

**ANALISIS PENGARUH BEBERAPA FAKTOR MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. APAC INTI CORPORA  
KABUPATEN SEMARANG**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Sarjana Strata Satu pada Fakultas Ekonomi  
Jurusan Manajemen



**Disusun oleh :**

**Nama : Maria Istiana Jati**

**Nim : 04976037**

**Nirm : 97.6.101.02013.50138**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI  
SEMARANG**

**2001**

## HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Maria Istiana Jati

NIM : 04976037

Nirm : 97. 6. 101. 02013.50138

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH BEBERAPA FAKTOR  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. APAC INTI CORPORA, KABUPATEN SEMARANG

Dosen Pembimbing : Widodo SE, Msi



Semarang, Mei 2001

Mengetahui

Dosen Pembimbing

( Widodo SE, Msi )

Kepala Jurusan Fakultas Ekonomi

( Heru Sulistyio SE, Msi )

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

& Hal yang dikatakan tidak mungkin seringkali hanya belum dicoba,  
Kita jatuh untuk bangkit, Berhenti untuk berjuang lebih gigih, Tidur  
untuk bangun

( Robert Browing )

& Mungkin hasil paling berharga dari pendidikan ialah kemampuan kita  
untuk mengerjakan hal-hal yang harus kita kerjakan tidak peduli  
pekerjaan itu kita sukai atau tidak.

( Thomas Henry Huxley )



### PERSEMBAHAN :

∩ Bapak, Ibu, dan adik tercinta

∩ Nenek, Om, dan Tante tersayang

## KATA PENGANTAR

Dengan kerendahan hati, penulis panjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan petunjuk, berkat, dan rahmat-Nya sehingga penulis telah berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ Analisis Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang”.

Penulisan skripsi ini disusun untuk melengkapi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangannya karena terbatasnya kemampuan, pengetahuan, maupun pengalaman yang penulis miliki saat ini. Akan tetapi melalui penyajian skripsi ini dapat memberikan manfaat yang berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun untuk kepentingan masyarakat.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan semua pihak yang telah memberikan dorongan moril dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Ucapan terima kasih ini penulis tujukan kepada :

1. Bapak Drs. Moch Zulfa, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu segala prosedur untuk melakukan penelitian.

2. Bapak Widodo SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Pimpinan PT. Apac Inti Corpora yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian serta para karyawan yang telah ikut membantu memberikan *data-data yang diperlukan* dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
5. Kedua orang tua, nenek, Om, Tante, dan adik kami yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis.
6. Rekan-rekan yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Akhirnya penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, rekan mahasiswa, masyarakat, atau siapa saja yang berkepentingan. Penulis sadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Semarang, Mei 2001

Penulis

Maria Istiana Jati

## ABSTRAKSI

Penelitian dilakukan pada PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang mengenai pengaruh beberapa faktor motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang. Perusahaan ini berlokasi di jalan Soekarna Hatta Km. 32 Bawen, Kabupaten Semarang yang bergerak di bidang tekstil. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuisioner kepada para karyawan untuk mendapatkan data tentang umur, jenis kelamin, departemen, status, dan lain-lain.

Untuk menganalisis data digunakan analisis berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen ( X ) terhadap Variabel Dependen ( Y ). Variabel independen dalam penelitian ini adalah karakteristik individu ( berindikator jenis kebutuhan sumber daya manusia, sikap individu terhadap pekerja, minat sumber daya manusia terhadap pekerjaan ), karakteristik pekerjaan ( berindikator tuntutan kecakapan sumber daya manusia, identitas dan signifikansi tugas pekerjaan, derajat otonomi pekerjaan ), dan karakteristik organisasi ( berindikator kebijakan dan kultur organisasi, lingkungan kerja ). Sedangkan variabel dependen ( Y ) adalah Kinerja ( berindikator pemahaman kerja, hasil kerja, sikap mental ). Ketepatan regresi berganda ditunjukkan melalui besarnya koefisien determinasi  $R^2$ .

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yaitu dengan uji t ( t test ) untuk mengetahui signifikansi koefisien regresi berganda ini. Dari pengujian signifikansi regresi berganda menunjukkan tingkat Sig. untuk karakteristik individu ( 0,000 ), karakteristik pekerjaan ( 0,000 ), dan karakteristik organisasi ( 0,030 ) < 0,05, berarti ada pengaruh antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi terhadap kinerja secara parsial.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh antara beberapa faktor motivasi terhadap kinerja secara serentak digunakan uji F. Dari hasil perhitungan didapat bahwa Sig. untuk variabel independen adalah 0,000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Ini berarti ada pengaruh antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi terhadap kinerja secara serentak.

Mengetahui

Dosen Pembimbing

( Widodo SE, Msi )

Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi

( Heru Sulistyio SE, Msi )

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	4
1.2.1 Perumusan Masalah.....	4
1.2.2 Pembatasan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	

2.1. Motivasi Kerja.....	8
2.2. Model Motivasi.....	9
2.3. Teori Motivasi.....	10
2.3.1 Teori Motivasi Maslow.....	10
2.3.2 Teori Clayton Aldorfer.....	11
2.3.3 Teori Motivasi Hezberg.....	11
2.3.4 Teori Motivasi Mc. Cleland.....	12
2.4. Proses Motivasi.....	13
2.5. Faktor Kendala dan Pendukung Motivasi.....	14
2.6. Faktor Motivasi.....	14
2.6.1 Karakteristik Individu.....	14
2.6.2 Karakteristik Pekerjaan.....	15
2.6.3 Karakteristik Organisasi.....	16
2.7. Pengertian Kinerja.....	16
2.8. Penilaian Kinerja.....	17
2.9. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	
Karyawan.....	18
2.10. Kerangka Pemikiran.....	18
2.11. Hipotesis.....	20

**BAB III : METODE PENELITIAN**

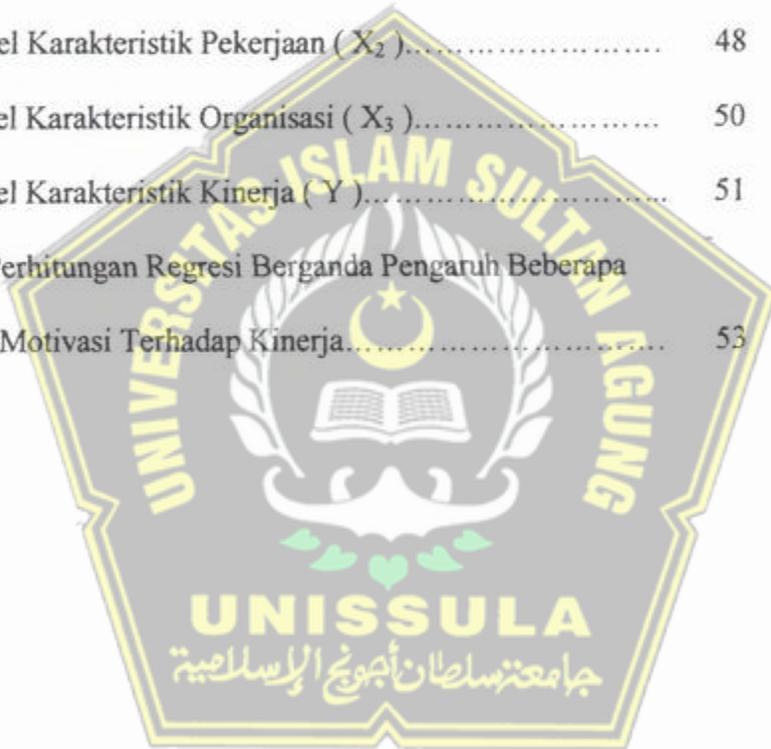
3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Lokasi Penelitian.....	21
3.3. Populasi dan Pengambilan Sampel.....	21

	3.3.1 Populasi.....	21
	3.3.2 Metode Pengumpulan Sampel.....	22
	3.4. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	22
	3.4.1 Sumber Data.....	22
	3.4.2 Metode Pengumpulan Data.....	23
	3.5. Model Analisis.....	23
	3.6. Teknik Analisis.....	24
	3.6.1 Pengujian Hipotesis I.....	24
	3.6.2 Pengujian Hipotesis II.....	25
	3.7. Definisi Operasional Variabel.....	27
BAB IV	: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	4.1. Sejarah Perusahaan.....	29
	4.2. Struktur Organisasi.....	32
	4.3. Proses Produksi.....	35
	4.4. Personalia.....	39
	4.4.1 Keadaan Karyawan.....	39
	4.4.2 Pengadaan Karyawan.....	39
	4.4.3 Peraturan Jam Kerja.....	40
	4.4.4 Pengembangan Karyawan.....	42
	4.4.5 Fasilitas & Kesejahteraan Karyawan...	42
BAB V	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	5.1. Deskripsi Penelitian.....	46
	5.1.1 Variabel Karakteristik Individu.....	46

5.1.2	Variabel Karakteristik Pekerjaan.....	48
5.1.3	Variabel Karakteristik Organisasi.....	49
5.1.4	Variabel Kinerja.....	51
5.2.	Pembahasan.....	52
5.2.1	Analisis Regresi Berganda.....	52
5.2.2	Pengaruh Variabel Karakteristik Individu dengan Kinerja.....	54
5.2.3	Pengaruh Variabel Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja.....	55
5.2.4	Pengaruh Variabel Karakteristik Organisasi dengan Kinerja.....	56
5.2.5	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik pekerjaan, Karakteristik Organisasi dengan Kinerja secara serentak,,,,,.	57
BAB VI	: PENUTUP	
6.1.	Kesimpulan.....	58
6.2.	Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....		60

## DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1.1. Tingkat Absensi dan Indisipliner Karyawan PT. AIC.....	3
5.1.1. Variabel Karakteristik Individu ( $X_1$ ).....	46
5.1.2. Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ).....	48
5.1.3. Variabel Karakteristik Organisasi ( $X_3$ ).....	50
5.1.4. Variabel Karakteristik Kinerja ( $Y$ ).....	51
5.2.1. Hasil Perhitungan Regresi Berganda Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi Terhadap Kinerja.....	53



## DAFTAR GAMBAR

Gan.bar	halaman
2.1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Karakteristik individu, Pekerjaan, dan Organisasi dengan Kinerja.....	19
4.1. Struktur Organisasi PT. Apac Inti Corpora.....	34
4.2. Proses Produksi Kain Grey.....	37
4.3. Proses Benang Poliester 100 %.....	38



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Perhitungan Nilai Variabel  $X_1$
- Lampiran 2 : Perhitungan Nilai Variabel  $X_2$
- Lampiran 3 : Perhitungan Nilai Variabel  $X_3$
- Lampiran 4 : Perhitungan Nilai Variabel  $Y$
- Lampiran 5 : Perhitungan Nilai Variabel  $X_1, X_2, X_3, Y$
- Lampiran 6 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 7 : Regression Analysis
- Lampiran 8 : Nilai Distribusi  $t$
- Lampiran 9 : Nilai Distribusi  $F$



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sesuai dengan kodratnya, manusia mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam jenis maupun tingkatannya. Semakin luas pengetahuan yang dimiliki seseorang maka semakin banyak kebutuhan yang belum terpenuhi. Bahkan kebutuhan manusia cenderung tak terhingga, artinya selalu bertambah dari waktu ke waktu dan selalu berusaha dengan kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Maslow ( Davis, 1990 : 68 ) menyatakan dengan tegas bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat atau " Hierarchi of needs ", yang mencakup kebutuhan fisik yang dasar, kebutuhan rasa aman dan jaminan, kebutuhan memiliki dan sosial, kebutuhan penghargaan dan status, dan kebutuhan perwujudan diri.

