

Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pt Pertani (Persero) Jakarta

Nadya Febrina Suci Utami¹, Dr. Solehudin², Nunung Nurhasanah³

^{1, 2, 3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Singaperbangsa Karawang

Abstrak

Dalam era globalisasi, perusahaan harus mempertahankan keunggulan dan menghilangkan kelemahan untuk terus bersaing. Manajemen SDM penting dalam mengelola dan memberdayakan pegawai sehingga dapat bekerja produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Perkembangan perusahaan ditentukan oleh produktivitas pegawai. Berdasarkan kajian teoritis, kemampuan kerja dan motivasi adalah faktor penentu kinerja yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. PT Pertani (Persero) sebagai salah satu BUMN dalam sektor pertanian mempunyai peran penting dalam pendistribusian dan produksi benih pertanian unggul demi peningkatan ketahanan pangan Indonesia yang pengelolaan SDM-nya merupakan hal yang harus diperhatikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kemampuan kerja dan motivasi secara langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta. Penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sebanyak 55 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan observasi. Metode analisis data menggunakan analisis jalur dengan software SmartPLS 3.2.7 dan SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi tidak berpengaruh positif signifikan secara langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui kinerja. Kemudian kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi tidak. Selanjutnya kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Kata Kunci: Kemampuan Kerja, Motivasi, Kinerja, Produktivitas Kerja

Abstract

In this globalization era, companies must maintain advantages and eliminate weaknesses to compete. HR management is important in empowering employees to work productively to achieve company goals. Company development is determined by employee productivity. Based on theoretical studies, work ability and motivation are performance determining factors that influence work productivity. PT Pertani (Persero) as a state-owned company in the agricultural sector has an important role in distribution and production of superior agricultural seeds to increase Indonesia's food security whose HR management must be considered. This research aims to determine the influence of work ability and motivation directly and indirectly on work productivity through employee performance. Population in this study were all employees at the Head Office of PT Pertani (Persero) Jakarta. Sampling used is a saturated sampling for 55 respondents. Data collection methods were using questionnaires and observation. Data analysis method uses path analysis by SmartPLS 3.2.7 and SPSS 22. Results show that work ability and motivation do not have a significant positive effect directly or indirectly on work productivity through performance. Work ability has a positive and significant effect on performance,

while motivation does not. Furthermore, performance has a positive and significant effect on work productivity.

Keywords: *Work Ability, Motivation, Performance, Work Productivity*

Copyright (c) 2024 Nadya Febrina Suci Utami

✉ Corresponding author:

Email Address: 2310632020023@student.unsika.ac.id, solehudin@unsika.ac.id,
nunungnurhasanah@feb.unsika.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini setiap perusahaan baik penghasil barang maupun jasa, Badan Umum Milik Negara (BUMN) ataupun swasta dari sektor manapun harus mampu menunjukkan keunggulan agar dapat bersaing dalam persaingan yang begitu ketat. Keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbaharui, dan ditingkatkan secara terus-menerus, sedangkan kelemahannya wajib diperbaiki atau dihilangkan. Hal ini harus dilakukan agar proses pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, serta agar perusahaan dapat terus berkembang. Perkembangan perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan itu sendiri.

Demi menjaga dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia yang bersedia untuk berkembang dan mengasah kemampuannya untuk terus meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Dalam menunjang kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan, perlu adanya pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal. Banyak faktor penting penentu kinerja, beberapa di antaranya adalah kemampuan dan motivasi. Tidaklah wajar apabila banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi namun tidak mampu berprestasi dalam pekerjaannya. Hal tersebut dimungkinkan karena kurangnya pelatihan yang didapatkan dari perusahaan, atau karena lingkungan dan fasilitas kerja yang tidak membawa rasa aman dan nyaman bagi dirinya, yang akan menurunkan semangat kerjanya. Karena itu dapat dikatakan ada keterkaitan antara kemampuan dan motivasi untuk bisa menghasilkan kinerja optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Davis (dalam Mangkunegara 2016:67) bahwa rumus kinerja adalah kemampuan ditambah motivasi ($\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$). Selanjutnya kinerja yang optimal haruslah dilaksanakan berdasarkan pada asas efektif dan efisien juga untuk mencapai produktivitas kerja. Apabila produktivitas kerja pegawainya telah baik, maka produktivitas perusahaannya pun akan baik.

