438	0.577	0.88	0.624	0.096	0.229	0.423	0.491	0.055	0.438	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.13	Pearson Correlation	0.318	.422*	0.167	0.167	0.134	0.236	0.202	.459*	-0.04	-0.027	-0.031	0.285	1	-0.067	0.148	0.04	0.233	0.263	0.141	-0.066	0.081	0.01	0.135	-0.193	0.361
	Sig. (2-tailed)	0.087	0.02	0.378	0.378	0.48	0.21	0.284	0.011	0.833	0.886	0.872	0.127		0.723	0.436	0.833	0.215	0.16	0.457	0.73	0.67	0.956	0.477	0.306	0.05
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.14	Pearson Correlation	0.135	-0.058	0.031	.402*	0.079	0.048	0.176	0.34	0.06	.485**	.365*	0.191	-0.067	1	.539**	0.299	0.331	0.293	-0.12	-0.098	0.331	.588**	0.28	0.135	.511**
	Sig. (2-tailed)	0.477	0.76	0.871	0.028	0.676	0.8	0.352	0.066	0.754	0.007	0.047	0.312	0.723		0.002	0.109	0.074	0.116	0.529	0.608	0.074	0.001	0.134	0.477	0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.15	Pearson Correlation	0.148	0.128	-0.146	0.323	0.268	0.114	0.202	0.302	0.111	.381*	0.277	0.147	0.148	.539**	1	0.191	0.233	0.099	-0.161	-0.066	0.233	0.323	-0.067	-0.023	.432*
	Sig. (2-tailed)	0.436	0.502	0.441	0.081	0.152	0.549	0.284	0.104	0.56	0.038	0.138	0.438	0.436	0.002		0.311	0.215	0.604	0.395	0.73	0.215	0.081	0.723	0.905	0.017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.16	Pearson Correlation	0.191	0.035	0.259	0.12	-0.119	-0.094	0.274	0.157	0.071	0.048	0.055	0.106	0.04	0.299	0.191	1	.530**	.408*	0.018	0.117	0.126	.397*	0.299	0.191	.411*
	Sig. (2-tailed)	0.311	0.855	0.167	0.527	0.532	0.623	0.143	0.407	0.708	0.8	0.775	0.577	0.833	0.109	0.311		0.003	0.025	0.925	0.539	0.508	0.03	0.109	0.311	0.024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.17	Pearson Correlation	.385*	0.201	0.172	0.312	-0.06	0.138	0.154	.386*	0.279	.462*	0.247	0.029	0.233	0.331	0.233	.530**	1	.602**	0.306	0.161	.457*	.451*	.511**	0.233	.680**
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.286	0.363	0.094	0.754	0.468	0.417	0.035	0.136	0.01	0.188	0.88	0.215	0.074	0.215	0.003		0	0.101	0.394	0.011	0.012	0.004	0.215	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.18	Pearson Correlation	0.099	.369*	.408*	.408*	0.065	0.329	0.155	0.347	0.029	0.184	0.208	0.093	0.263	0.293	0.099	.408*	.602**	1	0.117	0.048	0.308	0.257	0.293	0.263	.596**
	Sig. (2-tailed)	0.604	0.045	0.025	0.025	0.734	0.075	0.414	0.06	0.878	0.331	0.27	0.624	0.16	0.116	0.604	0.025	0		0.539	0.803	0.097	0.171	0.116	0.16	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.19	Pearson Correlation	.443*	0.122	0.351	0.074	0	-0.058	-0.147	0.203	-0.018	0.048	0.327	0.31	0.141	-0.12	-0.161	0.018	0.306	0.117	1	0.117	0.306	-0.203	.598**	.443*	0.331
	Sig. (2-tailed)	0.014	0.521	0.057	0.698	1	0.762	0.437	0.281	0.925	0.8	0.077	0.096	0.457	0.529	0.395	0.925	0.101	0.539		0.539	0.101	0.281	0	0.014	0.074
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.20	Pearson Correlation	-0.066	0.227	0.257	0.106	0.323	0.329	0.327	-0.106	.467**	0.053	0.208	0.226	-0.066	-0.098	-0.066	0.117	0.161	0.048	0.117	1	.455*	-0.196	-0.098	0.263	.376*
	Sig. (2-tailed)	0.73	0.227	0.171	0.578	0.082	0.075	0.078	0.578	0.009	0.783	0.27	0.229	0.73	0.608	0.73	0.539	0.394	0.803	0.539		0.012	0.299	0.608	0.16	0.041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.21	Pearson Correlation	0.081	.464**	0.172	0.312	.418*	0.138	0.154	0.107	.413*	0.34	.796**	0.152	0.081	0.331	0.233	0.126	.457*	0.308	0.306	.455*	1	0.312	0.15	.385*	.693**
	Sig. (2-tailed)	0.67	0.01	0.363	0.094	0.021	0.468	0.417	0.574	0.023	0.066	0	0.423	0.67	0.074	0.215	0.508	0.011	0.097	0.101	0.012		0.094	0.428	0.035	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.22	Pearson Correlation	0.01	0.009	-0.005	-0.005	0.061	-0.164	0.071	0.148	0.018	0.325	.367*	-0.131	0.01	.588**	0.323	.397*	.451*	0.257	-0.203	-0.196	0.312	1	0.031	0.167	0.345
	Sig. (2-tailed)	0.956	0.962	0.98	0.98	0.747	0.386	0.71	0.434	0.923	0.08	0.046	0.491	0.956	0.001	0.081	0.03	0.012	0.171	0.281	0.299	0.094		0.871	0.378	0.062
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.23	Pearson Correlation	0.337	-0.058	0.217	0.217	-0.238	0.048	0.176	0.34	0.06	0.162	0.183	0.354	0.135	0.28	-0.067	0.299	.511**	0.293	.598**	-0.098	0.15	0.031	1	0.135	.409*
	Sig. (2-tailed)	0.069	0.76	0.25	0.25	0.205	0.8	0.352	0.066	0.754	0.394	0.334	0.055	0.477	0.134	0.723	0.109	0.004	0.116	0	0.608	0.428	0.871		0.477	0.025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.24	Pearson Correlation	0.148	0.275	0.323	0.167	0.134	0.114	-0.154	-0.167	0.111	0.109	.431*	0.147	-0.193	0.135	-0.023	0.191	0.233	0.263	.443*	0.263	.385*	0.167	0.135	1	.403*
	Sig. (2-tailed)	0.436	0.142	0.081	0.378	0.48	0.549	0.415	0.378	0.56	0.567	0.017	0.438	0.306	0.477	0.905	0.311	0.215	0.16	0.014	0.16	0.035	0.378	0.477		0.027
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.389*	.546**	.411*	.476**	.376*	.440*	0.347	.506**	.399*	.552**	.585**	.524**	0.361	.511**	.432*	.411*	.680**	.596**	0.331	.376*	.693**	0.345	.409*	.403*	1
	Sig. (2-tailed)	0.034	0.002	0.024	0.008	0.041	0.015	0.061	0.004	0.029	0.002	0.001	0.003	0.05	0.004	0.017	0.024	0	0.001	0.074	0.041	0	0.062	0.025	0.027	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Output Validitas Uji Coba Instrumen Variabel Kompetensi