Berbagai usaha dilakukan manusia untuk memenuhi aneka ragam kebutuhan diatas, salah satunya adalah menjadi anggota kelompok organisasi. Menurut Stoner ( 1989 :9 ) organisasi diperlukan manusia sebagai alat untuk melestarikan pengetahuan serta sebagai sumber karier. Sedangkan organisasi sendiri didirikan dengan berbagai tujuan, antara lain : profitabilitas, efisiensi, kepuasan dan pengembangan karyawan, kualitas produk atau jasa untuk langganan atau klien, tanggung jawab sosial dan hubungan atau nama baik dengan masyarakat, kepemimpinan pasar, maksimumisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham, survival atau kelangsungan hidup, kemampuan adaptasi, pelayanan masyarakat ( Glueck, 1985 ). Untuk

pencapaian tujuan diatas sumber daya manusia memiliki peranan yang penting karena sistem manajemen yang baik, modal yang besar, dan teknologi yang canggih tidak akan berarti sama sekali tanpa ada manusia yang menggerakkannya, melaksanakannya, serta merealisasikan rencana tersebut.

Adapun salah satu strategi yang digunakan untuk pencapaian tujuan adalah dengan memotivasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Peningkatan motivasi berdampak pada kinerja karyawan yang makin tinggi. Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, menurut Stoner ( 1986 : 423 ) motivasi dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Karakteristik individu berkaitan dengan jenis kebutuhan, sikap terhadap pekerjaan serta minat seseorang dalam suatu pekerjaan. Karakteristik ini diperoleh dari keturunan maupun pembentukan oleh lingkungan yang kemudian dibawa ke dalam dunia kerja sehingga mengakibatkan perbedaan-perbedaan. Perbedaan-perbedaan tersebut mengakibatkan motivasi tiap individu didalam organisasi bervariasi. Apabila manajer tidak dapat memahami perbedaan-perbedaan yang ada maka ia tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif. Seorang karyawan yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan lebih rajin bekerja walaupun dengan resiko pekerjaan yang tinggi dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai motivasi mengutamakan keselamatan.

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, identitas tugas, serta derajat otonomi. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan akan memerlukan tipe-tipe pekerjaan yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.

Perbedaan karakteristik organisasi ditunjukkan dengan kebijakan dan kultur yang berbeda-beda dari masing-masing individu serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja karyawan yang tinggi, perusahaan harus mempertimbangkan hubungan-hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para karyawan.

Pada PT APAC INTI CORPORA ( AIC ) terdapat indikasi meningkatnya indisipliner dari para karyawan yang dapat dilihat dari meningkatnya jumlah karyawan makir ( absen dengan alasan tidak jelas ) dan meningkatnya konflik yang dapat dilihat dari meningkatnya PHK. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi dan Indisipliner Karyawan PT. AIC**  
**Tahun 2000**

Keterangan	Frekuensi Karyawan		
	Oktober	November	Desember
Absen karena sakit	561	606	474
Makir	200	202	240
PHK	10	16	12
Scoors	9	14	7
SP 1	171	179	161
SP 2	47	84	48
SP 3	40	27	12

Sumber : Data sekunder PT AIC

Berangkat dari latar belakang tersebut diatas perlu dilakukan penelitian tentang :

**“ ANALISIS PENGARUH BEBERAPA FAKTOR MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. APAC INTI CORPORA,  
KABUPATEN SEMARANG. “**

**1.2 Perumusan Masalah dan Pembatasan Masalah**

**1.2.1 Perumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang, permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh antara beberapa faktor motivasi ( karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi ) terhadap kinerja karyawan di PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang secara parsial ?
- b. Apakah ada pengaruh antara beberapa faktor motivasi ( karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi ) terhadap kinerja karyawan di PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang secara serentak ?

**1.2.2 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah ini dimaksudkan agar permasalahan yang dibahas tidak menyimpang dari masalah yang diteliti, sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti maksud dan tujuan dari penelitian ini. Banyak faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja sumber daya manusia. Namun dalam penelitian ini dibatasi pada :

1. Karakteristik Individu, berkaitan dengan :
  - a. Jenis pekerjaan.

- b. Sikap pada diri sendiri.
  - c. Sikap pada pekerjaan.
2. Karakteristik Pekerjaan, berkaitan dengan :
- a. Tuntutan kecakapan.
  - b. Identitas.
  - c. *Signifikansi tugas*.
  - d. Derajat otonomi.
3. Karakteristik Organisasi, berkaitan dengan :
- a. Kebijakan organisasi.
  - b. Kultur organisasi.
  - c. Lingkungan kerja.
4. Kinerja

Merupakan hasil prestasi yang diperlihatkan pegawai dengan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, meliputi:

- a. Pemahaman kerja.
- b. Hasil kerja.
- c. Sikap mental.

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara beberapa faktor motivasi ( karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi )

terhadap kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang secara parsial.

- b. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara beberapa faktor motivasi ( karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi ) terhadap kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang secara serentak.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian diharapkan bermanfaat bagi :

1. *Peneliti*

Menambah pengalaman dan sebagai perbandingan antara teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan empiris yang ada di perusahaan.

2. *Perusahaan*

Dapat digunakan sebagai dasar bagi perusahaan dan pedoman bagi manajer untuk mengambil kebijaksanaan dalam menentukan kinerja karyawan.

3. *Fakultas*

Untuk menyediakan sumber bacaan dan memperkaya kepustakaan khususnya tentang hasil penelitian.

#### 1.4 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi ini terdiri dari enam bab dimana masing-masing dibagi lagi menjadi sub bab :

Bab I adalah *pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.*

Bab II mengenai landasan teori yang berisikan pengertian motivasi, model motivasi, teori-teori motivasi, proses motivasi, faktor kendala dan pendukung motivasi, faktor motivasi ( karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi ), pengertian kinerja, penilaian kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab III adalah metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, tempat penelitian, pengambilan sampel penelitian, sumber dan pengumpulan data, jenis data, metode analisa data, definisi operasional variabel.

Bab IV merupakan gambaran umum perusahaan terdiri dari sejarah PT Apac Inti Corpora, struktur organisasi, proses produksi, personalia yang menguraikan pengadaan karyawan, peraturan jam kerja, pengembangan karyawan, fasilitas dan kesejahteraan karyawan.

Bab V adalah analisa data terdiri dari analisa kualitatif dan kuantitatif, uji hipotesis.

Bab VI merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dari hasil pembahasan bab-bab sebelumnya dan saran yang dianggap perlu serta kemungkinan untuk dijalankan

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Motivasi Kerja

*Motivasi kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang berperilaku.* Terdapat beberapa pengertian tentang motivasi antara lain dikemukakan oleh Heidjrachman bahwa motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Sementara itu menurut Stephen E. Robins motivasi merupakan kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Pengertian motivasi yang merupakan motif seseorang untuk berperilaku tertentu dikemukakan oleh Manullang ( 1984 ), bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Jadi motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk melakukan aktifitas kerja. Motivasi merupakan masalah kompleks karena toingkat kebutuhan dan keinginan individu dalam organisasi berlainan antara yang satu dengan yang lain, mereka unik secara biologis dan psikologis serta belajar atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Perusahaan perlu mengetahui apa yang menjadi motivasi kerja karyawannya karena hal ini akan berpengaruh dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi akan berpengaruh terhadap besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerja.

## 2.2 Model Motivasi

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar meningkatkan kinerja, kita melakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang mempunyai kinerja tinggi sehingga dapat berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan adalah untuk mendapatkan insentif berupa barang atau uang.
2. Model Hubungan Manusia, yaitu untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna atau penting. Sebagai akibatnya karyawan memperoleh beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaannya. Jadi motivasi karyawan adalah untuk memperoleh kebutuhan materiil dan non materiil.
3. Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang, barang, atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari penyelesaian kerjanya yang baik. Jadi menurut model ini memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja karyawan meningkat bila mereka diberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuan mereka.

## 2.3 Teori Motivasi

### 2.3.1 Teori Motivasi Maslow

Menurut Maslow jenjang kebutuhan manusia meliputi lima tahap, yaitu :

- ( 1 ) Kebutuhan fisiologis yang meliputi kebutuhan makanan, minum, pakaian, perumahan, tidur, seks, dan kebutuhan lainnya.
- ( 2 ) Kebutuhan rasa aman yang meliputi perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan kelangsungan kerja pada masa yang akan datang, dan jaminan hari tua pada saat tidak bekerja lagi.
- ( 3 ) Kebutuhan kelompok atau kebutuhan sosial, adalah kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di tempat ia bekerja, kebutuhan ikut serta, kebutuhan untuk berprestasi, dan bersahabat.
- ( 4 ) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan untuk dihormati, diakui prestasi, pengakuan atas kemampuan dan keahliannya serta kebutuhan akan nama baik, status, dan diperhatikannya pendapat.
- ( 5 ) Kebutuhan aktualisasi diri, adalah kebutuhan untuk mengembangkan kemampuannya, kemahirannya, dan kreatifitasnya secara maksimal serta untuk berbuat dengan sebaik-baiknya bagi dirinya dan bagi masyarakat sekitarnya.

Teori yang dikemukakan Maslow tersebut dapat membantu perusahaan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan individu sehingga mempermudah dalam pengelolaan tingkah laku karyawan dalam perusahaan

### 2.3.2 Teori Clayton Alderfer

Model dari Clayton Alderfer hampir sama dengan model dari Maslow yaitu menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi, tapi Clayton tidak sependapat kalau kebutuhan dasar harus terpenuhi terlebih dahulu baru kemudian kebutuhan di atasnya akan muncul. Tiga hirarkhi kebutuhan Clayton, yaitu :

1. Kebutuhan eksistensi yang berupa upah, kondisi kerja, jaminan sosial.
2. Kebutuhan akan keterikatan yang meliputi kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja.
3. Kebutuhan pertumbuhan, yaitu kepuasan dalam menyelesaikan suatu tugas.

### 2.3.3 Teori Motivasi Hezberg

Teori ini berpendapat bahwa ada sejumlah kondisi ekstrinsik yang bila tidak ada dapat menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan ( *dissatisfiers* atau *hygiene factors* ) yaitu gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan bawahan, dan jaminan sosial. Dan terdapat pula suatu kondisi intrinsik yang bila tidak tercipta tidak menimbulkan tase kepuasan tapi bila kondisi tersebut tercipta maka dapat berfungsi sebagai motivator ( *satisfier* ) yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Model Hezberg berpendapat bahwa kondisi kerja intrinsik yang merupakan faktor pemuas seperti tantangan tugas, penghargaan atas hasil kerja, peluang untuk mencapai kemajuan, pertumbuhan pribadi, dan pengembangan dapat memotivasi perilaku sehingga menimbulkan kinerja yang baik.

Teori Herzberg menyimpulkan bahwa perbaikan dalam motivasi dapat terlihat bila tindakan manajer tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik tapi juga pada faktor kondisi intrinsik.

#### 2.3.4 Teori Motivasi Mc. Cleland

Mc. Cleland menemukan suatu kebutuhan yang kuat pada individu akan *keinginan untuk mencapai prestasi* ( *n Ach* ), kebutuhan akan afiliasi ( *n Aff* ), maupun kebutuhan akan kekuasaan ( *n Pow* ). Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan mempunyai motivasi yang kuat akan lebih memilih pekerjaan-pekerjaan yang menantang ( *Challenging* ) dan bersaing ( *Competitive* ) daripada pekerjaan rutin yang tidak bersaing. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang rendah cenderung tidak berhasil baik pada keadaan yang menantang dan bersaing. Untuk menentukan tingkat kebutuhan prestasi tersebut maka harus diperhitungkan faktor latar belakang dan kelas sosial dimana ia berada.

Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika bekerja dengan orang lain atau mendapatkan dukungan personal dan moral. Sedang individu yang memiliki *kebutuhan kekuasaan yang tinggi* cenderung lebih banyak memberikan saran dan pendapatnya serta akan mencoba mempengaruhi orang lain ke dalam cara berfikirnya. Individu ini akan menempatkan dirinya sebagai pemimpin di lingkungan kelompoknya dan cenderung dekat dengan atasan atau pimpinannya.