Seperti pada sektor lainnya, perusahaan pada sektor pertanian pun mengalami perkembangan dengan cepat, yang menuntut perusahaan untuk mempertahankan keunggulannya. PT Pertani (Persero) salah satunya, BUMN yang bergerak di bidang agribisnis yang memproduksi, mengadakan dan memasarkan sarana produksi dan komoditi pertanian. Ketahanan pangan terus berkembang menjadi isu global dan menempati prioritas terdepan dalam agenda pembangunan. Indonesia secara konsisten mendorong potensi sektor pertanian sebagai pilar pertumbuhan ekonomi nasional sekaligus ketahanan pangan nasional. PT Pertani (Persero) memiliki fokus usaha untuk memperkuat kinerja dengan membangun kompetensi bisnis inti sebagai pusat pergudangan agribisnis sekaligus pusat resi gudang.

Akan tetapi, pada tahun 2014 PT Pertani (Persero) sempat mengalami krisis. Dahlan Iskan selaku Menteri Badan Usaha Milik Negara saat itu, melakukan penguasaan pengelolaan BUMN Pertani kepada Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) lewat Surat Kuasa No.SKU-241/MBU/2013 tertanggal 4 Oktober 2014. Menurut Serikat Pekerja Karyawan PT Pertani (Persero) (Sekar Pertani), tindak lanjut dari penguasaan tersebut dilakukan dengan cara kontra produktif, dengan cara memutuskan hubungan kerja, memotong pendapatan

karyawan, dan merencanakan pemotongan pendapatan karyawan lebih besar lagi. Bahkan, merencanakan merumahkan karyawan sebanyak 60%. Hal tersebut sangat meresahkan karyawan dan berakibat langsung pada produktivitas karyawan. Sehingga mengakibatkan banyaknya karyawan yang mengundurkan diri, dampaknya adalah tidak sedikit posisi jabatan yang kosong dan dengan terpaksa harus diisi oleh tenaga kerja lain yang secara pendidikan dan pengalaman belum sesuai dengan job deskripsi yang dibutuhkan. Peristiwa-peristiwa tersebut mendorong para karyawan melakukan demonstrasi di Kantor Pusat PT Pertani (Persero) pada 29 April 2014. Dalam demonstrasi tersebut para karyawan ingin agar Direktur Utama PT Pertani (Persero) saat itu diturunkan.

Berdasarkan pemaparan hal-hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk membuat penelitian dengan judul "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta".

Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta melalui kinerja sebagai variabel intervening.
- Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta melalui kinerja sebagai variabel intervening.

Manfaat Penelitian

- Memberikan sumbangan pemikiran bagi mahasiswa program studi Manajemen lain, khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Menjadikan penelitian ini sebagai bahan referensi dalam studi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk dapat dikembangkan sehingga dapat memperkaya dan menambah wawasan bagi penelitian selanjutnya.
- Memberikan masukan kepada pimpinan untuk melakukan upaya-upaya dalam mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja pegawai melalui kemampuan kerja, motivasi, dan kinerja.
- Mempengaruhi pegawai untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki dan meningkatkan minat/motivasi untuk menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang sesuai dengan harapan pimpinan dan organisasi.

Kajian Pustaka

Robbins dan Judge (2017:35) mendefinisikan kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan keseluruhan esensinya dibangun oleh dua set faktor: intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual (intellectual ability) adalah kapasitas untuk melakukan aktivitas mental--berpikir, penalaran,

dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, komprehensif verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingatan. Kemampuan fisik (physical ability) adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik yang sama. Ada 9 (sembilan) kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam pengerjaan tugas fisik. Setiap individu memiliki kemampuan dasar ini dalam porsi yang berbeda-beda.

Menurut Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Sedarmayanti, 2017:155), motivasi terbagi ke dalam dua faktor, yaitu:

1. Faktor Higienis adalah faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan. Faktor ini terdiri atas faktor ekstrinsik dari pekerjaan: supervisi teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, status, dan kebijakan.
2. Faktor motivasi yaitu faktor yang membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi. Dengan kata lain faktor ini bersifat intrinsik: tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, dan kesempatan berkembang.

Rivai dan Basri (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:106) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Sinungan (2014:12) mengartikan produktivitas sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan sumber daya dengan baik dalam memproduksi barang.