		Correlations																
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	Y2
X2.1	Pearson Correlation	1	.472**	0.141	0.272	.384*	0.057	0.269	0.02	0.235	0.233	0.188	0.36	0.161	0.161	0.081	0.02	.511**
	Sig. (2-tailed)		0.008	0.458	0.146	0.036	0.767	0.151	0.915	0.21	0.215	0.32	0.051	0.394	0.394	0.67	0.915	0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.472**	1	-0.015	-0.203	0.354	0.265	0.135	0.273	0.118	-0.154	-0.044	0.317	.499**	-0.017	0.024	0.273	.399*
	Sig. (2-tailed)	0.008		0.937	0.282	0.055	0.157	0.477	0.144	0.534	0.415	0.817	0.088	0.005	0.928	0.901	0.144	0.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	0.141	-0.015	1	0.349	0.181	.559**	.880**	0.344	.507**	0.229	0.213	0.283	-0.097	0.041	0.086	0.344	.642**
	Sig. (2-tailed)	0.458	0.937		0.058	0.338	0.001	0	0.063	0.004	0.223	0.259	0.13	0.611	0.828	0.651	0.063	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	0.272	-0.203	0.349	1	0.15	0.309	.489**	0.277	.368*	0.277	0.288	0.02	-0.08	0.241	0.111	-0.055	.475**
	Sig. (2-tailed)	0.146	0.282	0.058		0.429	0.097	0.006	0.138	0.046	0.138	0.123	0.915	0.673	0.2	0.56	0.771	0.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.384*	0.354	0.181	0.15	1	.372*	0.181	0.031	.442*	-0.031	0	0.293	0.356	-0.089	0.123	0.185	.486**
	Sig. (2-tailed)	0.036	0.055	0.338	0.429		0.043	0.338	0.872	0.014	0.872	1	0.117	0.053	0.64	0.517	0.329	0.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	0.057	0.265	.559**	0.309	.372*	1	.426*	.570**	.490**	0.063	0.117	0.324	0.031	0.031	0.063	.412*	.630**
	Sig. (2-tailed)	0.767	0.157	0.001	0.097	0.043		0.019	0.001	0.006	0.74	0.537	0.08	0.873	0.873	0.74	0.024	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	0.269	0.135	.880**	.489**	0.181	.426*	1	0.344	.507**	0.229	0.213	0.178	0.041	0.041	0.086	0.344	.675**
	Sig. (2-tailed)	0.151	0.477	0	0.006	0.338	0.019		0.063	0.004	0.223	0.259	0.346	0.828	0.828	0.651	0.063	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	0.02	0.273	0.344	0.277	0.031	.570**	0.344	1	0.302	0.08	0.169	0.158	0.066	0.066	0.08	0.148	.479**
	Sig. (2-tailed)	0.915	0.144	0.063	0.138	0.872	0.001	0.063		0.105	0.676	0.373	0.405	0.73	0.73	0.676	0.436	0.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	0.235	0.118	.507**	.368*	.442*	.490**	.507**	0.302	1	.452*	0.14	.386*	.400*	0.218	.452*	0.302	.771**
	Sig. (2-tailed)	0.21	0.534	0.004	0.046	0.014	0.006	0.004	0.105		0.012	0.461	0.035	0.028	0.247	0.012	0.105	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.10	Pearson Correlation	0.233	-0.154	0.229	0.277	-0.031	0.063	0.229	0.08	.452*	1	0.295	0.258	0.099	.428*	0.318	0.08	.476**
	Sig. (2-tailed)	0.215	0.415	0.223	0.138	0.872	0.74	0.223	0.676	0.012		0.114	0.169	0.604	0.018	0.087	0.676	0.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.11	Pearson Correlation	0.188	-0.044	0.213	0.288	0	0.117	0.213	0.169	0.14	0.295	1	.401*	-0.244	0	-0.084	-0.084	.361*
	Sig. (2-tailed)	0.32	0.817	0.259	0.123	1	0.537	0.259	0.373	0.461	0.114		0.028	0.194	1	0.658	0.658	0.05
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.12	Pearson Correlation	0.36	0.317	0.283	0.02	0.293	0.324	0.178	0.158	.386*	0.258	.401*	1	-0.036	0.084	0.133	0.283	.582**
	Sig. (2-tailed)	0.051	0.088	0.13	0.915	0.117	0.08	0.346	0.405	0.035	0.169	0.028		0.85	0.658	0.484	0.13	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.13	Pearson Correlation	0.161	.499**	-0.097	-0.08	0.356	0.031	0.041	0.066	.400*	0.099	-0.244	-0.036	1	0.206	.428*	0.066	0.323
	Sig. (2-tailed)	0.394	0.005	0.611	0.673	0.053	0.873	0.828	0.73	0.028	0.604	0.194	0.85		0.274	0.018	0.73	0.081
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.14	Pearson Correlation	0.161	-0.017	0.041	0.241	-0.089	0.031	0.041	0.066	0.218	.428*	0	0.084	0.206	1	.592**	0.066	.361*
	Sig. (2-tailed)	0.394	0.928	0.828	0.2	0.64	0.873	0.828	0.73	0.247	0.018	1	0.658	0.274		0.001	0.73	0.05
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.15	Pearson Correlation	0.081	0.024	0.086	0.111	0.123	0.063	0.086	0.08	.452*	0.318	-0.084	0.133	.428*	.592**	1	0.25	.437*
	Sig. (2-tailed)	0.67	0.901	0.651	0.56	0.517	0.74	0.651	0.676	0.012	0.087	0.658	0.484	0.018	0.001		0.183	0.016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.16	Pearson Correlation	0.02	0.273	0.344	-0.055	0.185	.412*	0.344	0.148	0.302	0.08	-0.084	0.283	0.066	0.066	0.25	1	.440*
	Sig. (2-tailed)	0.915	0.144	0.063	0.771	0.329	0.024	0.063	0.436	0.105	0.676	0.658	0.13	0.73	0.73	0.183		0.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.511**	.399*	.642**	.475**	.486**	.630**	.675**	.479**	.771**	.476**	.361*	.582**	0.323	.361*	.437*	.440*	1
	Sig. (2-tailed)	0	0.029	0	0.008	0.007	0	0	0.007	0	0.008	0.05	0.001	0.081	0.05	0.016	0.015	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Output Validitas Uji Coba Instrumen Variabel Kompensasi

Correlations														
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	Y3
X3.1	Pearson Correlation	1	0.213	.396*	.405*	0.094	-0.017	0.156	-0.017	0.342	.536**	.369*	0.254	.581**
	Sig. (2-tailed)		0.258	0.03	0.026	0.622	0.928	0.41	0.928	0.064	0.002	0.045	0.176	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	0.213	1	0.213	0.36	0.025	0.354	-0.039	0.157	0.117	0.117	-0.093	0.058	.376*
	Sig. (2-tailed)	0.258		0.258	0.051	0.896	0.055	0.837	0.407	0.538	0.538	0.626	0.762	0.04
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.396*	0.213	1	.405*	0.259	-0.017	0.156	0.156	0.148	-0.045	0.164	0.102	.462*
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.258		0.026	0.167	0.928	0.41	0.41	0.434	0.813	0.387	0.593	0.01
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	.405*	0.36	.405*	1	0.009	0.198	0.198	0.057	0.2	0.042	0.134	0.207	.522**
	Sig. (2-tailed)	0.026	0.051	0.026		0.962	0.294	0.294	0.767	0.289	0.825	0.481	0.272	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.5	Pearson Correlation	0.094	0.025	0.259	0.009	1	.384*	.384*	.384*	0.313	0.154	0.067	0.083	.531**
	Sig. (2-tailed)	0.622	0.896	0.167	0.962		0.036	0.036	0.036	0.092	0.417	0.724	0.661	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.6	Pearson Correlation	-0.017	0.354	-0.017	0.198	.384*	1	.403*	.552**	0.217	0.05	0.071	0.262	.582**
	Sig. (2-tailed)	0.928	0.055	0.928	0.294	0.036		0.027	0.002	0.25	0.793	0.711	0.161	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.7	Pearson Correlation	0.156	-0.039	0.156	0.198	.384*	.403*	1	.701**	0.217	0.05	0.247	0	.582**
	Sig. (2-tailed)	0.41	0.837	0.41	0.294	0.036	0.027		0	0.25	0.793	0.188	1	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.8	Pearson Correlation	-0.017	0.157	0.156	0.057	.384*	.552**	.701**	1	0.05	0.05	0.247	0	.556**
	Sig. (2-tailed)	0.928	0.407	0.41	0.767	0.036	0.002	0		0.793	0.793	0.188	1	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.9	Pearson Correlation	0.342	0.117	0.148	0.2	0.313	0.217	0.217	0.05	1	0.255	-0.079	0.098	.462*
	Sig. (2-tailed)	0.064	0.538	0.434	0.289	0.092	0.25	0.25	0.793		0.174	0.679	0.607	0.01
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.10	Pearson Correlation	.536**	0.117	-0.045	0.042	0.154	0.05	0.05	0.05	0.255	1	.512**	.391*	.490**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.538	0.813	0.825	0.417	0.793	0.793	0.793	0.174		0.004	0.033	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.11	Pearson Correlation	.369*	-0.093	0.164	0.134	0.067	0.071	0.247	0.247	-0.079	.512**	1	.465**	.500**
	Sig. (2-tailed)	0.045	0.626	0.387	0.481	0.724	0.711	0.188	0.188	0.679	0.004		0.01	0.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.12	Pearson Correlation	0.254	0.058	0.102	0.207	0.083	0.262	0	0	0.098	.391*	.465**	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	0.176	0.762	0.593	0.272	0.661	0.161	1	1	0.607	0.033	0.01		0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.581**	.376*	.462*	.522**	.531**	.582**	.582**	.556**	.462*	.490**	.500**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.04	0.01	0.003	0.003	0.001	0.001	0.001	0.01	0.006	0.005	0.006	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Output Validitas Uji Coba Instrumen Variabel Motivasi