## 2.4 Proses Motivasi

Dalam melakukan pemberian motivasi agar sesuai dengan tujuan pemberiannya haruslah melewati beberapa proses berikut :

1. Tujuan harus ditetapkan terlebih dahulu, apa sebetulnya tujuan organisasi baru kemudian bawahan diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Mengetahui kepentingan yaitu dengan mengetahui kebutuhan dan keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan proses komunikasi yang baik serta efektif antara atasan dan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa yang harus dipenuhi untuk memperoleh insentif tersebut.

4. Integrasi Tujuan

Dalam proses motivasi perlu menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan dan perluasan perusahaan sedangkan kebutuhan tujuan individu adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan

5. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi bawahan perlu memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu. Karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaannya.

6. Team work

Manajer perlu menciptakan team work yang terkoordinasi dengan baik karena dalam perusahaan terdapat banyak bagian.

## 2.5 Faktor Kendala dan Pendukung Motivasi

*Kendala-kendala :*

1. Untuk menentukan alat motivasi yang tepat sulit karena tiap individu mempunyai keinginan yang tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit menentukan motivasi kerja tiap individu.

*Faktor Pendukung :*

Walaupun mempunyai keinginan yang berbeda, manusia pada umumnya mempunyai kesamaan dalam kebutuhan, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk itu ia memerlukan makan guna melanjutkan hidupnya, selanjutnya manusia juga mempunyai harga diri sehingga setiap karyawan menginginkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya.

## 2.6 Faktor Motivasi

Faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja meliputi karakteristik-karakteristik, diantaranya adalah sebagai berikut : Stoner ( 1986: 432 )

### 2.6.1 Karakteristik Individu

Karakteristik ini meliputi minat dan kebutuhan. Dalam hal minat, seorang individu dituntut untuk meningkatkan minat untuk bermotivasi dalam rangka

peningkatan kinerjanya. Karena apabila individu mempunyai minat untuk bermotivasi di dalam pekerjaan maka terjadi peningkatan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan akan menciptakan hasil kerja yang berkualitas. Kemudian dalam hal kebutuhan, seorang individu diharapkan dapat merubah anggapan bahwa dalam bekerja bukan hanya sebagai tugas atau kewajiban tetapi sudah menjadi kebutuhan dalam peningkatan motivasi kerja.

### 2.6.2 Karakteristik Pekerjaan

Didalam karakteristik Pekerjaan, terdapat tingkat otonomi pekerjaan. Dimana otonomi pekerjaan ini menyangkut kebebasan seseorang untuk melakukan aktivitas kerja. Dalam hal ini kebebasan dalam bekerja seseorang akan mempengaruhi tingkat kinerja seseorang, karena apabila kebebasan dalam bekerja dapat diperoleh tanpa tekanan atau ikatan dari hal-hal lain maka menjadi penunjang bagi peningkatan kinerja. Hal lain yang menyangkut otonomi pekerjaan adalah kesesuaian pekerjaan dengan bidang pengalaman yang telah diperoleh, dimana seseorang akan termotivasi untuk meningkatkan pekerjaannya. Apabila pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keinginan, kemampuan skill, dan pengalaman di dalam pekerjaan tersebut.

Jadi inti dari otonomi pekerjaan adalah adanya kebebasan dalam bekerja tanpa suatu tekanan, sehingga kemampuannya dapat dikembangkan dan dimanfaatkan serta apa yang dikerjakan sesuai dengan keinginan, kemampuan atau skill, dan pengalaman yang diperoleh.

### 2.6.3 Karakteristik Organisasi

Adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dari luar diri seseorang untuk bekerja, dalam hal ini berasal dari perusahaan atau organisasi yang sifatnya menguatkan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang ( internal ) tersebut.

Karakteristik ini dijabarkan dalam hubungan antara atasan dengan karyawan, hubungan sosial sesama karyawan, serta kondisi lingkungan kerja.

### 2.7 Pengertian Kinerja

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai prestasi yang ditunjukkan ( performance ). Dan menurut Mulyadi ( 1993:102 ) kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja setiap pegawai yang dapat bersaing secara positif akan menampilkan kemampuan terbaiknya dan dapat menjadi motor penggerak utama tercapainya tujuan organisasi. Pemahaman tentang beban tugas dalam organisasi dan perlunya peningkatan kinerja karyawan diperlukan oleh setiap anggota organisasi sehingga tiap individu dapat melatih diri meningkatkan prestasinya sesuai dengan bidang tugas masing-masing yang berarti meningkatnya kinerja pegawai.

## 2.8 Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja maka sifat dan hasil penilaian tersebut akan banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan didalam organisasi. Jika organisasi berasumsi bahwa seorang karyawan tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat maka penilaian kinerja cenderung dilakukan dalam bentuk laporan rahasia. Namun apabila organisasi berasumsi bahwa setiap individu mempunyai potensi dan kekuatan-kekuatan dan bahwa kemampuan-kemampuan manusia dapat dipertajam suatu iklim yang sehat, maka organisasi akan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang berusaha mengenali, mempertajam, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi serta kemampuan pegawainya ( T.U. Rao, 1992, hal 7-8 ).

Kondisi tersebut memerlukan perencanaan dalam menentukan sistem penilaian kinerja karyawan agar penilaian yang dilakukan dapat mencapai sarasanya.

Adapun sasaran yang diharapkan dari sistem penilaian kinerja adalah untuk dapat :

1. Membantu tiap pegawai untuk semakin mengerti tentang peranannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
2. Membantu tiap pegawai mengerti kekuatan dan kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran fungsinya dalam organisasi.
3. Membantu mengenali kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan.
4. Menambah kebersamaan diantara atasan dan bawahan sehingga setiap karyawan merasa senang dalam bekerja dengan penyeliannya..
5. Merupakan instrumen untuk menciptakan iklim positif dan sehat dalam organisasi.

Sasaran-sasaran penilaian kinerja tersebut apabila dapat dicapai secara optimal akan menjadikan organisasi berhasil mengembangkan potensi sumber daya manusianya. Berbeda dengan sumber daya fisik, sumber daya manusia mampu berkembang tanpa batas.

Hasil penilaian kinerja ini akan menjadi indikator seberapa besar seorang karyawan dapat memahami pekerjaannya, hasil yang didapat, dan sikap moral dari seorang karyawan.

## 2.9 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Adanya keinginan dan kebutuhan yang beraneka ragam dari setiap karyawan maupun kelompok dalam suatu organisasi, mengharuskan seorang pemimpin berupaya menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan tersebut dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi.

Dengan demikian tingkah laku karyawan dapat didorong dan diarahkan mencapai tujuan bersama yang didasarkan oleh adanya motivasi yang kuat baik yang berasal dari karakteristik individu, pekerjaan, dan organisasi. Motivasi yang kuat berakibat positif terhadap kinerja dan membawa keberhasilan usaha bersama, maka seorang pemimpin harus mempelajari sikap-sikap pegawainya dan menimbulkan daya motivasi pada bawahannya.

Setiap pegawai yang bekerja tentunya mempunyai motif-motif tertentu, untuk itu seorang pimpinan dalam menimbulkan motivasi harus dapat memenuhi motif-motif maupun harapan-harapan para karyawan. motivasi yang dibutuhkan oleh

seorang pekerja dalam menunjang kinerja adalah motivasi yang mempunyai *karakteristik individu, pekerjaan, dan organisasi*.

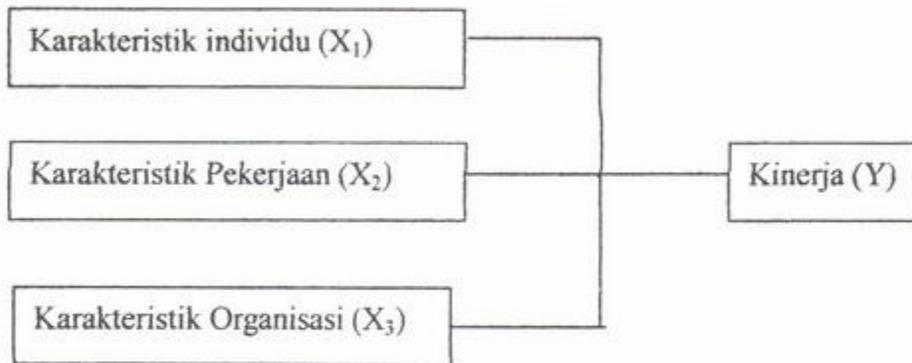
Motivasi yang berkarakteristik individu mempunyai indikator yang dapat menunjang kinerja itu sendiri, yaitu jenis kebutuhan, minat pegawai, serta sikap individu terhadap pekerjaan. Sedang bila dilihat dari karakteristik pekerjaan indikator yang menunjang kinerja adalah tuntutan kecakapan pegawai, derajat otonomi, dan identitas dan signifikansi tugas pekerjaan.

Yang terakhir adalah karakteristik organisasi dimana didalam karakteristik ini indikatornya adalah kebijakam dan kultur organisasi serta lingkungan pekerjaan yang nantinya dapat digunakan sebagai penunjang kinerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian motivasi pegawai baik melalui karakteristik *individu, pekerjaan, dan organisasi* akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

#### 2.10 Kerangka Pemikiran جامعة سلطان أجمعون الإسلامية

Dalam rangka mendorong tercapainya hasil yang optimal, pimpinan organisasi harus mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor motivasi dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Untuk memperjelas kerangka pemikiran pengaruh karakteristik individu, pekerjaan, dan organisasi dengan kinerja tampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan, dan Organisasi dengan Kinerja.

### 2.11 Hipotesis

- A. Diduga ada pengaruh antara beberapa faktor motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi) dengan kinerja secara partial.
- B. Diduga ada pengaruh beberapa faktor motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi) dengan kinerja secara serentak.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Di dalam melakukan penelitian, diambil jenis penelitian pengujian atau penelitian penjelasan ( Explanatory Research ), Masri Singarimbun ( 3:1981). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa penjelasan pengaruh antara variabel-variabel motivasi dengan kinerja karyawan melalui pengujian hipotesa.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Apac Inti Corpora yang beralamat di jalan Soekarno Hatta Km 32, Kabupaten Semarang.

#### 3.3 Populasi dan Pengambilan Sampel

##### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek atau satuan-satuan atau *individu-individu* yang karakteristiknya sudah diduga. Satuan-satuan atau *individu-individu* ini disebut unit analisa. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora Kabupaten Semarang yang berjumlah 12.899 orang.

### 3.3.2 Metode Pengumpulan Sampel

Pengambilan sampel bertujuan memperoleh keterangan mengenai populasi dengan mengamati hanya sebagian saja dari populasi itu, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi ( jumlah lebih sedikit dari jumlah populasi ).

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode purposive sampling, dimana di dalam metode purposive sampling pengambilan sampelnya didasarkan pada sifat-sifat atau karakteristik tertentu yang merupakan ciri-ciri pokok populasi .

Besarnya sampel atau sample size mengacu pada pendapat Sutrisno Hadi ( 1987: 305 ) yang menyatakan bahwa jumlah sampel sebesar  $> 30$  distribusi rata-rata sampel telah mendekati distribusi normal. Berdasarkan pada pendapat tersebut dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 100 karyawan.

## 3.4 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

### 3.4.1 Sumber Data

Data yang digunakan pada bahan penelitian ini adalah :

#### 1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dikumpulkan, dan diolah sendiri oleh peneliti. Data ini dapat diperoleh dengan menggunakan kuisioner dan wawancara.