METODOLOGI

Berdasarkan metodologinya penelitian ini bersifat kuantitatif yang dilakukan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab disebut variabel independen, variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat disebut variabel dependen, sedangkan variabel yang menjadi penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen disebut variabel intervening. Oleh karena itu, berdasarkan fungsi penelitian ini termasuk kategori penelitian kausalitas.

Hipotesis

H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.

H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.

H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.

H5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta.

H6: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta melalui kinerja sebagai variabel intervening.

H7: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero) Jakarta melalui kinerja sebagai variabel intervening.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:148). Populasi yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pusat Petani (Persero) Jakarta, yaitu sebanyak 55 orang. Sedangkan populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah karakteristik tiap individu yang meliputi kemampuan kerja, motivasi, kinerja, dan produktivitas kerja yang dimiliki masing-masing.

Sugiyono (2016:149) menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Suharsimi (dalam Rakhman, 2016:37), apabila subjek penelitian atau populasi kurang dari 100, maka lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika terdapat lebih dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Berdasarkan data primer yang diperoleh, jumlah pegawai pada Kantor Pusat PT Pertani (Persero) kurang dari 100, yaitu sebanyak 55 orang pegawai. Sehingga sampel yang diambil meliputi seluruh populasi, yang disebut dengan sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2016:156).

Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner (angket) dan melakukan observasi. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016:230). Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert, yang mana skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah:

- 1) Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- 2) Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- 3) Jawaban Netral (N) diberi skor 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Observasi merupakan proses memperoleh data dari tangan pertama (primer/sumber langsung) dengan mewawancarai atau mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian. Observasi dalam penelitian ini adalah observasi tidak terstruktur, Sugiyono (2016:237) mengatakan bahwa observasi tidak terstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis, dalam proses pengamatan penulis tidak menggunakan instrumen baku, tetapi hanya rambu-rambu pengamatan.

2. Penelitian Pustaka (Library Research)

Penelitian pustaka yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca sumber-sumber yang akurat baik buku, jurnal penelitian, atau literatur yang berhubungan dengan variabel atau pokok permasalahan dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas dengan bantuan software SPSS 22. Selanjutnya untuk pengujian hipotesis dilakukan analisis jalur dengan bantuan software SmartPLS 3.2.7. Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah estimasi regresi dalam

penelitian ini sudah memenuhi kriteria pemenuhan asumsi regresi linier sehingga estimasi parameter yang dihasilkan valid. Model yang memenuhi asumsi regresi tersebut dinamakan model BLUE (Best Linear Unbiased Estimator).

1. Uji Normalitas

Ghozali (2016:154) mengatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Analisis statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah analisis statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2016:103). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari angka tolerance dan variance inflation factor.

3. Uji Autokorelasi

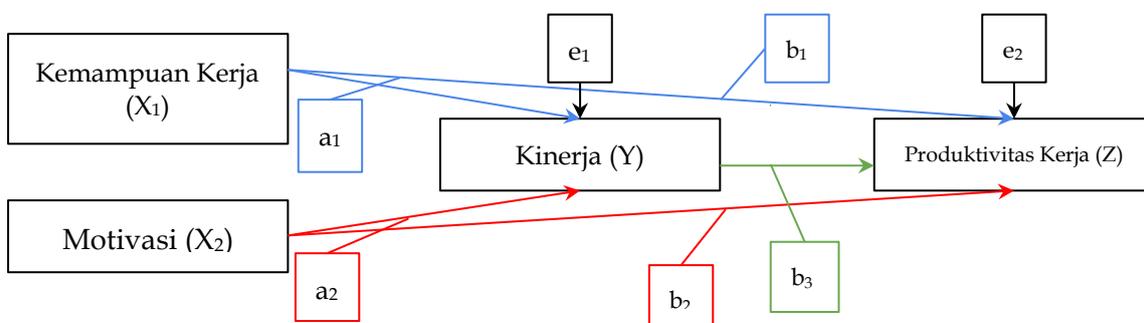
Ghozali (2016:107) mengatakan bahwa uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terdapat problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji Autokorelasi dilakukan dengan Durbin Watson Test.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2016:134). Jika varians dari residual tersebut tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas, atau tidak terjadinya heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat dilihat melalui uji Glejser.

5. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur dilakukan dengan metode PLS (Partial Least Square) dengan bantuan software SmartPLS 3.2.7. Sebelum melakukan analisis jalur, terlebih dahulu menggambarkan struktur hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen secara diagramatik. Diagram ini disebut Diagram Jalur (Path Diagram) yang ditentukan oleh proposisi teoritik yang berasal dari kerangka pemikiran sebelumnya.