		Correlations												
		M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M1.5	M1.6	M1.7	M1.8	M1.9	M1.10	M1.11	M1.12	Y4
M1.1	Pearson Correlation	1	0.176	.545**	0.286	0.33	0.165	0.354	.483**	.744**	.461*	.617**	0.075	.768**
	Sig. (2-tailed)		0.352	0.002	0.125	0.075	0.383	0.055	0.007	0	0.01	0	0.692	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.2	Pearson Correlation	0.176	1	0.066	0.11	0.293	.454*	0.095	0.172	0.335	.568**	0.199	.390*	.526**
	Sig. (2-tailed)	0.352		0.729	0.562	0.115	0.012	0.616	0.364	0.07	0.001	0.291	0.033	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.3	Pearson Correlation	.545**	0.066	1	0.176	0.165	0.165	.472**	.483**	.548**	0.317	0.319	-0.05	.619**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.729		0.352	0.383	0.383	0.008	0.007	0.002	0.088	0.086	0.792	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.4	Pearson Correlation	0.286	0.11	0.176	1	0.187	0.187	0.248	0.297	0.272	0.102	0.36	.390*	.526**
	Sig. (2-tailed)	0.125	0.562	0.352		0.323	0.323	0.187	0.111	0.146	0.59	0.051	0.033	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.5	Pearson Correlation	0.33	0.293	0.165	0.187	1	.520**	.714**	-0.117	.379*	0.279	0.338	0.183	.553**
	Sig. (2-tailed)	0.075	0.115	0.383	0.323		0.003	0	0.538	0.039	0.135	0.068	0.334	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.6	Pearson Correlation	0.165	.454*	0.165	0.187	.520**	1	.371*	-0.117	.379*	0.279	0.048	.365*	.481**
	Sig. (2-tailed)	0.383	0.012	0.383	0.323	0.003		0.043	0.538	0.039	0.135	0.8	0.047	0.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.7	Pearson Correlation	0.354	0.095	.472**	0.248	.714**	.371*	1	0.017	.372*	0.349	0.344	0	.584**
	Sig. (2-tailed)	0.055	0.616	0.008	0.187	0	0.043		0.93	0.043	0.059	0.062	1	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.8	Pearson Correlation	.483**	0.172	.483**	0.297	-0.117	-0.117	0.017	1	.388*	0.163	.536**	-0.107	.521**
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.364	0.007	0.111	0.538	0.538	0.93		0.034	0.388	0.002	0.574	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.9	Pearson Correlation	.744**	0.335	.548**	0.272	.379*	.379*	.372*	.388*	1	0.339	.577**	0.13	.795**
	Sig. (2-tailed)	0	0.07	0.002	0.146	0.039	0.039	0.043	0.034		0.067	0.001	0.494	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.10	Pearson Correlation	.461*	.568**	0.317	0.102	0.279	0.279	0.349	0.163	0.339	1	0.312	0.064	.579**
	Sig. (2-tailed)	0.01	0.001	0.088	0.59	0.135	0.135	0.059	0.388	0.067		0.094	0.738	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.11	Pearson Correlation	.617**	0.199	0.319	0.36	0.338	0.048	0.344	.536**	.577**	0.312	1	0.154	.719**
	Sig. (2-tailed)	0	0.291	0.086	0.051	0.068	0.8	0.062	0.002	0.001	0.094		0.416	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M1.12	Pearson Correlation	0.075	.390*	-0.05	.390*	0.183	.365*	0	-0.107	0.13	0.064	0.154	1	0.344
	Sig. (2-tailed)	0.692	0.033	0.792	0.033	0.334	0.047		0.574	0.494	0.738	0.416		0.063
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.768**	.526**	.619**	.526**	.553**	.481**	.584**	.521**	.795**	.579**	.719**	0.344	1
	Sig. (2-tailed)	0	0.003	0	0.003	0.002	0.007	0.001	0.003	0	0.001	0	0.063	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Output Validitas Uji Coba Instrumen Variabel Kinerja