#### 2. Data Sekunder

Yaitu data yang dalam pengumpulannya bukan diusahakan sendiri oleh penulis melainkan oleh pihak lain. Misalnya, dokumen perusahaan yang

sesuai dengan masalah yang berkaitan, literatur, dan buletin yang diterbitkan oleh perusahaan.

### 3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan diperoleh dari penelitian yang dilakukan dengan cara

#### a. Penelitian Keperpustakaan

Untuk mendapatkan data mengenai landasan teori yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini misalnya dari literatur yang bersangkutan dengan penelitian yang dilakukan.

#### b. Penelitian Lapangan

Untuk mendapatkan data primer yang berhubungan dengan obyek penelitian secara langsung dengan cara wawancara dan menggunakan kuisisioner.

### 3.5 Model Analisis

Model analisa yang digunakan dalam menganalisis data adalah berbentuk regresi linier berganda, dengan alasan :

1. Variabel Bebas terdiri dari (  $X_1, X_2, X_3$  )
2. Diduga apabila variabel-variabel bebas bertambah maka variabel terikat akan bertambah.

Bentuk regresi linier berganda yang digunakan dapat dirumuskan sebagai berikut : Sugiyono ( 1997:234 ).

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Karakteristik Individu

X<sub>2</sub> = Karakteristik Pekerjaan

X<sub>3</sub> = Karakteristik Organisasi

a = Bilangan Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Bilangan Koefisien

### 3.6 Teknik Analisis

Dalam rangka menganalisa data maka data dianalisa secara kualitatif untuk menjelaskan hubungan antara data-data yang diperoleh dengan landasan teori yang dipakai melalui uraian-uraian yang sistematis dan secara kuantitatif yang artinya memakai uji statistik.

Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesa yang diajukan, dilakukan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan uji F dan uji t.

#### 3.6.1 Pengujian Hipotesa I

Untuk membuktikan pengaruh faktor-faktor motivasi dengan kinerja karyawan secara parsial digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial, dengan menggunakan rumus hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (  $t_h$  ) dengan t tabel (  $t_t$  ) pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan :

1.  $t_h > t_t \Rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak

$H_a$  diterima

Artinya : Variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen

2.  $t_h \leq t_t \Rightarrow$  maka  $H_0$  diterima

$H_a$  ditolak

Artinya : Variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dari masing-masing variabel bebas. Koefisien determinasi parsial ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan variabel bebas secara mandiri terhadap variabel tidak bebasnya. Semakin besar  $r^2$  paling besar menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel tidak bebasnya.

### 3.6.2 Pengujian Hipotesa II

Untuk membuktikan pengaruh faktor-faktor motivasi dengan kinerja secara serentak digunakan uji F yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan, dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Pengujian melalui uji F atau variansinya adalah dengan membandingkan F hitung (  $F_h$  ) dengan F tabel (  $F_t$  ) pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

1.  $F_h > F_t \Rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak

$H_a$  diterima

Artinya : Variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara keseluruhan

2.  $F_h \leq F_t \Rightarrow$  maka  $H_0$  diterima

$H_a$  ditolak

Artinya : Variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara keseluruhan.

Selanjutnya mencari koefisien determinasi berganda (  $R^2$  ). Nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang telah diteliti terhadap variasi variabel tidak bebas. Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar ( mendekati satu ), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tidak bebas semakin besar. Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil ( mendekati nol ), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tidak bebas semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (  $R^2$  ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian secara umum tentang variabel-variabel penelitian dengan maksud untuk menyamakan persepsi akan arti dan maksud yang dikehendaki.

Untuk mencapai hasil yang diinginkan, maka perlu adanya pengukuran variabel-variabel sebagai berikut :

1. Karakteristik Individu adalah karakteristik yang indikatornya berkaitan dengan motivasi setiap individu di dalam organisasi yang bervariasi di dalam dunia kerja. Adapun indikatornya adalah :
  - a. Jenis kebutuhan sumber daya manusia
  - b. Sikap individu terhadap pekerja
  - c. Minat sumber daya manusia terhadap pekerjaan

Pengukuran menggunakan skala pengukuran dengan skor 1 – 4.

2. Karakteristik pekerjaan adalah karakteristik yang indikatornya melekat pada pekerjaan yang memerlukan tipe-tipe pekerjaan yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Adapun indikatornya adalah :

- a. Tuntutan kecakapan sumber daya manusia
- b. Identitas dan signifikansi tugas pekerjaan
- c. Derajat otonomi pekerjaan

Untuk karakteristik ini digunakan skala pengukuran dengan skor 1- 4.

3. Karakteristik organisasi adalah karakteristik dimana indikatornya menunjukkan kebijaksanaan dan kultur yang berbeda dan hubungan antar individu di dalam masing-masing organisasi.

Adapun indikatornya adalah :

- a. Kebijakan dan kultur organisasi
- b. Lingkungan kerja

Pengukuran di dalam karakteristik ini juga digunakan skor 1- 4.

4. Kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan karyawan dengan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun indikator yang dipergunakan adalah :

- a. Pemahaman kerja
- b. Hasil kerja
- c. Sikap mental

Pengukuran di dalam karakteristik ini digunakan skor 1- 4.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Perusahaan

PT. Apac Inti Corpora ( AIC ) yang semula bernama PT. Kanindotex adalah suatu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang tekstil. Perusahaan ini didirikan dengan beberapa alasan dan tujuan antara lain :

- a. Memenuhi kebutuhan sandang nasional.
- b. Mendukung program pemerintah dalam bidang peningkatan ekspor non migas yang dicanangkan pemerintah.
- c. Ikut memecahkan masalah pengangguran, karena PT. AIC berkualifikasi perusahaan padat karya.

Awal mulanya perusahaan ini didirikan pada tahun 1990 dengan satu unit pabrik pemintalan dengan kapasitas 60.000 mata pinal yang mulai beroperasi pada tanggal 8 Agustus 1990.

Perusahaan ini berkembang dengan pesat dalam kurun waktu yang relatif pendek yaitu kurang lebih lima tahun, dari 1 (satu ) unit pabrik menjadi 10 unit pabrik. Bahkan pada tahun 2000 menjadi 12 unit pabrik.

Pada Februari 1994 Kanindotex Group ( PT. Kanindo Succes Textile, PT. Kanindo Mulyo Utama, dan PT. Kanindo Prima Perkasa ) berkapasitas terpasang 324.000 mata pinal, memiliki 3.024 rotor open end dan 1145 mesin tenun milik Robby Tjahyadi yang kreditnya senilai hampir Rp. 1 triliun macet.

Selain itu utilitas kapasitas pabrik yang hanya 36 % serta komposisi mesin dan teknologinya turut memperparah keadaan. Sejumlah mesin tekstil bekas yang didatangkan ternyata belum terpasang. Padahal pabrik tekstil yang dia bangun di Desa Harjosari Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang seluas sekitar 100 hektare itu mendapat kredit dari dua bank BUMN yaitu Bapindo dan Bank Bumi Daya (BBD).

Hingga Juli 1994 posisi utangnya mencapai Rp. 715 miliar, belum termasuk bunga pinjaman yang harus dibayar. Maka PT. Kanindotex pun oleng karena sarat oleh berbagai kesulitan dan kredit macet.

Berbagai upaya ditempuh oleh Robby Tjahyadi untuk menyelamatkan perusahaannya termasuk menjelaskan kondisi perusahaan kepada anggota DPR RI tidak menemui hasil. Pabrik tekstil dengan ribuan karyawan itu akhirnya macet total.

Menteri Keuangan pada saat itu, yakni Mar'ie Muhammad sebagai kuasa pemegang saham Bapindo dan BBD mengambil alih PT. Kanindotex dan menitipkan pengelolaannya kepada Gabungan Koperasi Batik Indonesia ( GKBI ).

Kurang dari setahun dibawah kendali GKBI, Kanindotex tak banyak mencapai kemajuan. Posisi utang sampai akhir penanganan lembaga koperasi ini pada Maret 1995 mencapai Rp. 1.067 triliun, dan Rp. 932 miliar diantaranya merupakan utang pokok.

Pada pertengahan 1995 sebuah konsorsium swasta mengajukan permohonan untuk mengambil alih PT. Kanindotex. Diharapkan nasib perusahaan yang nyaris seperti Golden Key itu terselamatkan dan kredit dari Bapindo serta BBD terbayar.

Sejak itu pula PT. Kanindotex berubah namanya menjadi PT. Apac Inti Corpora ( AIC atau Apacinti ).

Dewan direksi pada manajemen baru yang terdiri atas Presiden Direktur H. Benny Sutrisno, Wakil Presiden Direktur Stefanus Rijanto Kutjo, serta tiga direktur, yakni Daryanto Mulioraharjo, Annas Sukarmadji, Anas Bahfen, melakukan pembenahan serta inventarisasi aset perusahaan. Kerja keras dilakukan, terutama membenahi mesin-mesin produksi dan menjalin kembali hubungan dengan para pemasok dan pembeli. Pada 29 Agustus 1995 perusahaan memperoleh persetujuan dari Badan Koordinasi Penanaman Modal ( BKPM ) untuk mendapatkan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri ( PMDN ).

Upaya penyelamatan telah dilakukan dan persetujuan telah ditandatangani. Sejak memulai kegiatan operasional, direksi dan komisaris PT. Apac Inti Corpora bertekad untuk mewujudkan impiannya. Pabrik tekstil yang terletak di Desa Harjosari itu menjadi pabrik pemintalan dan pertenunan terbesar di dunia.

Untuk mewujudkan cita-cita itu tentu bukan persoalan yang gampang. Dimulai dengan pembenahan manajemen, sinkronisasi mesin dan teknologi, hingga pemindahan sebagian aktivitas manajemen dari Jakarta ke lokasi pabrik di Kabupaten Semarang. Masalah yang terpenting adalah memulihkan kepercayaan pemasok dan pelanggan yang rusak akibat kasus kredit macet.

Hubungan dengan mitra kerja diperbaiki dan jaringan pasar dikembangkan. Pada internal perusahaan dilakukan penyesuaian dan restrukturisasi di semua lini fasilitas produksi. Dari pemintalan ( spinning ), pertenunan ( weaving fabriks ), dan pertenunan kain denim ( weaving denim finished fabrics ). Selain itu struktur modal

dan kepemilikan saham PT. Apac Inti Corpora terus disempurnakan untuk mendukung perkembangan kegiatan perusahaan.

#### 4.2 Struktur Organisasi

Setiap organisasi harus memiliki struktur organisasi yang jelas, agar tugas dan tanggung jawab suatu jabatan menjadi lebih jelas dan dapat dilaksanakan secara terus menerus. Struktur organisasi dibuat dengan tujuan untuk memperlihatkan tata cara pengelompokan kerja organisasi yang teratur.

PT. Apac Inti Corpora memiliki struktur organisasi berbentuk garis, dimana kekuasaan tertinggi dipegang oleh Plant Director yang dibantu oleh General Manager yang mempunyai bawahan langsung yang dinamakan dengan Group Head. Termasuk didalamnya beberapa divisi yang memiliki beberapa departemen yang mempunyai fungsi masing-masing yang tentunya saling berkaitan satu sama lainnya. Berikut beberapa hal yang menjadi fungsi dari beberapa divisi sekaligus menjadi program bagi departemen tersebut, diantaranya :

##### 1. Divisi Spinning ( pemintalan )

Divisi ini memiliki beberapa departemen dan pabrik yang memproduksi benang dari bahan dasar kapas.

##### 2. Divisi Weaving Grey

Divisi ini memiliki beberapa departemen dan pabrik yang memproduksi kain mentah ( grey ) dari bahan dasar benang diolah menjadi kain.

##### 3. Divisi Weaving - Denim

Divisi ini memiliki beberapa departemen dan pabrik yang memproduksi kain dari bahan dasar benang diolah menjadi kain denim ( bahan jeans ).