Gambar 1. Diagram Jalur Analisis Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kinerja

Keterangan:

Pengaruh langsung X_1 ke $Z = b_1$

Pengaruh tidak langsung X_1 melalui Y ke $Z = a_1 \times b_3$

Total pengaruh (korelasi X_1 ke Z) = $b_1 + (a_1 \times b_3)$

Pengaruh langsung X_2 ke $Z = b_2$

Pengaruh tidak langsung X_2 melalui Y ke $Z = a_2 \times b_3$

Total pengaruh (korelasi X_2 ke Z) = $b_2 + (a_2 \times b_3)$

(Ghozali, 2016:238)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan (Ghozali, 2016:239). Dalam penelitian ini persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

Kinerja = β Kemampuan Kerja + β Motivasi + e_1 (1)

Produktivitas = β Kemampuan Kerja + β Motivasi + β Kinerja + e_2 (2)

Ghozali (2016:239) mengatakan pada setiap variabel dependen ada anak panah yang menuju ke variabel tersebut, berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel independen dalam penelitian ini. Anak panah tersebut dilambangkan dengan e_1 (unexplained variance terhadap variabel Kinerja) dan e_2 (unexplained variance terhadap variabel Produktivitas Kerja). Besarnya nilai e_1 dan e_2 adalah $\sqrt{(1-R^2)}$.

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Ghozali (2016:95) mengatakan bahwa pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel dependen. Nilai R^2 adalah antara nol hingga satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekapitulasi Hasil Penelitian

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Penelitian

No.	Hipotesis	Keputusan
1	H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja	Hipotesis diterima, dengan nilai t hitung 3,983 > 1,96 dan sig. 0,00 < 0,05
2	H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja	Hipotesis ditolak, dengan nilai t hitung 1,323 < 1,96 dan sig. 0,186 > 0,05
3	H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja	Hipotesis ditolak, dengan nilai t hitung 1,023 < 1,96 dan sig. 0,307 > 0,05
4	H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antara motivasi terhadap produktivitas kerja	Hipotesis ditolak, dengan nilai t hitung 0,025 < 1,96 dan sig. 0,980 > 0,05
5	H5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara	Hipotesis diterima, dengan

	kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja	nilai t hitung 2,035 > 1,96 dan sig. 0,042 < 0,05
6	H6: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kinerja sebagai variabel intervening	Hipotesis ditolak, dengan nilai t hitung 1,747 < 1,96 dan p-value 0,081 > 0,05
7	H7: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap produktivitas kerja melalui kinerja sebagai variabel intervening	Hipotesis ditolak, dengan nilai t hitung 1,105 < 1,96 dan p-value 0,270 > 0,05

Pembahasan/Interpretasi

1. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari taraf yang ditentukan, serta angka koefisien positif.

Sinungan (2014:75) mengatakan bahwa salah satu teknik untuk meningkatkan produktivitas yaitu dengan mempertinggi kemampuan perorangan. Hal ini berarti kemampuan seseorang adalah hal yang mutlak dan merupakan potensi penting yang dapat diasah juga dikembangkan demi menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Namun pada penelitian ini, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Kantor Pusat PT Pertani (Persero).

Berdasarkan hasil observasi tidak terstruktur yang penulis lakukan, produktivitas kerja karyawan Kantor Pusat PT Pertani (Persero) dirasakan meningkat selama kepemimpinan oleh Dewan Direksi yang baru. Dewan Direksi tersebut ditunjuk langsung oleh Menteri BUMN yang baru yaitu Ibu Rini Soemarno pada tahun 2016. Kepemimpinan yang baru dirasakan dapat menggerakkan karyawan untuk lebih maju dan manajemen berjalan lebih baik, pelatihan dilakukan dengan baik agar para karyawan memahami fungsi kerja masing-masing, dan tidak ada lagi karyawan yang melaksanakan fungsi kerja yang tidak sesuai dengan jabatannya.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novitasary (2013) dan Triasmoro (2012) yang keduanya menyimpulkan bahwa kemampuan kerja secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

2. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari taraf yang ditentukan, akan tetapi angka koefisien menunjukkan angka positif.