		Correlations																									
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y1.22	Y1.23	Y1.24	Y5	
Y1.1	Pearson Correlation	1	.407*	0.217	0.144	0.155	.430*	.402*	0.023	0.227	0.226	0.226	0.331	0.224	0.196	0.226	0.355	0.226	0.139	.367*	0.342	0.259	0.009	0.01	.408*	.548**	
	Sig. (2-tailed)		0.026	0.25	0.447	0.414	0.018	0.028	0.906	0.227	0.23	0.23	0.074	0.235	0.3	0.23	0.054	0.23	0.465	0.046	0.064	0.167	0.962	0.956	0.025	0.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.2	Pearson Correlation	.407*	1	0.188	0.055	0	0.124	.376*	0.235	.378*	0.086	0.086	0	0.16	0.149	0.229	0.293	-0.2	-0.32	.372*	0.297	0.028	.465**	0.063	0.183	.403*	
	Sig. (2-tailed)	0.026		0.32	0.774	1	0.512	0.041	0.212	0.039	0.652	0.652	1	0.399	0.433	0.224	0.116	0.289	0.085	0.043	0.111	0.883	0.01	0.74	0.332	0.027	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.3	Pearson Correlation	0.217	0.188	1	.466**	0.2	0.079	.760**	-0.021	0.095	0.183	0	0.23	.425*	.443*	0.183	0.085	0.183	0.031	0.183	0.063	0.299	0.291	0.337	.488**	.504**	
	Sig. (2-tailed)	0.25	0.32		0.009	0.289	0.676	0	0.913	0.618	0.334	1	0.221	0.019	0.014	0.334	0.655	0.334	0.871	0.334	0.74	0.109	0.119	0.069	0.006	0.005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.4	Pearson Correlation	0.144	0.055	.466**	1	.408*	0.231	0.291	0.139	0.297	.505**	.372*	0.096	0.322	0.322	0.239	-0.05	0.239	.414*	0.239	0.184	0.296	0.237	0.128	.511**	.594**	
	Sig. (2-tailed)	0.447	0.774	0.009		0.025	0.219	0.119	0.462	0.111	0.004	0.043	0.615	0.083	0.082	0.203	0.795	0.203	0.023	0.203	0.33	0.113	0.207	0.502	0.004	0.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.5	Pearson Correlation	0.155	0	0.2	.408*	1	0.238	0.2	0.021	0.332	0.183	0.183	0.164	.425*	0.126	.365*	-0.255	0.183	0.155	0.183	0.316	.418*	0.058	-0.135	0.098	.411*	
	Sig. (2-tailed)	0.414	1	0.289	0.025		0.205	0.289	0.913	0.073	0.334	0.334	0.385	0.019	0.505	0.047	0.174	0.334	0.414	0.334	0.089	0.021	0.76	0.477	0.608	0.024	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.6	Pearson Correlation	.430*	0.124	0.079	0.231	0.238	1	0.238	-0.207	.471**	.363*	.484**	0.327	0.282	0.251	0.242	0.282	.484**	.430*	.363*	.377*	.594**	0.231	0.268	.452*	.683**	
	Sig. (2-tailed)	0.018	0.512	0.676	0.219	0.205		0.205	0.273	0.009	0.049	0.007	0.078	0.132	0.18	0.198	0.132	0.007	0.018	0.049	0.04	0.001	0.219	0.152	0.012	0	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.7	Pearson Correlation	.402*	.376*	.760**	0.291	0.2	0.238	1	-0.021	0.237	.365*	0.183	0.23	.595**	.632**	.365*	0.085	0.183	0.031	.365*	0.063	.478**	.466**	0.337	0.293	.659**	
	Sig. (2-tailed)	0.028	0.041	0	0.119	0.289	0.205		0.913	0.207	0.047	0.334	0.221	0.001	0	0.047	0.655	0.334	0.871	0.047	0.74	0.008	0.009	0.069	0.116	0	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.8	Pearson Correlation	0.023	0.235	-0.021	0.139	0.021	-0.207	-0.021	1	-0.035	0.076	-0.209	-0.12	-0.08	-0.033	-0.304	-0.257	-0.11	-0.17	-0.209	0.066	-0.1	0.049	-0.154	-0.193	-0.02	
	Sig. (2-tailed)	0.906	0.212	0.913	0.462	0.913	0.273	0.913		0.856	0.69	0.267	0.528	0.676	0.863	0.102	0.171	0.548	0.367	0.267	0.729	0.601	0.799	0.415	0.307	0.936	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.9	Pearson Correlation	0.227	.378*	0.095	0.297	0.332	.471**	0.237	-0.035	1	0.303	0.195	-0.156	0.262	0.262	0.303	0.161	0.303	0.337	0.195	.487**	0.347	.400*	0.224	0.301	.603**	
	Sig. (2-tailed)	0.227	0.039	0.618	0.111	0.073	0.009	0.207	0.856		0.104	0.302	0.411	0.162	0.161	0.104	0.395	0.104	0.068	0.302	0.006	0.06	0.028	0.235	0.106	0	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.10	Pearson Correlation	0.226	0.086	0.183	.505**	0.183	.363*	.365*	0.076	0.303	1	.583**	-0.15	0.052	.577**	0.167	-0.078	.444*	.367*	0.167	0	.600**	0.239	0.123	0.208	.559**	
	Sig. (2-tailed)	0.23	0.652	0.334	0.004	0.334	0.049	0.047	0.69	0.104		0.001	0.429	0.786	0.001	0.379	0.684	0.014	0.046	0.379	1	0	0.203	0.517	0.27	0.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.11	Pearson Correlation	0.226	0.086	0	.372*	0.183	.484**	0.183	-0.209	0.195	.583**	1	.450*	0.052	0.144	.444*	0.181	0.306	0.226	0.306	0	.600**	0.106	0.123	0.356	.535**	
	Sig. (2-tailed)	0.23	0.652	1	0.043	0.334	0.007	0.334	0.267	0.302	0.001		0.013	0.786	0.447	0.014	0.338	0.101	0.23	0.101	1	0	0.576	0.517	0.053	0.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Y1.12	Pearson Correlation	0.331	0	0.23	0.096	0.164	0.327	0.23	-0.12	-0.156	-0.15	.450*	1	0.349	-0.104	0.3	0.21	0.15	0.025	0.15	0.052	0.246	-0.048	0.111	.401*	0.338
	Sig. (2-tailed)	0.074	1	0.221	0.615	0.385	0.078	0.221	0.528	0.411	0.429	0.013		0.058	0.585	0.107	0.266	0.429	0.894	0.429	0.785	0.191	0.802	0.56	0.028	0.068
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.13	Pearson Correlation	0.224	0.16	.425*	0.322	.425*	0.282	.595**	-0.08	0.262	0.052	0.052	0.349	1	.403*	0.31	0.036	0.181	0.224	.440*	0.269	0.229	.446*	0.229	0.18	.575**
	Sig. (2-tailed)	0.235	0.399	0.019	0.083	0.019	0.132	0.001	0.676	0.162	0.786	0.786	0.058		0.027	0.095	0.85	0.338	0.235	0.015	0.151	0.224	0.014	0.223	0.342	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.14	Pearson Correlation	0.196	0.149	.443*	0.322	0.126	0.251	.632**	-0.033	0.262	.577**	0.144	-0.104	.403*	1	0.289	-0.134	0.144	0.342	.433*	0.1	.472**	0.322	.373*	0.154	.564**
	Sig. (2-tailed)	0.3	0.433	0.014	0.082	0.505	0.18	0	0.863	0.161	0.001	0.447	0.585	0.027		0.122	0.479	0.447	0.064	0.017	0.599	0.008	0.082	0.042	0.416	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.15	Pearson Correlation	0.226	0.229	0.183	0.239	.365*	0.242	.365*	-0.304	0.303	0.167	.444*	0.3	0.31	0.289	1	0.052	0.028	0.085	.444*	0.289	.464**	0.239	0.123	0.208	.512**
	Sig. (2-tailed)	0.23	0.224	0.334	0.203	0.047	0.198	0.047	0.102	0.104	0.379	0.014	0.107	0.095	0.122		0.786	0.884	0.656	0.014	0.122	0.01	0.203	0.517	0.27	0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.16	Pearson Correlation	0.355	0.293	0.085	-0.05	-0.255	0.282	0.085	-0.257	0.161	-0.078	0.181	0.21	0.036	-0.134	0.052	1	0.052	0.224	0.31	.403*	0.102	0.074	0.229	.456*	0.322
	Sig. (2-tailed)	0.054	0.116	0.655	0.795	0.174	0.132	0.655	0.171	0.395	0.684	0.338	0.266	0.85	0.479	0.786		0.786	0.235	0.095	0.027	0.593	0.697	0.223	0.011	0.083
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.17	Pearson Correlation	0.226	-0.2	0.183	0.239	0.183	.484**	0.183	-0.114	0.303	.444*	0.306	0.15	0.181	0.144	0.028	0.052	1	.367*	-0.111	-0.144	.464**	0.106	0.123	0.208	.406*
	Sig. (2-tailed)	0.23	0.289	0.334	0.203	0.334	0.007	0.334	0.548	0.104	0.014	0.101	0.429	0.338	0.447	0.884	0.786		0.046	0.559	0.447	0.01	0.576	0.517	0.27	0.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.18	Pearson Correlation	0.139	-0.32	0.031	.414*	0.155	.430*	0.031	-0.171	0.337	.367*	0.226	0.025	0.224	0.342	0.085	0.224	.367*	1	.367*	0.342	.397*	0.144	0.323	0.257	.488**
	Sig. (2-tailed)	0.465	0.085	0.871	0.023	0.414	0.018	0.871	0.367	0.068	0.046	0.23	0.894	0.235	0.064	0.656	0.235	0.046		0.046	0.064	0.03	0.447	0.081	0.171	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.19	Pearson Correlation	.367*	.372*	0.183	0.239	0.183	.363*	.365*	-0.209	0.195	0.167	0.306	0.15	.440*	.433*	.444*	0.31	-0.11	.367*	1	0.289	0.327	0.239	0.123	0.059	.547**
	Sig. (2-tailed)	0.046	0.043	0.334	0.203	0.334	0.049	0.047	0.267	0.302	0.379	0.101	0.429	0.015	0.017	0.014	0.095	0.559	0.046		0.122	0.077	0.203	0.517	0.755	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.20	Pearson Correlation	0.342	0.297	0.063	0.184	0.316	.377*	0.063	0.066	.487**	0	0	0.052	0.269	0.1	0.289	.403*	-0.14	0.342	0.289	1	0.189	0.184	0.053	.463**	.490**
	Sig. (2-tailed)	0.064	0.111	0.74	0.33	0.089	0.04	0.74	0.729	0.006	1	1	0.785	0.151	0.599	0.122	0.027	0.447	0.064	0.122		0.317	0.33	0.78	0.01	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.21	Pearson Correlation	0.259	0.028	0.299	0.296	.418*	.594**	.478**	-0.1	0.347	.600**	.600**	0.246	0.229	.472**	.464**	0.102	.464**	.397*	0.327	0.189	1	0.165	0.191	0.262	.693**
	Sig. (2-tailed)	0.167	0.883	0.109	0.113	0.021	0.001	0.008	0.601	0.06	0	0	0.191	0.224	0.008	0.01	0.593	0.01	0.03	0.077	0.317		0.383	0.311	0.161	0
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.22	Pearson Correlation	0.009	.465**	0.291	0.237	0.058	0.231	.466**	0.049	.400*	0.239	0.106	-0.048	.446*	0.322	0.239	0.074	0.106	0.144	0.239	0.184	0.165	1	.569**	0.085	.515**
	Sig. (2-tailed)	0.962	0.01	0.119	0.207	0.76	0.219	0.009	0.799	0.028	0.203	0.576	0.802	0.014	0.082	0.203	0.697	0.576	0.447	0.203	0.33	0.383		0.001	0.654	0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.23	Pearson Correlation	0.01	0.063	0.337	0.128	-0.135	0.268	0.337	-0.154	0.224	0.123	0.123	0.111	0.229	.373*	0.123	0.229	0.123	0.323	0.123	0.053	0.191	.569**	1	0.263	.413*
	Sig. (2-tailed)	0.956	0.74	0.069	0.502	0.477	0.152	0.069	0.415	0.235	0.517	0.517	0.56	0.223	0.042	0.517	0.223	0.517	0.081	0.517	0.78	0.311	0.001		0.16	0.023
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.24	Pearson Correlation	.408*	0.183	.488**	.511**	0.098	.452*	0.293	-0.193	0.301	0.208	0.356	.401*	0.18	0.154	0.208	.456*	0.208	0.257	0.059	.463**	0.262	0.085	0.263	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	0.025	0.332	0.006	0.004	0.608	0.012	0.116	0.307	0.106	0.27	0.053	0.028	0.342	0.416	0.27	0.011	0.27	0.171	0.755	0.01	0.161	0.654	0.16		0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.548**	.403*	.504**	.594**	.411*	.683**	.659**	-0.015	.603**	.559**	.535**	0.338	.575**	.564**	.512**	0.322	.406*	.488**	.547**	.490**	.693**	.515**	.413*	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.027	0.005	0.001	0.024	0	0	0.936	0	0.001	0.002	0.068	0.001	0.001	0.004	0.083	0.026	0.006	0.002	0.006	0	0.004	0.023	0.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 13. Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Penelitian
Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Lingkungan Kerja**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	76.70	27.183	.315	.837
X1.2	76.70	26.079	.472	.831
X1.3	76.60	26.938	.331	.836
X1.4	76.60	26.593	.401	.833
X1.5	76.47	26.878	.279	.839
X1.6	76.83	26.282	.339	.837
X1.7	76.73	27.444	.273	.838
X1.8	76.33	26.437	.433	.832
X1.9	76.43	26.944	.315	.837
X1.10	76.57	25.840	.472	.830
X1.11	76.57	25.978	.519	.829
X1.12	76.60	26.041	.442	.832
X1.13	76.70	27.321	.285	.838
X1.14	76.80	26.924	.456	.832
X1.15	76.70	26.976	.360	.835
X1.16	76.50	26.879	.328	.836
X1.17	76.53	25.430	.625	.824
X1.18	76.67	26.092	.536	.828
X1.19	76.90	28.024	.288	.838
X1.20	76.67	27.195	.298	.837
X1.21	76.53	25.361	.639	.824
X1.22	76.60	27.283	.261	.839
X1.23	76.80	27.338	.348	.836
X1.24	76.70	27.114	.330	.836

Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Kompetensi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	48.77	13.702	.407	.789
X2.2	48.97	14.309	.302	.796
X2.3	48.90	13.059	.551	.778
X2.4	49.03	13.964	.377	.791
X2.5	48.80	13.821	.380	.791
X2.6	49.00	13.310	.547	.779
X2.7	48.90	12.921	.590	.775
X2.8	49.13	13.982	.384	.791
X2.9	49.00	13.172	.724	.771
X2.10	48.93	13.995	.380	.791
X2.11	48.87	14.120	.217	.806
X2.12	48.83	13.040	.463	.785
X2.13	48.90	14.507	.212	.802
X2.14	48.90	14.369	.252	.800
X2.15	48.93	14.133	.337	.794
X2.16	49.13	14.120	.341	.794

Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Kompensasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	35.37	6.723	.470	.717
X3.2	35.33	7.264	.257	.739
X3.3	35.37	6.999	.335	.732
X3.4	34.87	6.671	.372	.728
X3.5	34.97	6.654	.383	.726
X3.6	35.30	6.562	.451	.717
X3.7	35.30	6.562	.451	.717
X3.8	35.30	6.631	.421	.721
X3.9	35.17	6.971	.329	.732
X3.10	35.17	6.902	.361	.729
X3.11	35.20	6.924	.380	.727
X3.12	35.07	6.685	.325	.735

Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1.1	35.40	11.421	.696	.794
M1.2	35.37	12.378	.404	.819
M1.3	35.40	12.041	.516	.810
M1.4	35.03	12.378	.404	.819
M1.5	35.43	12.875	.477	.815
M1.6	35.43	13.082	.398	.819
M1.7	35.43	12.254	.480	.813
M1.8	35.43	12.185	.379	.823
M1.9	35.53	10.878	.718	.789
M1.10	35.47	12.602	.495	.812
M1.11	35.47	11.292	.622	.799
M1.12	35.20	13.269	.220	.832

Output Reliabilitas Uji Coba Instrumen Variabel Kinerja

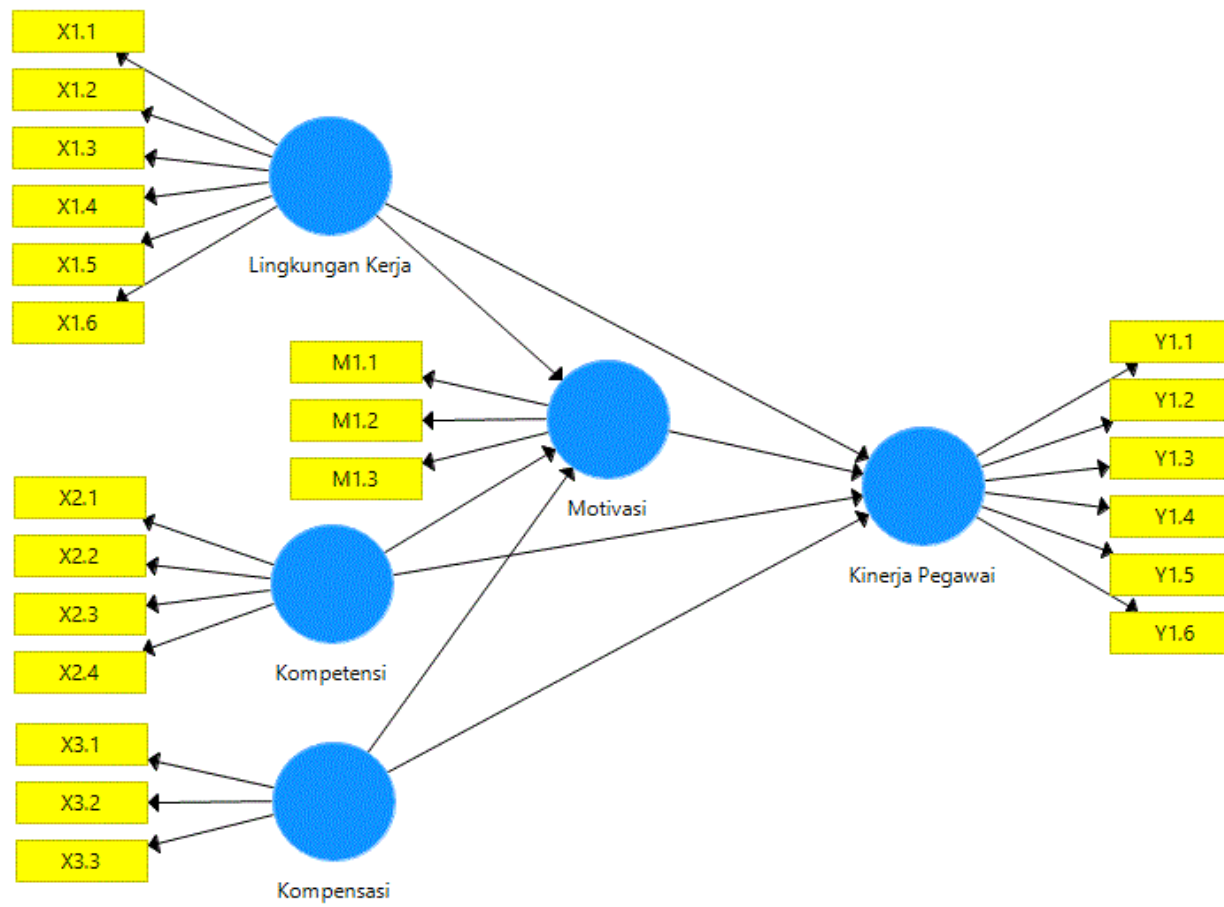
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	24