#### 4. Divisi Engineering

Divisi ini merupakan departemen Suport yang membantu kelancaran proses pabrik dan semua kegiatan yang berhubungan dengan electrical, mechanical fire and safety, vehicle & forklift dan civil.

#### 5. Divisi HRD-Personalia, Legal, dan General Affair

Divisi ini berfungsi untuk menangani masalah SDM, legal, dan rumah tangga perusahaan.

#### 6. Divisi Quality Control ( QC )

Divisi ini bertugas dalam melakukan kotrol terhadap kualitas hasil produksi.

#### 7. Finance & Accounting

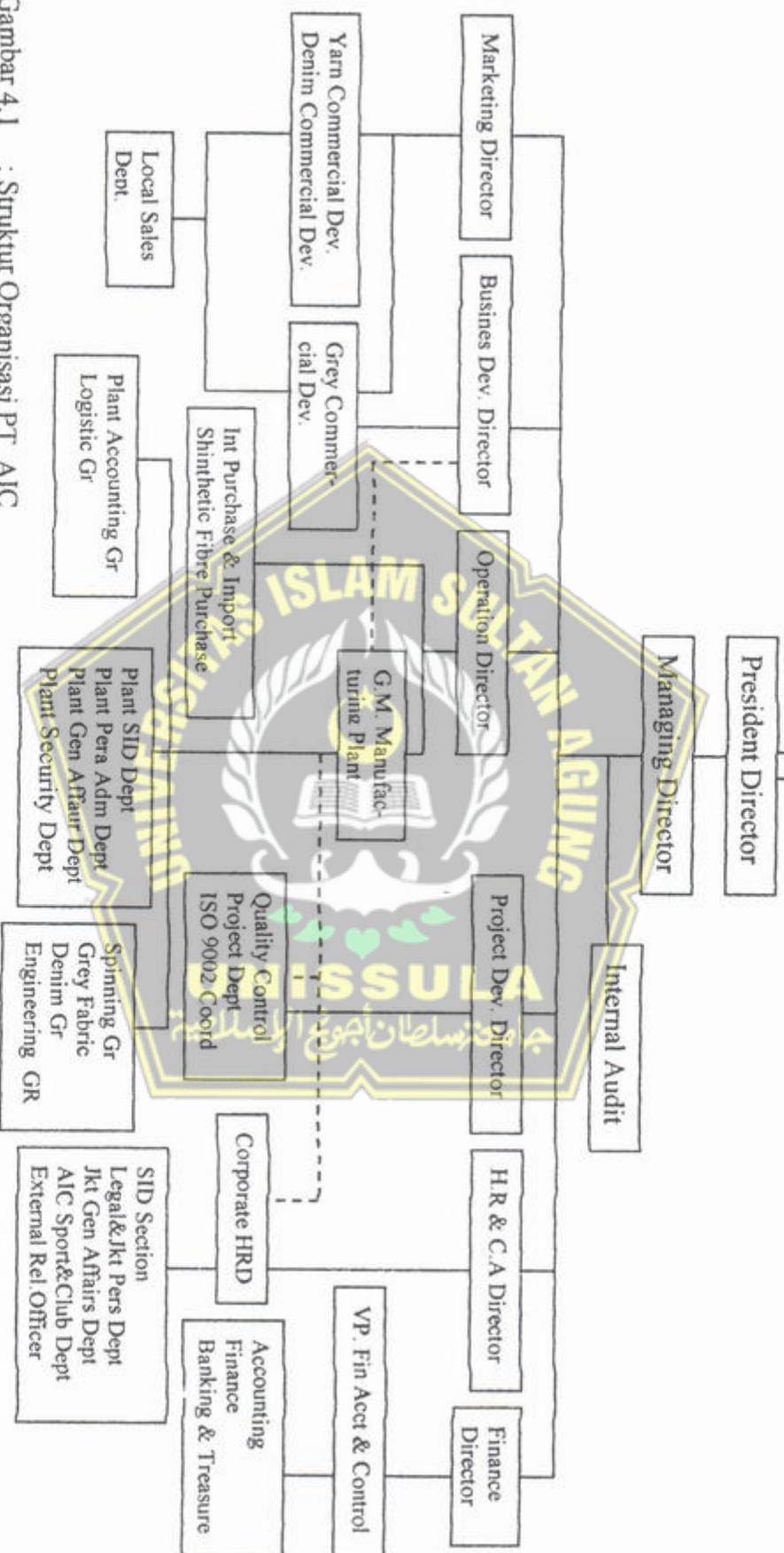
Divisi ini bertugas menangani masalah keuangan dan perhitungan, budget serta bertugas sebagai internal audit.

#### 8. Logistik

Divisi logistik merupakan departemen suport untuk membantu kelancaran proses pabrik dan semua kegiatan yang berhubungan dengan pengadaan material, pergudangan, dan pengiriman.

Untuk lebih lengkapnya bentuk bagan struktur organisasi pada PT. Apac Inti Corpora dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :

**GENERAL ORGANISATION**  
**BOARD OF COMMISSIONERS**



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. AIC  
 Sumber : Departemen HRD PT. AIC, th.2001

### 4.3 Proses Produksi

Sebelum diuraikan mengenai proses produksi pada PT. Apac Inti Corpora terlebih dahulu dijelaskan mengenai pengertian proses. Proses adalah cara, metode, dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber-sumber ( tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana ) yang ada diolah untuk memperoleh suatu hasil. Sedang proses produksi sendiri berarti kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Jadi proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan sumber-sumber ( tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana ) yang ada.

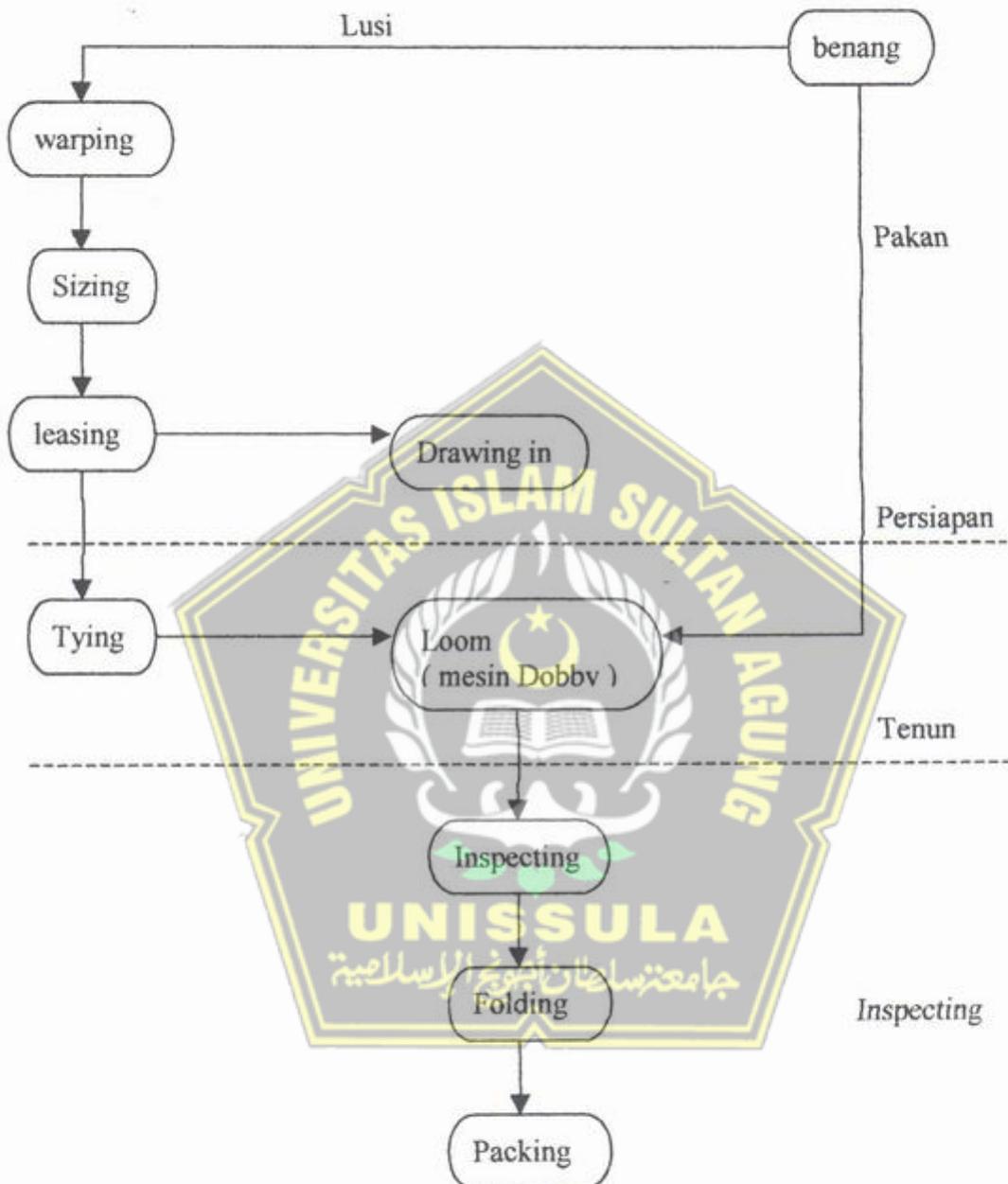
Ditinjau dari segi arus proses produksi, PT. Apac Inti Corpora melaksanakan proses produksi terus menerus ( kontinyu ). Pada proses produksi terus menerus ini terdapat pola atau urutan yang pasti dan tidak berubah-ubah dalam pelaksanaan produksi.

Dalam kegiatan produksinya PT. Apac Inti Corpora menghasilkan 3 macam produk, yaitu, kain denim, kain grey, dan benang poliester. Secara garis besar proses produksi untuk kain denim adalah sebagai berikut :

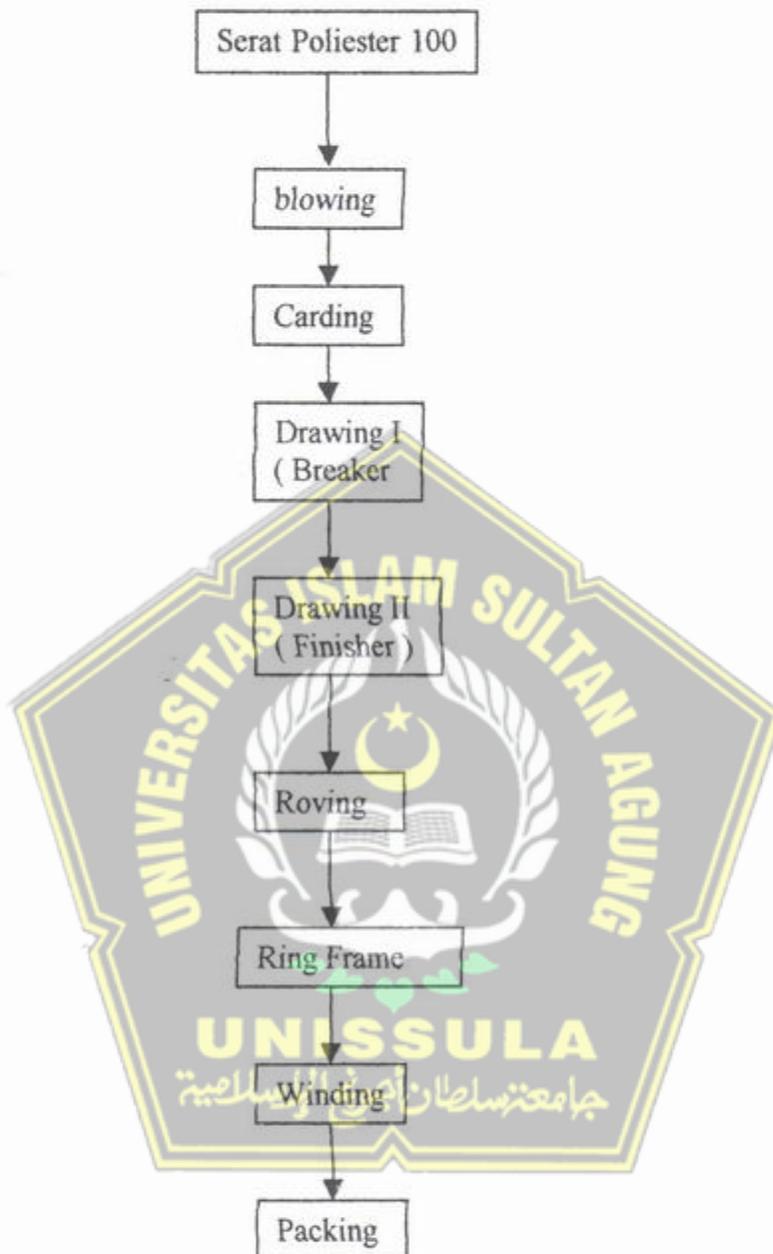
- 1 Kapas diolah menjadi benang kemudian digulung dalam bentuk gulungan kecil-kecil ( satu gulungan panjangnya beberapa ratus meter ).
- 2 Gulungan-gulungan kecil ini kemudian dipasang pada suatu alat untuk digulung ulang dalam bentuk gulungan besar ( panjang  $\pm 9.000$  m ) di bagian Ballwarper.
- 3 Gulungan besar ini kemudian masuk dalam tahap pewarnaan di bagian Indigo Continuous Rope Dyeing.