Di samping itu sebagian besar responden setuju bahwa efisiensi penyelesaian tugas dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka. Efisiensi yang dimaksud adalah seberapa optimal karyawan dapat memanfaatkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan suatu pekerjaan. Dengan demikian penyelesaian tugas dalam satu periode tertentu saja belum cukup, apabila penggunaan sumber daya belum optimal (efisien).

Berdasarkan hasil observasi tidak terstruktur yang penulis lakukan, serangkaian pelatihan yang diterapkan kepada karyawan dirasakan berdampak positif pada kinerja yang mereka hasilkan. Dalam beberapa kesempatan Bapak Wahyu selaku Direktur Utama yang baru ikut berperan serta dalam serangkaian pelatihan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aseanty (2016), Maruhawa (2016), Yulius (2014), Rumengan (2013), dan Askolani dan Machdalena (2012) yang menyimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian hasil penelitian Rakhman (2016) dan Arum (2015) yang menyimpulkan kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Akan tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Triasmoro (2012) yang menyimpulkan bahwa kemampuan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja, melalui kinerja pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari taraf yang ditentukan, serta angka koefisien negatif.

Sutrisno (dalam Mulyadi, 2016:131) mengatakan bahwa salah satu indikator untuk mengukur produktivitas adalah dengan melihat semangat kerja pegawai. Kemauan dan semangat kerja yang tinggi ini akan mendorong motivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan antusias, sehingga menghasilkan produktivitas yang optimal. Namun pada penelitian ini motivasi tidak berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero).

Berdasarkan hasil observasi tidak terstruktur, penulis menyimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan Kantor Pusat PT Pertani (Persero) dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja baru yang harus ditetapkan. Peristiwa pada tahun 2014 memiliki dampak negatif yang dirasakan sampai sekarang. Salah satunya adalah absensi yang belum berjalan dengan tertib, akibat para karyawan yang terbiasa datang semaunya karena mengetahui pendapatan mereka dipotong dan bahkan diberikan secara dirapel (tidak setiap bulan). Namun saat ini sistem penggajian sudah berjalan dengan normal. Oleh sebab itu pada kasus ini, motivasi karyawan saja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, namun dapat diawali dengan disiplin kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rumondor (2013) dan Triasmoro (2012) yang menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Serta pada hasil penelitian Alimuddin (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, meskipun motivasi ekstrinsik berpengaruh. Akan tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Rakhman (2016) serta Adiwinata dan Sutanti (2014) yang keduanya menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

4. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari taraf yang ditentukan, serta angka koefisien positif.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Aseanty (2016), Yulius (2014), Rumengan (2013), dan Askolani dan Machdalena (2012) yang keempatnya menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Serta penelitian Triasmoro (2012) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui kinerja. Akan tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Lubis (2014) yang menyimpulkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, serta penelitian Rakhman (2016) dan Arum (2015) yang menyimpulkan kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

5. Pengaruh Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil temuan di lapangan menunjukkan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf yang ditentukan, serta angka koefisien yang positif. Di sisi lain sebagian besar responden menyatakan bahwa keoptimalan dalam menghasilkan pekerjaan dalam satuan unit dan penyelesaian pekerjaan pada awal waktu akan berdampak positif pada penilaian kinerja mereka. Selanjutnya penggunaan sumber daya seperti tenaga, anggaran, teknologi, dan bahan baku juga harus maksimal untuk dapat meningkatkan output yang dihasilkan. Maka dapat disimpulkan penyelesaian tugas dalam suatu periode tertentu adalah kinerja, sedangkan perbandingan penggunaan sumber daya dengan kinerja (output) itu sendiri adalah produktivitas. Dengan demikian, kinerja adalah salah satu penentu produktivitas kerja.

Bernardin dan Russel (dalam Sedarmayanti, 2017:464) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya Sedarmayanti (2017:341) mengatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang digunakan. Dapat dikatakan bahwa kinerja lebih menitikberatkan pada efektivitas penggunaan waktu, sedangkan produktivitas lebih menitikberatkan pada efisiensi penggunaan sumber daya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rakhman (2016), Arum (2015), dan Triasmoro (2012) yang menyimpulkan bahwa kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

SIMPULAN

Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja

1. Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Peningkatan atau penurunan kemampuan kerja akan berpengaruh pada kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT Pertani (Persero). Serangkaian pelatihan yang diterapkan perusahaan kepada karyawan dirasakan telah dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkannya.
2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Peningkatan atau penurunan motivasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT Pertani (Persero). Motivasi yang tinggi saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan, namun dapat didasari dari disiplin kerja yang harus ditertibkan.

Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja

1. Kemampuan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Peningkatan atau penurunan kemampuan kerja tidak berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero). Meskipun kemampuan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkannya, akan tetapi hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja. Namun, dapat didasari dari gaya kepemimpinan baru yang telah ditetapkan.
2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Peningkatan atau penurunan motivasi tidak berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero). Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang dianggap dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkannya. Kemudian kinerja yang meningkat tersebut akan memberikan dampak positif pada produktivitas kerjanya.
3. Kinerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Peningkatan atau penurunan kinerja akan berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Kantor Pusat PT Pertani (Persero). Peningkatan kinerja yang terjadi telah meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Referensi:

- Adiwinata, I., & Sutanto, E. M. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV Intaf Lumajang. *Agora*. Volume 2, No. 1. hal: 1-9.
- Alimuddin. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Putra Bintang Borneo Timur Di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*. Volume 3, No. 4. hal: 795-805.
- Amanda, D. (2017). Pengujian Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Antara Pengaruh Kepercayaan dan Atribut Produk Tabungan Batara IB Terhadap Loyalitas Nasabah (Studi Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Syariah Palembang. *Skripsi*. Program Studi Ekonomi Islam. Palembang: UIN Raden Fatah Palembang.
- Arum, L. A. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Agent Call Center 108 PT Infomedia Nusantara Bandung. *Skripsi*. Program Studi Manajemen. Bandung: Universitas Widyatama.
- Aseanty, D. (2016). Impact of Working Ability, Motivation and Working Condition to Employee's Performance; Case in Private Universities in West Jakarta. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. Volume 9, No. 4. hal: 35-42.
- Askolani, & Machdalena, R. J. (2012). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT INTI (Persero) Bandung. *Jurnal Riset Manajemen*. hal: 31-44.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Budiningsih, S., Warso, M. M., & Yuliane. (2017). Hubungan Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY. *Journal of Management*. Volume 3, No. 3. hal: 1-7.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Lubis, D. E. (2014). Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR Di Tanjungpinang. *Jurnal Elektronik Tugas Akhir Mahasiswa UMRAH*, -.
- Maruhawa, F. H. (2016). Pengaruh Kemampuan, Disiplin, dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Fastrata Buana (Kapal Api Group) Medan. *Skripsi*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2016). *Pengantar Manajemen*. Bogor: In Media
- Novitasary, I. F. (2013). Pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di KPSBU Bandung Jawa Barat. *Skripsi*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 1960 tentang *Perusahaan Negara*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 1973 tentang *Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertanian Negara Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)*.
- Radityatama, M. F. (2017). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Pembiayaan Kapal Pada PT PANN (Persero). *Skripsi*. Program Studi Manajemen. Jakarta: Universitas Pancasila.
- Rakhman, M. N. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Bandar Lampung: Universitas Lampung.

- Rizkiyani, N. (2013). Pengaruh Relationship Marketing Terhadap Loyalitas Nasabah Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada BRI Kantor Unit Pageruyung, Kendal). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Manajemen. Jilid 2. Edisi Ketigabelas. (diterjemahkan oleh: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas. (diterjemahkan oleh: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait), Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rochmanuddin (2014). *Dahlan Iskan Dituding Kerdilkan Karyawan Pertani*. <http://bisnis.liputan6.com/read/2042419/dahlan-iskan-dituding-kerdilkan-karyawan-pertani>. Diakses 2 Oktober 2017.
- Rumengan, Y. H. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Motivasi, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Volume 1, No. 3. hal: 1-15.
- Rumondor, V. W. (2013). Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA*. Volume 1, No. 4. hal: 1042-1052.
- Sarwono, J. (2017). Mengenal Prosedur-Prosedur Populer Dalam SPSS 23. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, M. (2014). *Modul Pengolahan dan Analisis Data*. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila.
- Sinungan, M. (2014). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Triasmoro, D. (2012). Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Kinerja Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus di Bappeda Kabupaten Kediri). *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol. 1, No. 2. hal: 49-60.
- Undang-Undang Darurat Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1959 tentang *Badan Perusahaan Produksi Bahan Makanan dan Pembukaan Tanah*.
- Yulius, S. (2014). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat Di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu. *Skripsi*. Program Ekstensi Manajemen. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Zanariah, M., & Hatta, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertani (Persero) Cabang Palembang. *Strategi*. Vol. 4, No. 7. hal: 584-600.