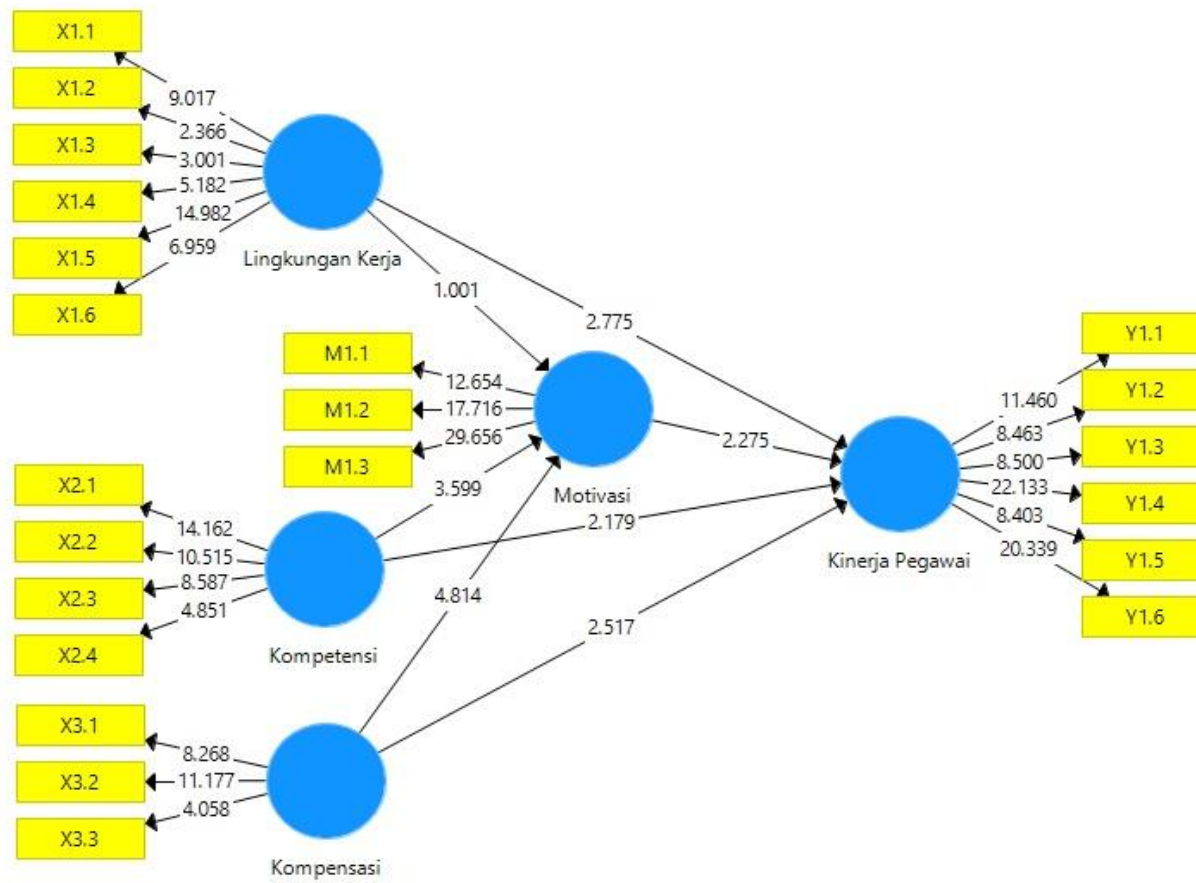
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	75.93	31.513	.485	.850
Y1.2	76.10	32.369	.330	.855
Y1.3	76.13	32.326	.453	.852
Y1.4	76.03	31.068	.531	.849
Y1.5	75.47	32.740	.355	.855
Y1.6	75.80	30.166	.625	.845
Y1.7	76.13	31.637	.620	.848
Y1.8	76.87	35.085	-.138	.879
Y1.9	76.03	30.309	.526	.849
Y1.10	75.90	31.403	.496	.850
Y1.11	75.90	31.541	.471	.851
Y1.12	76.13	32.809	.265	.857
Y1.13	76.00	31.103	.509	.849
Y1.14	75.97	31.482	.504	.850
Y1.15	75.90	31.679	.445	.852
Y1.16	76.00	32.690	.237	.859
Y1.17	75.90	32.300	.331	.855
Y1.18	75.93	31.857	.420	.853
Y1.19	75.90	31.472	.484	.850
Y1.20	75.97	31.895	.424	.852
Y1.21	75.83	30.557	.643	.845
Y1.22	76.03	31.551	.445	.852
Y1.23	76.03	32.447	.346	.855
Y1.24	76.00	31.448	.528	.849

Lampiran 14
Model Penelitian



Lampiran 15
Skema *Outer Model*



**Lampiran 16. Output Outer Model
Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	Reliabilitas Komposit	Nilai AVE
Kinerja Pegawai	0.874	0.896	0.904	0.612
Kompensasi	0.633	0.653	0.799	0.570
Kompetensi	0.715	0.731	0.825	0.545
Lingkungan kerja	0.813	0.848	0.858	0.508
Motivasi	0.842	0.848	0.904	0.759

Validitas Diskriminan

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja Pegawai	0.782				
Kompensasi	0.663	0.755			
Kompetensi	0.734	0.688	0.738		
Lingkungan Kerja	0.608	0.311	0.489	0.713	
Motivasi	0.569	0.837	0.802	0.312	0.871

Hasil R Square

	R Square	Adjust R Square
Kinerja Pegawai	0.708	0.677
	0.803	0.788

Hasil F Square

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja Pegawai					
Kompensasi	0.300				0.767
Kompetensi	0.306				0.510
Lingkungan Kerja	0.228				0.030
Motivasi	0.120				

Path Coefficient pada Outer Model

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja Pegawai					
Kompensasi	0.543				0.536
Kompetensi	0.552				0.476
Lingkungan Kerja	0.300				-0.088
Motivasi	-0.422				

Indirect Effect pada Outer Model

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja Pegawai					
Kompensasi	-0.226				
Kompetensi	-0.201				
Lingkungan Kerja	0.037				
Motivasi					

Total Effect pada Outer Model

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja Pegawai					
Kompensasi	0.317				0.536
Kompetensi	0.351				0.476
Lingkungan Kerja	0.338				-0.088
Motivasi	-0.422				

Hasil Outer Loading

	Variabel				
	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
M.1					0.850
M.2					0.859
M.3					0.905
X1.1				0.743	
X1.2				0.532	
X1.3				0.626	
X1.4				0.702	

X1.5				0.839	
X1.6				0.790	
X2.1			0.833		
X2.2			0.774		
X2.3			0.735		
X2.4			0.589		
X3.1		0.774			
X3.2		0.808			
X3.3		0.679			
Y.1	0.776				
Y.2	0.743				
Y.3	0.724				
Y.4	0.853				
Y.5	0.734				
Y.6	0.851				