- 4 Setelah masuk dalam tahap pewarnaan, benang kemudian digulung lagi di bagian Re Beamer.
- 5 Untuk memperkuat benang, benang perlu ditambahkan kanji ( dengan cara dicelupkan ) agar lebih kaku dan mempermudah dalam tahap penenunan. Proses ini dikerjakan di bagian Sizing.
- 6 Kemudian benang ditunen Weaving.
- 7 Kemudian masuk dalam tahap pengecekan ulang bahan mentah di bagian Inspecting Grey.
- 8 Setelah itu, kain yang dihasilkan masuk ke tahap finising. Pada tahap ini kain dikontrol kemiringan dan lebar kain di bagian Intergrated Finishing.
- 9 Apabila kain yang dihasilkan sudah memenuhi standar, tahap selanjutnya adalah pengecekan ulang kemudian digulung di bagian Inspecting and rolling.
- 10 Tahap yang terakhir adalah tahap pengepakan di bagian Laminating atau Packing untuk kemudian dipasarkan

Sedang untuk proses produksi kain grey dan proses benang polieter dapat dilihat pada gambar 4.2 dan gambar 4.3 berikut ini :



Gambar 4.2 : Proses Produksi Kain Grey  
 Sumber : PT. Apac Inti Corpora, th. 2001



Gambar 4.3 : Proses benang poliester 100 %

Sumber : PT. Apac Inti Corpora, th. 2001

## 4.4 Personalia

### 4.4.1 Keadaan Karyawan

Karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan karena dalam produksinya perusahaan memerlukan keterampilan dari tenaga kerja manusia.

Karyawan yang bekerja pada perusahaan ini, khususnya bagian produksi sebagian besar adalah wanita. Pemakaian tenaga kerja wanita yang lebih banyak dari pada tenaga kerja pria karena adanya pertimbangan bahwa pembuatan benang grey dan kain ( grey dan denim ) memerlukan keterampilan, kesabaran, dan ketelitian yang tinggi. Dan berdasarkan penelitian, tenaga kerja wanita memiliki ketelitian dan kesabaran yang lebih tinggi dari pada tenaga kerja pria.

Dari sejumlah karyawan yang ada pada bagian produksi, mereka bekerja pada beberapa departemen sesuai dengan produk yang dibuatnya yaitu departemen spinning dan departemen weaving.

### 4.4.2 Pengadaan Karyawan

Pengadaan karyawan pada PT. Apac Inti Corpora disesuaikan dengan keadaan atau kebutuhan perusahaan, melalui koordinasi dengan pihak Depnaker setempat dan melakukan publikasi penerimaan tenaga kerja yaitu dengan menempelkan pengumuman di pintu gerbang masuk dan melalui media massa. Mereka diutamakan yang bertempat tinggal di daerah sekitar pabrik seperti Kabupaten Semarang, Salatiga, Ambarawa, dan Magelang. Hal ini dimaksudkan untuk membantu perekonomian masyarakat sekitar pabrik dan adanya rasa memiliki terhadap PT. Apac Inti Corpora serta memudahkan untuk transportasi tenaga kerja.

Didalam melaksanakan penerimaan pekerja baru PT. Apac Inti Corpora menetapkan persyaratan sebagai berikut :

- a. Sekurang-kurangnya berumur 18 tahun.
- b. Memenuhi syarat pendidikan atau pengalaman kerja yang disyaratkan oleh jabatan tertentu.
- c. Sehat jasmani dan rohani yang dinyatakan oleh dokter yang ditunjuk oleh perusahaan.
- d. Berkelakuan baik yang dinyatakan oleh pejabat kepolisian.
- e. Calon pekerja yang pernah tercatat sebagai pekerja PT. Apac Inti Corpora wajib memberitahukan kepada pengusaha.
- f. Menyetujui syarat hubungan kerja.
- g. Sanggup menjalani masa pelatihan / percobaan.
- h. Keterangan lain yang diperlukan oleh perusahaan.

Setelah calon karyawan memenuhi persyaratan sebagaimana diatas maka calon karyawan berhak untuk ikut seleksi yang dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu melalui tes tertulis, tes kesehatan, tes kemampuan dan wawancara.

Calon karyawan yang lulus seleksi akan melaksanakan masa percobaan selama tiga bulan. Khusus untuk calon maintenance dan operator diwajibkan mengikuti diklat. Pada masa diklat siswa di didik sesuai dengan bidangnya dan setiap periode tertentu dilakukan tes. Saat diklat berakhir siswa yang kurang berprestasi dicoret sedangkan yang lulus akan ditempatkan pada bidangnya masing-masing.

Untuk penerimaan karyawan bagian staf juga disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan melalui depnaker setempat kemudian diadakan seleksi. Setelah lolos tes dan seleksi serta dinilai mampu oleh pihak perusahaan dalam menangani bagian-

bagian yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan pengalaman dan pendidikan formal yang dimiliki barulah dapat diterima pada PT. Apac Inti Corpora.

Sedang bila perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai keahlian khusus maka perusahaan mendapatkan karyawan melalui biro jasa dimana semua penyelenggaraan tes sampai penerimaan ditangani biro jasa tersebut.

#### 4.4.3 Peraturan Jam Kerja

Adapun peraturan jam kerja yang berlaku untuk karyawan PT. Apac Inti Corpora adalah sebagai berikut:

##### Dinas Regu Shift

Shift	Jam Kerja	Istirahat	Waktu kerja	Lembur
Pagi	06.00 – 14.00	30 menit	7 jam 30 menit	30 menit
Sore	14.00 – 22.00	30 menit	7 jam 30 menit	30 menit
Malam	22.00 – 06.00	30 menit	7 jam 30 menit	30 menit

##### Dinas Normal

Hari Kerja	Jam Kerja	Istirahat	Waktu Kerja
Senin s/d Kamis	08.00 – 16.15	1 jam	7 jam 15 menit
Jumat	08.00 – 16.15	1 jam 30 menit	6 jam 45 menit
Sabtu	07.45 – 12.00	-	4 jam 15 menit

Pengusaha juga memberikan hari istirahat selama satu hari setelah karyawan bekerja 6 hari berturut turut

#### 4.4.4 Pengembangan Karyawan

Untuk keperluan pengembangan karyawan pada PT. Apac Inti Corpora diadakan training untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Bagi karyawan baru diberikan training awal selama tiga bulan berupa pengarahan, teori, dan praktek guna membentuk sikap pekerja yang baik.

Sedangkan bagi karyawan lama diberikan training pembinaan dan training penyegaran yang diperuntukkan bagi karyawan tingkat bawah sampai tingkat atas. Dalam training ini perusahaan sering bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan latihan yang cukup bonafid baik di bidang manajemen maupun teknik.

Dengan pengembangan karyawan melalui training diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan lebih efektif dan efisien. Sebab dengan training tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan.

#### 4.4.5 Fasilitas dan Kesejahteraan Karyawan

##### 1. Pengupahan

Penetapan upah ditentukan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan pekerjaan keahlian dan jabatan pekerjaan. Perusahaan dalam menetapkan upah minimum disesuaikan dengan Upah Minimum Regional ( UMR ) yang berlaku.

Selain upah yang biasa diterima, karyawan juga menerima tunjangan shift III, premi hadir kerja, dan THR. Tunjangan shift III diberikan kepada pekerja yang masuk kerja pada pukul 22.00 – 06.00, sedang premi hadir kerja diberikan sebagai perangsang bagi para pekerja harian supaya kehadiran kerjanya selalu setiap hari

dalam satu bulannya. THR diberikan kepada karyawan berupa gaji ke tiga belas yang diberikan paling lambat 2 minggu sebelum hari raya.

Setiap karyawan juga akan diberikan kenaikan upah yang diberikan minimal satu tahun sekali, yaitu pada bulan April untuk pekerja bulanan dan pada saat hari ulang tahun pekerja tersebut masuk kerja di PT. Apac Inti Corpora.

## 2. Program Jamsostek

Semua karyawan PT. Apac Inti Corpora merupakan peserta Jamsostek yang berhak mendapatkan jaminan keselamatan kerja yang telah disepakati dan ditentukan perusahaan sesuai dengan UU no 3 tahun 1992, jaminan kematian akibat kecelakaan kerja, tabungan hari tua, maupun dana pensiun.

## 3. Transportasi

Diberikan kepada karyawan berupa uang transport. Untuk sementara baru beberapa personil yang sudah mendapat fasilitas antar jemput dengan bus perusahaan. Dalam waktu dekat akan ditambah beberapa bus untuk antar jemput karyawan.

## 4. Fasilitas Kesehatan

Pada PT. Apac Inti Corpora tersedia poliklinik perusahaan yang diawasi oleh dokter dan paramedis. Apabila karena sesuatu hal harus berobat ke luar poliklinik perusahaan maka poliklinik perusahaan akan memberikan rujukan kepada Rumah Sakit yang telah ditunjuk sesuai dengan ketentuan perusahaan.

## 5. Makan

Diberikan kepada karyawan dengan nilai gizi serta higienis yang memenuhi syarat kesehatan dan dikelola oleh koperasi karyawan. Bila di bulan Ramadhan maka jatah makan akan diberikan uang pengganti jatah makan.

## 6. Mess

Disediakan mess yang sementara hanya diperuntukkan bagi pejabat-pejabat tertentu. Saat ini sedang direncanakan pembangunan mess untuk karyawan serta sedang merintis perumahan bagi karyawan.

## 7. Pakaian kerja

Semua karyawan diberikan pakaian kerja 2 stel setahun.

## 8. Koperasi

Koperasi karyawan PT. Apac Inti Corpora bernama koperasi karyawan "Pelita Sejahtera" yang melayani kebutuhan 9 bahan pokok maupun alat tulis dan kantor. PT. Apac Inti Corpora memiliki 4 koperasi karyawan, 37 koperasi non KUD seperti : koperasi batik, koperasi kesejahteraan wanita, koperasi pendidikan dan keagamaan, koperasi purnawirawan.

## 9. Olah raga dan Kesenian

PT. Apac Inti Corpora memberikan kesempatan dan menyediakan fasilitas bagi karyawannya dalam kegiatan olah raga dan kesenian guna meningkatkan kesehatan phisik pekerja dan memupuk kegairahan kerja.

## 10. Kerohanian

Untuk meningkatkan iman dan taqwa karyawan dan untuk menggalang toleransi antar umat beragama maka PT. Apac Inti Corpora memberikan kesempatan untuk beribadah dan menyediakan tempat ibadah di lingkungan pabrik.