Hasil Outer Weight

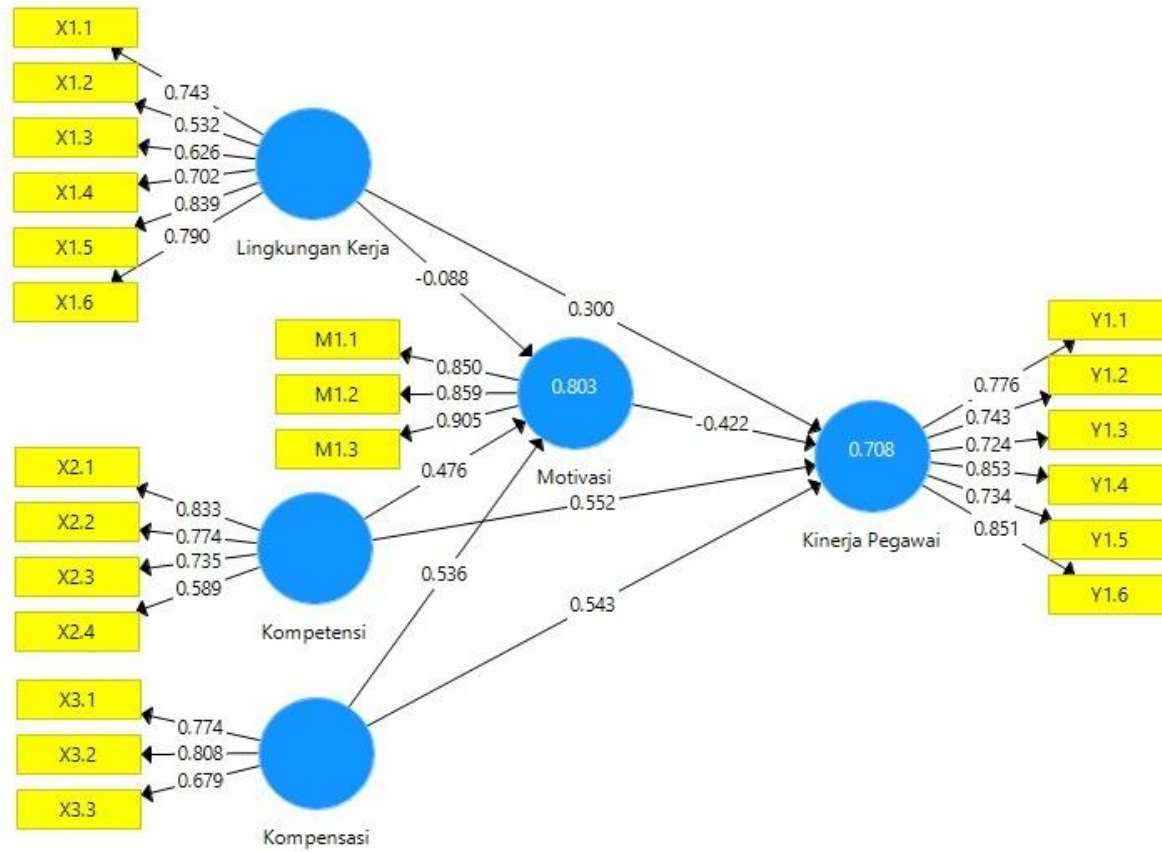
	Variabel				
	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Motivasi
M.1					0.340
M.2					0.405
M.3					0.402
X1.1				0.308	
X1.2				0.107	
X1.3				0.131	
X1.4				0.244	
X1.5				0.323	
X1.6				0.240	
X2.1			0.364		
X2.2			0.361		
X2.3			0.348		
X2.4			0.274		
X3.1		0.487			
X3.2		0.515			
X3.3		0.306			
Y.1	0.231				
Y.2	0.188				
Y.3	0.145				
Y.4	0.271				

Y.5	0.172				
Y.6	0.257				

Hasil *Fit Model*

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.127	0.127
D_ULS	4.104	4.104
D_G	3.093	3.093
Chi-Square	478.758	478.758
NFI	0.442	0.442

Lampiran 17
Skema Inner Model



Lampiran 18. Output Inner Model

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P-value
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.543	0.530	0.205	2.651	0.008
Kompensasi -> Motivasi	0.536	0.553	0.116	4.611	0.000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.552	0.602	0.235	2.349	0.019
Kompetensi -> Motivasi	0.476	0.471	0.136	3.509	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.300	0.290	0.108	2.779	0.006
Lingkungan Kerja -> Motivasi	-0.088	-0.094	0.084	1.049	0.295
Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.422	-0.452	0.177	2.382	0.018

Hasil Total Indirect Effect

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P-value
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	-0.226	-0.247	0.111	2.048	0.041
Kompensasi -> Motivasi		0.000	0.000		
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	-0.201	-0.218	0.115	1.479	0.081
Kompetensi -> Motivasi		-0.000	-0.000		
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.037	0.044	0.046	0.813	0.417
Lingkungan Kerja -> Motivasi		0.000	0.000		
Motivasi -> Kinerja Pegawai		0.000	0.000		

Hasil Spesific Indirect Effect

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P-value
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.226	-0.236	0.101	2.248	0.025
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.201	-0.219	0.127	1.586	0.113
Lingkungan Kerja-> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0.037	0.043	0.049	0.759	0.448

Hasil Total Effect

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P-value
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.317	0.283	0.183	1.728	0.085
Kompensasi -> Motivasi	0.536	0.553	0.116	4.611	0.000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.351	0.384	0.226	1.556	0.120
Kompetensi -> Motivasi	0.476	0.471	0.136	3.509	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.338	0.334	0.109	3.095	0.002
Lingkungan Kerja -> Motivasi	-0.088	-0.094	0.084	1.049	0.295
Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.422	-0.452	0.177	2.382	0.018

Hasil Outer Loading

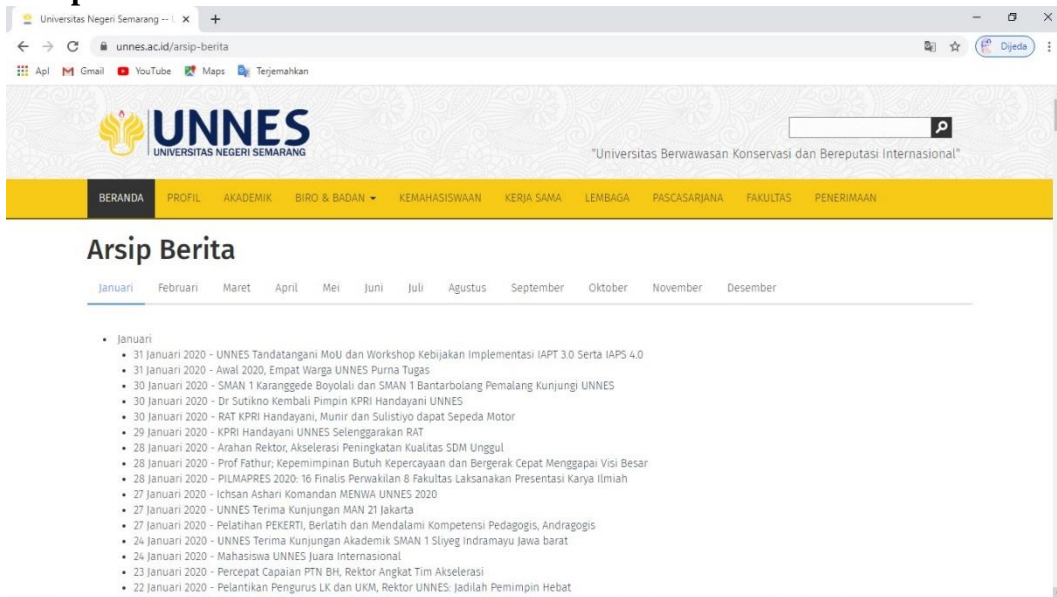
	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
M1.1 <- Motivasi	0.850	0.845	0.061	13.870	0.000
M1.2 <- Motivasi	0.859	0.854	0.045	19.24	0.000
M1.3 <- Motivasi	0.905	0.902	0.030	29.683	0.000
X1.1 <- Ling Kerja	0.743	0.741	0.078	9.572	0.000
X1.2 <- Ling Kerja	0.532	0.466	0.217	2.451	0.015
X1.3 <- Ling Kerja	0.626	0.569	0.188	3.330	0.001
X1.4 <- Ling Kerja	0.702	0.672	0.131	5.339	0.000