## 11. Balai Pertemuan dan perpustakaan

Dalam mendukung kegiatan pekerja serta meningkatkan wawasan pengetahuan dan meningkatkan minat baca dari para karyawan maka perusahaan

memberikan fasilitas gedung pertemuan dan perpustakaan yang diperuntukkan bagi karyawan.

## 12. Fasilitas Parkir

Untuk menjaga ketertiban dan keamanan kendaraan milik pekerja pada saat jam kerja maka perusahaan menyediakan fasilitas parkir kendaraan yang memadai.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Deskripsi Variabel

##### 5.1.1 Variabel Karakteristik Individu

Variabel ini didasarkan pada jenis kebutuhan sumber daya manusia, sikap individu terhadap pekerjaan, dan minat sumber daya manusia terhadap pekerjaan. Data yang didapat dari hasil kuisioner meliputi gaji sebagai wujud penghargaan yang tepat, pekerjaan harus bersifat menantang atau memerlukan proses berfikir, dan adanya kemajuan pekerjaan yang didasarkan pada prestasi. Adapun tabelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.1  
Variabel karakteristik Individu ( $X_1$ )

INDIKATOR KARAKTERISTIK	SB		B		CB		KB		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Gaji merupakan penghargaan yang tepat	1	1	27	27	41	41	31	31	100	100
2. Pekerjaan harus bersifat menantang / memerlukan proses berfikir	8	8	56	56	33	33	3	3	100	100
3. Kemajuan pekerjaan yang didasarkan pada prestasi	5	5	41	41	47	47	7	7	100	100

Sumber : data primer yang diolah

Keterangan : SB : Sangat baik / benar  
B : Baik / benar  
CB : Cukup baik / benar  
KB : Kurang baik / benar

Berdasar pada tabel diatas maka akan terlihat bahwa pada indikator pertama adalah gaji sebagai wujud penghargaan yang tepat. Indikator ini mendapat tanggapan dari responden sebagai berikut : 1 % menyatakan sangat baik, 27 % menyatakan baik, 41 % menyatakan cukup baik, dan 31 % menyatakan kurang baik. Tanggapan responden terlihat dominan pada cukup baik ( 45 % ) dikarenakan gaji yang diperoleh hanya dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari tanpa ada kelebihan untuk keperluan lainnya.

Indikator kedua yaitu pekerjaan harus bersifat menantang atau memerlukan proses berfikir. Dalam indikator ini responden menyatakan 8 % sangat benar, 56 % benar, 33 % cukup benar, dan 3 % kurang benar. Berdasarkan penelitian, indikator kedua dominan pada baik ( 56 % ). Hal ini dapat terjadi karena dengan adanya pekerjaan yang bersifat menantang atau memerlukan proses berfikir mengakibatkan kemandirian dan kreatifitas serta munculnya motivasi untuk menyelesaikan tugas.

Pada variabel karakteristik individu yang menjadi indikator ketiga adalah kemajuan pekerjaan yang didasarkan pada prestasi. Data penelitian menunjukkan bahwa 5 % responden menyatakan sangat baik, 41 % menyatakan baik, 47 % cukup baik, dan 7 % kurang baik. Data menunjukkan bahwa responden dominan pada cukup baik ( 47 % ) karena bila kemajuan pekerjaan berdasarkan prestasi menimbulkan persaingan antar individu untuk mendapatkan penilaian yang terbaik.

### 5.1.2 Variabel Karakteristik Pekerjaan

Variabel karakteristik pekerjaan berdasarkan pada tuntutan kecakapan sumber daya manusia, identitas dan signifikansi tugas pekerjaan, dan derajat otonomi pekerjaan. Data dari hasil kuisioner ini meliputi penyelesaian pekerjaan berdasarkan kecakapan dan bakat, keberhasilan tugas yang dikaitkan dengan orang lain, dan adanya kebebasan dalam proses penyelesaian tugas / waktu. Adapun tabelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.2  
Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

INDIKATOR KARAKTERITIK	SB		B		CB		KB		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%		%
a. Penyelesaian pekerjaan memerlukan kecakapan dan bakat	11	11	36	36	45	45	8	8	100	100
b. Keberhasilan tugas karena orang lain	36	36	43	43	15	15	6	6	100	100
c. Kebebasan menyelesaikan tugas / waktu	8	8	41	41	35	35	16	16	100	100

Sumber : data primer yang diolah

Keterangan : SB : Sangat baik / benar  
 B : Baik / benar  
 CB : Cukup baik / benar  
 KB : Kurang baik / benar

Dari tabel tampak bahwa indikator pertama adalah penyelesaian pekerjaan butuh kecakapan dan bakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 11 % responden menyatakan sangat baik, 36 % baik, 45 % cukup baik, dan 8 % menyatakan kurang

baik. Data tersebut dominan pada cukup baik ( 45 % ) karena pekerjaan dengan disertai kecakapan dan bakat sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang tergolong sulit ataupun membutuhkan keterampilan.

Indikator kedua yang digunakan adalah keberhasilan tugas yang dikaitkan dengan orang lain. Penelitian dengan indikator tersebut menghasilkan tanggapan responden sebagai berikut 36 % menyatakan sangat benar, 43 % menyatakan benar, 15 % menyatakan cukup benar, dan 6 % menyatakan kurang benar. Dari penelitian tersebut dominan pada baik ( 43 % ) karena suatu pekerjaan mendapatkan hasil yang lebih baik bila dilakukan dengan bantuan orang lain dan membentuk kerjasama.

Yang menjadi indikator ketiga adalah kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan / waktu. Data dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 8 % menyatakan sangat benar, 41 % benar, 35 % cukup benar, dan 16 % kurang benar. Indikator tersebut dominan pada benar ( 41 % ) karena dengan pemberian kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan menciptakan efisiensi kerja sehingga didapat hasil yang maksimal.



### 5.1.3 Variabel Karakteristik Organisasi

Dalam penelitian pada variabel karakteristik organisasi berdasarkan pada kebijakan organisasi, kultur organisasi, dan lingkungan kerja. Hasil kuisioner yang di dapat meliputi pemberian kebijakan kompensasi, pola panutan yang ada dalam lingkungan kerja, dan komunikasi di tempat kerja. Adapun tabelnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.1.3**  
**Variabel Karakteristik Organisasi**

INDIKATOR KARAKTERISTIK	SB		B		CB		KB		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%		%
a. Kebijakan dalam kompensasi	-	-	31	31	58	58	11	11	100	100
b. Pola panutan dalam lingkungan kerja	6	6	50	50	38	38	6	6	100	100
c. Komunikasi ditempat kerja	16	16	45	45	31	31	7	7	100	100

Sumber : data primer yang diolah

Keterangan : SB : Sangat baik

B : Baik

CB : Cukup baik

KB : Kurang baik

Tabel yang ada menunjukkan bahwa yang menjadi indikator pertama adalah tentang kebijakan kompensasi. Penelitian yang dilakukan menghasilkan tanggapan 31 % baik, 58 % cukup baik, dan 11 % kurang baik. Indikator tersebut dominan pada cukup baik ( 58 % ) karena kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan dianggap hanya cukup untuk batas kesejahteraan yang minimum.

Indikator kedua pada variabel karakteristik organisasi ini adalah pola panutan yang diberlakukan dalam lingkungan kerja. Data dari hasil penelitian mendapatkan tanggapan responden 6 % sangat baik, 50 % baik, 38 % cukup baik, dan 6 % kurang baik. Data yang ada dominan pada baik ( 50 % ) karena dengan adanya pola panutan maka pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik sesuai prosedur yang berlaku.

Yang menjadi indikator ketiga adalah adanya komunikasi di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa 16 % responden menyatakan sangat baik, 45 % benar, 31 % cukup benar, dan 7 % kurang benar. Tanggapan dari responden dominan pada benar ( 45 % ) karena adanya komunikasi di lingkungan kerja menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

#### 5.1.4 Variabel Kinerja

Variabel kinerja didasarkan pada pemahaman kerja, hasil kerja, dan sikap mental. Sedangkan indikator yang digunakan adalah pemahaman tugas yang menjadi tanggung jawab, hasil dari pekerjaan, dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun tabelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.4  
Variabel Kinerja ( Y )

INDIKATOR KINERJA	SM		M		CM		KM		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Pemahaman tugas yg menjadi tanggung jawab	9	9%	58	58%	29	29%	4	4%	100	100%
b. Hasil dari pekerjaan	3	3%	36	36%	56	56%	5	5%	100	100%
c. Sikap dalam melaksanakan tugas	40	40%	32	32%	24	24%	4	4%	100	100%

Sumber : data primer yang diolah

Keterangan : SM : Sangat memahami/sangat memuaskan/segera menyelesaikan

M : Memahami/memuaskan/menyelesaikan

CM : Cukup memahami/cukup memuaskan/menyelesaikan

KM : Kurang memahami/kurang memuaskan/menyelesaikan

Berdasarkan pada tabel 5.1.4 dapat diketahui bahwa yang menjadi indikator pertama adalah pemahaman tugas yang menjadi tanggung jawab. Responden yang ada menyatakan bahwa 9 % sangat memahami, 58 % menyatakan memahami, 29 % cukup memahami, dan 4 % menyatakan memahami. Indikator ini dominan pada memahami ( 58 % ) karena dengan adanya pemahaman tentang pekerjaan yang diberikan maka kemungkinan penyelesaian pekerjaan semakin besar.

Indikator kedua adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Data yang di dapat menunjukkan 3 % sangat memuaskan, 36 % memuaskan, 56 % cukup memuaskan, dan 5 % kurang memuaskan. Dari data tersebut terlihat indikator kedua dominan pada cukup memuaskan ( 56 % ). Hal ini terjadi karena hasil dari penyelesaian pekerjaan berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan berikutnya.

Yang menjadi indikator ketiga adalah sikap dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian dengan indikator tersebut menghasilkan tanggapan responden sebesar 40 % menyatakan segera menyelesaikan, 32 % menyatakan menyelesaikan, 24 % menyatakan cukup menyelesaikan, dan 4 % menyatakan kurang menyelesaikan. Responden dominan menyatakan segera menyelesaikan ( 40 % ) karena pekerjaan dibebani oleh target sehingga bila target tidak terpenuhi maka pekerjaan baru sudah menanti.

## 5.2 Pembahasan

### 5.2.1 Analisis Regresi Berganda

Penelitian yang dilakukan seperti pada penjelasan di muka mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh beberapa faktor motivasi terhadap kinerja secara parsial

maupun serentak. Adapun data hasil perhitungan regresi yang lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 5.2.1 dibawah ini :

**Tabel 5.2.1**  
**Hasil perhitungan Regresi Berganda**  
**Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi Terhadap Kinerja**

No	Variabel	t hitung	Sig.
1.	Konstanta ( a )	1,315	0,192
2.	Karakteristik Individu ( X <sub>1</sub> )	6,914	0,000
3.	Karakteristik Pekerjaan ( X <sub>2</sub> )	4,412	0,000
4.	Karakteristik Organisasi ( X <sub>3</sub> )	2,199	0,030
F : 54,481			
R square : 0,630			
Sig. : 0,000			

Sumber : lampiran 7

Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,786 + 0,567 X_1 + 0,255 X_2 + 0,177 X_3$$

Dimana :

a ( konstanta ) = 0,786, b<sub>1</sub> ( koefisien X<sub>1</sub> ) = 0,567, b<sub>2</sub> ( koefisien X<sub>2</sub> ) = 0,255, dan b<sub>3</sub> ( koefisien X<sub>3</sub> ) = 0.177. Artinya :

X<sub>1</sub> ( karakteristik individu yang berindikator gaji sebagai penghargaan yang tepat, pekerjaan harus bersifat menantang, kemajuan berdasarkan prestasi ) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora, Kabupaten

Semarang. Jika  $X_1$  ( karakteristik Individu ) ditingkatkan atau diperbesar maka kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora akan meningkat.