X1.5 <- Ling Kerja	0.839	0.841	0.048	17.537	0.000
X1.6 <- Ling Kerja	0.790	0.786	0.095	8.307	0.000
X2.1 <- Kompetensi	0.833	0.826	0.060	13.829	0.000
X2.2 <- Kompetensi	0.774	0.768	0.072	10.704	0.000
X2.3 <- Kompetensi	0.735	0.734	0.075	9.747	0.000
X2.4 <- Kompetensi	0.589	0.574	0.126	4.671	0.000
X3.1 <- Kompensasi	0.774	0.769	0.075	10.356	0.000
X3.2 <- Kompensasi	0.808	0.805	0.071	11.456	0.000
X3.3 <- Kompensasi	0.679	0.651	0.162	4.199	0.000
Y1.1 <- Kinerja	0.776	0.770	0.068	113.99	0.000
Y1.2 <- Kinerja	0.743	0.738	0.088	8.453	0.000
Y1.3 <- Kinerja	0.724	0.724	0.080	9.024	0.000
Y1.4 <- Kinerja	0.853	0.851	0.037	22.777	0.000
Y1.5 <- Kinerja	0.734	0.737	0.077	9.557	0.000
Y1.6 <- Kinerja	0.847	0.847	0.044	19.384	0.000

Hasil Outer Weight

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
M1.1 <- Motivasi	0.340	0.344	0.035	9.791	0.000
M1.2 <- Motivasi	0.405	0.404	0.037	10.848	0.000
M1.3 <- Motivasi	0.402	0.403	0.032	12.474	0.000
X1.1 <- Ling Kerja	0.308	0.311	0.087	3.529	0.000
X1.2 <- Ling Kerja	0.107	0.081	0.092	1.165	0.245
X1.3 <- Ling Kerja	0.131	0.111	0.089	1.471	0.142
X1.4 <- Ling Kerja	0.244	0.230	0.071	3.426	0.001
X1.5 <- Ling Kerja	0.323	0.331	0.072	4.481	0.000
X1.6 <- Ling Kerja	0.240	0.243	0.063	3.805	0.000
X2.1 <- Kompetensi	0.364	0.366	0.039	9.265	0.000
X2.2 <- Kompetensi	0.361	0.361	0.032	11.334	0.000
X2.3 <- Kompetensi	0.348	0.351	0.041	8.543	0.000
X2.4 <- Kompetensi	0.274	0.270	0.052	5.273	0.000
X3.1 <- Kompensasi	0.487	0.488	0.066	7.379	0.000
X3.2 <- Kompensasi	0.515	0.514	0.069	7.468	0.000
X3.3 <- Kompensasi	0.306	0.298	0.091	3.351	0.001
Y1.1 <- Kinerja	0.231	0.227	0.031	7.547	0.000
Y1.2 <- Kinerja	0.188	0.189	0.028	6.638	0.000
Y1.3 <- Kinerja	0.145	0.153	0.031	4.675	0.000
Y1.4 <- Kinerja	0.271	0.262	0.024	11.527	0.000
Y1.5 <- Kinerja	0.172	0.179	0.031	5.617	0.000
Y1.6 <- Kinerja	0.257	0.251	0.020	12.826	0.000

Lampiran 19 Dokumentasi



The screenshot shows the website of Universitas Negeri Semarang (UNNES) at the URL unnes.ac.id/arsip-berita. The page features the UNNES logo and the tagline "Universitas Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional". A navigation menu includes categories like BERANDA, PROFIL, AKADEMIK, and others. The main content area is titled "Arsip Berita" and lists news items for the month of January 2020.

Arsip Berita

Januari Februari Maret April Mei Juni Juli Agustus September Oktober November Desember

- Januari
 - 31 Januari 2020 - UNNES Tandatangani MoU dan Workshop Kebijakan Implementasi IAPT 3.0 Serta IAPS 4.0
 - 31 Januari 2020 - Awal 2020, Empat Warga UNNES Purna Tugas
 - 30 Januari 2020 - SMAN 1 Karanggede Boycolali dan SMAN 1 Bantarbolang Pemalang Kunjungi UNNES
 - 30 Januari 2020 - Dr Sutikno Kembali Pimpin KPRI Handayani UNNES
 - 30 Januari 2020 - RAT KPRI Handayani, Munir dan Sulistyio dapat Sepeda Motor
 - 29 Januari 2020 - KPRI Handayani UNNES Selenggarakan RAT
 - 28 Januari 2020 - Arahan Rektor, Akselerasi Peningkatan Kualitas SDM Unggul
 - 28 Januari 2020 - Prof Fathur, Kepemimpinan Butuh Kepercayaan dan Bergerak Cepat Menggapai Visi Besar
 - 28 Januari 2020 - PILMAPRES 2020-16 Finalis Perwakilan 8 Fakultas Laksanakan Presentasi Karya Ilmiah
 - 27 Januari 2020 - Ichsan Ashari Komandan MENWA UNNES 2020
 - 27 Januari 2020 - UNNES Terima Kunjungan MAN 21 Jakarta
 - 27 Januari 2020 - Pelatihan PEKERTI, Berlatih dan Mendalami Kompetensi Pedagogis, Andragogis
 - 24 Januari 2020 - UNNES Terima Kunjungan Akademik SMAN 1 Sliyeg Indramayu Jawa barat
 - 24 Januari 2020 - Mahasiswa UNNES Juara Internasional
 - 23 Januari 2020 - Percepat Capaian PTN BH, Rektor Angkat Tim Akselerasi
 - 22 Januari 2020 - Pelantikan Pengurus LK dan UKM, Rektor UNNES: Jadilah Pemimpin Hebat

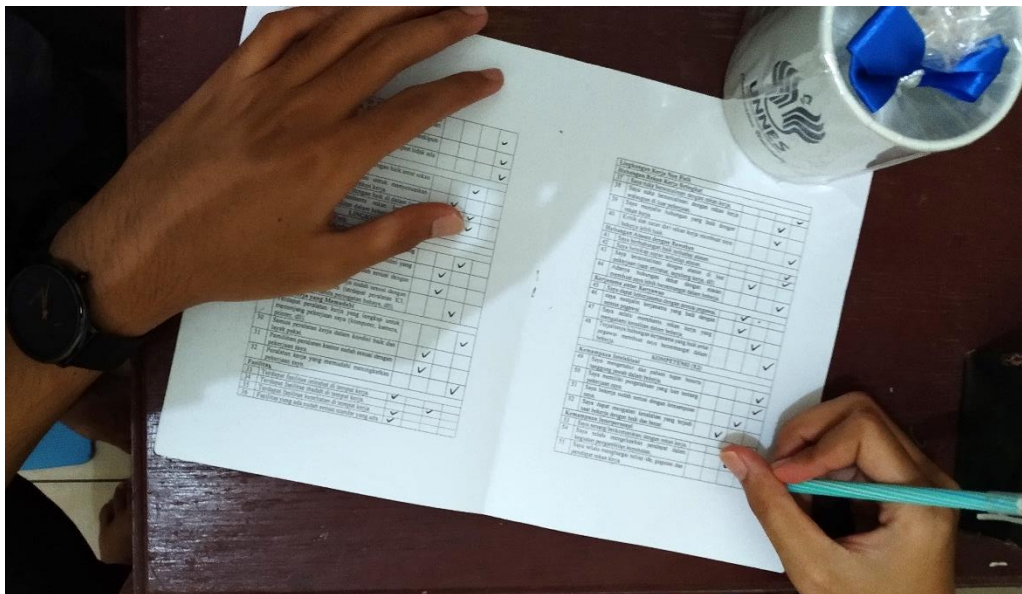
Lampiran 19.1 Observasi di Website unnes.ac.id



Lampiran 19.2 Observasi di UPT HUMAS UNNES



Lampiran 19.3 Wawancara dengan Kepala UPT HUMAS



Lampiran 19.4 Pengisian Angket Penelitian Oleh Personil HUMAS