$X_2$  ( karakteristik pekerjaan yang berindikator kebijakan kompensasi, pola panutan di lingkungan kerja, komunikasi di tempat kerja ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Apac Inti Corpora, Kabupaten Semarang. Jika  $X_2$  ( karakteristik pekerjaan ) ditingkatkan maka kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora akan meningkat pula.

$X_3$  ( karakteristik organisasi yang berindikator pemahaman tugas yang menjadi tanggung jawab, hasil dari pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan ) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Apac Inti Corpora, Kabupaten Semarang. Jika  $X_3$  ( karakteristik organisasi ) semakin tinggi tingkatannya maka kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora akan menjadi tinggi pula.

### 5.2.2 Pengaruh Variabel Karakteristik Individu dengan Kinerja

Besarnya hubungan variabel karakteristik individu yang mempunyai indikator gaji sebagai penghargaan yang tepat, pekerjaan harus bersifat menantang, dan kemajuan berdasarkan prestasi ditunjukkan dengan koefisien regresi  $b_1$ . Besarnya koefisien regresi  $b_1$  adalah 0,567.

Hasil pengujian koefisien regresi secara parsial pada tingkat kesalahan 5 % (  $\alpha = 0,05$  ) maka diperoleh  $t$  hitung sebesar 6,914, sedang dengan  $dk = 99$  diperoleh  $t$  tabel sebesar 1,671. Jadi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan alasan Sig.  $X_1$  sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan pengujian hipotesis diatas berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

yang berarti bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan ( berarti ) terhadap kinerja.

Gaji sebagai bentuk wujud penghargaan dinilai cukup tepat karena gaji digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga bila penghargaan atas suatu prestasi diwujudkan dengan gaji yang besar maka akan menimbulkan motivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Sedang pemberian pekerjaan yang menantang mengakibatkan hilangnya rasa jenuh dan timbul motivasi untuk dapat segera menyelesaikannya sehingga kinerja dapat bertambah. Adanya kemajuan pekerjaan yang didasarkan pada prestasi akan menimbulkan motivasi untuk mendapatkan penilaian yang terbaik dengan cara memberikan penyelesaian pekerjaan yang maksimal sehingga kinerja semakin besar.

### 5.2.3 Pengaruh Variabel Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja

Variabel karakteristik pekerjaan yang berindikator kebijakan kompensasi, pola panutan di lingkungan kerja, komunikasi di tempat kerja mempunyai koefisien regresi  $b_2$  sebesar 0,255.

Hubungan tersebut terbukti signifikan dimana pada tingkat kesalahan 5 % (  $\alpha = 0,05$  ) akan diperoleh t hitung sebesar 4,412 yang nilainya lebih besar daripada t tabel 1,671 dengan alasan tingkat Sig.  $X_2$  sebesar  $0.000 < 0,05$ .

Berdasarkan pengujian hipotesis diatas berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Secara kongkret hubungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila kebijakan kompensasi yang diberikan semakin

tinggi maka kesejahteraan karyawan terjamin dengan dapat terpenuhinya kebutuhan hidup mereka sehingga timbul motivasi individu untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sedang bila timbul pola panutan yang benar maka akan tercipta prosedur yang baku dan timbul pula efisiensi kerja sehingga kinerja bertambah. Komunikasi yang baik di lingkungan kerja menciptakan hubungan kerjasama yang tinggi dan juga menimbulkan rendahnya tingkat kesalahan atas suatu pekerjaan sehingga kinerja menjadi lebih baik.

#### 5.2.4 Pengaruh Variabel Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja

Variabel karakteristik organisasi yang berindikator pemahaman tugas yang menjadi tanggung jawabnya, hasil dari pekerjaan, dan sikap dalam pelaksanaan pekerjaan mempunyai koefisien regresi  $b_1$  sebesar 0,177.

Hubungan tersebut terbukti signifikan dimana pada tingkat kesalahan 5 % ( $\alpha = 0,05$ ) akan diperoleh  $t_{hitung} = 2,199 > t_{tabel} 1,671$  dengan alasan tingkat Sig.  $X_2$  sebesar  $0.030 < 0,05$ .

Berdasarkan pengujian hipotesis diatas berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara karakteristik organisasi dengan kinerja karyawan. Secara kongkret hubungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila tingkat pemahaman tugas semakin tinggi maka pekerjaan akan cepat selesai dan kinerja bertambah besar. Sedang bila hasil dari pekerjaan memuaskan maka dalam menghadapi pekerjaan baru timbul perasaan tertantang untuk menghasilkan penyelesaian yang lebih memuaskan lagi sehingga kinerja bertambah baik. Sikap yang segera menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi

akan menimbulkan motivasi individu untuk giat bekerja karena tidak terbebani target dari pekerjaan sebelumnya sehingga kinerja bertambah baik.

### 5.2.5 Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dengan Kinerja Secara Serentak

Untuk pengujian secara bersama-sama atas besarnya pengaruh beberapa faktor motivasi terhadap kinerja maka digunakan uji F. hasil pengujian pada tingkat kesalahan  $\alpha = 5 \%$ , dengan dk untuk penyebut =  $100 - 3 - 1 = 96$  dan untuk pembilang = 3 maka diperoleh  $F_{hitung} = 54,481 > F_{tabel} 2,72$  dengan alasan  $Sig. Y = 0,000 < 0,05$ .

Berdasarkan pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor motivasi secara keseluruhan yaitu karakteristik individu ( $X_1$ ), karakteristik pekerjaan ( $X_2$ ), dan karakteristik organisasi ( $X_3$ ) dengan kinerja ( $Y$ ) karyawan PT AIC kabupaten Semarang.

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel dalam persamaan regresi diatas dapat memberikan sumbangan kinerja maka digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Besarnya  $R^2$  tersebut adalah 0,630 yang berarti sumbangan variabel dalam persamaan regresi berganda terhadap kinerja adalah sebesar 63 % sedang sisanya 37 % dapat dipengaruhi oleh faktor lain.

Dengan demikian kinerja sebagian besar dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi sedang sisanya merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama, yaitu diduga ada pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial atau individu terbukti kebenarannya, berdasarkan perhitungan Sig.  $X_1 (0,000)$ ,  $X_2 (0,000)$ ,  $X_3 (0,0030) < 0,05$ .
2. Hipotesis kedua, yaitu diduga ada pengaruh beberapa faktor motivasi yang terdiri dari karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi secara bersama-sama atau serentak akan memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. AIC terbukti kebenarannya, berdasarkan perhitungan Sig.  $Y (0,00) < 0,05$ .

#### 6.2 Saran

berdasarkan analisis dan kesimpulan diatas maka dapat diajukan saran-saran untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

1. Dari tingkat koefisien regresi tampak bahwa besarnya perubahan kinerja yang paling rendah adalah karakteristik organisasi. Untuk itu pimpinan harus lebih memperhatikan

- a. kebijakan dan kultur organisasi
  - b. lingkungan kerja.
2. Pimpinan agar selalu menjaga dan membina karakteristik individu yang memiliki tingkat perubahan yang paling besar. Terutama untuk :
- a. jenis kebutuhan sumber daya manusia
  - b. sikap individu terhadap pekerjaan
  - c. minat sumber daya manusia terhadap pekerjaan
3. Untuk penelitian lanjutan, agar diteliti variabel bebas yang lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Apac Inti Corpora sehingga dapat memprediksikan dengan lebih tepat variabel kinerja ( variabel terikatnya ).



## DAFTAR PUSTAKA

- Buchori Zaenun, 1984, **Manajemen dan Motivasi**, Balai Aksara, Jakarta.
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Meier, 1988, **Managing Individual and Group Behavior In Organizations**, International Student Edition, Mc Graw Hill International Book Company, Tokyo.
- Gibson, James L, John M. Ivanovich, and James H. Donnely, **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi 4, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Indrio Gito Sudarmo, E. Nyoman Sugita, 1996, **Perilaku Keorganisasian**, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Keith Davis, John W. Newstrom, 1990, **Perilaku dalam Organisasi**, Jilid 1, Edisi ke-7, Penerbit Erlangga.
- M. Manullang, 1981, **Manajemen Personalia**, Gahalia Indonesia, Jakarta.
- Masri Singarimbun, 1981, **Metode Penelitian Survey : Metode dan Proses Penelitian**, Diedit oleh Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, LP3es, Jakarta.
- Maslow, Abraham, 1985, **Motivasi dan Kepribadian**, Terjemahan Seri Manajemen No. 104, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Mulyadi, 1993, **Akuntansi Manajemen**, Edisi II, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Porter, Lyman W and Raymond E. Miles, 1974, **Motivation and Management** : In Joseph W. Mc Guire, Eds, **Conterpolary Management**, Inglewoos Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- R.A. Supriyono, 1985, **Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis**, Edisi I, BPFE, Yogyakarta.
- Soelistyo, 1982, **Pengantar Ekonometri I**, 1982, Edisi I, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Stoner, James A. F and Charles Wankel, 1989, **Management**, Third Edition, Prentice Hall International, Inc, Inglewood Cliffs, New jersey.
- Sugiyono, 1997, **Statistika Untuk Penelitian**, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sutrisno Hadi, 1991, **Analisis Butir Untuk Instrumen, Angket, Tes dan Skala Nilai Dengan Basica**, Cetakan Pertama, Pnerbit Andit Offset, Yogyakarta.

Tim Penyusun Kamus Bahasa, 1986, **Kamus Besar Bahasa Indonesia**, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta.



## Lampiran 1

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X<sub>1</sub>

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
1	2	2	2	6
2	1	1	3	5
3	2	3	3	8
4	2	2	2	6
5	1	2	2	5
6	1	3	2	6
7	2	2	3	7
8	1	3	4	8
9	2	2	1	5
10	3	3	2	8
11	2	3	3	8
12	3	3	2	8
13	2	2	2	6
14	3	3	4	10
15	1	3	2	6
16	1	3	2	6
17	3	4	3	10
18	3	2	2	7
19	2	3	3	8
20	1	3	2	6
21	2	3	3	8
22	2	3	2	7
23	1	3	3	7
24	2	3	2	7
25	1	2	2	5
26	2	4	4	10
27	2	3	2	7
28	1	2	1	4
29	1	1	1	3
30	1	3	2	6
31	1	3	3	7
32	3	4	2	9
33	1	4	2	7
34	1	3	2	6

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
35	3	3	3	9
36	2	2	3	7
37	2	3	3	8
38	1	2	3	6
39	1	2	3	6
40	1	2	2	5
41	3	3	3	9
42	3	4	3	10
43	3	3	3	9
44	3	3	3	9
45	1	3	2	6
46	2	3	3	8
47	2	2	2	6
48	2	2	2	6
49	1	3	2	6
50	1	1	3	5
51	1	3	1	5
52	2	2	2	6
53	1	3	1	5
54	1	3	2	6
55	4	3	3	10
56	1	3	2	6
57	1	3	1	5
58	1	3	3	7
59	1	2	3	6
60	2	3	2	7
61	2	3	2	7
62	2	3	3	8
63	2	3	3	8
64	2	3	4	9
65	3	2	3	8
66	1	2	1	4
67	3	4	2	9
68	3	2	3	8
69	3	3	2	8
70	3	3	2	8

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
71	3	2	2	7
72	2	3	3	8
73	2	3	3	8
74	2	2	2	6
75	2	2	2	6
76	2	3	3	8
77	2	2	2	6
78	3	2	3	8
79	2	2	2	6
80	2	2	2	6
81	2	2	2	6
82	2	3	3	8
83	2	2	2	6
84	3	3	2	8
85	3	2	4	9
86	3	2	3	8
87	3	2	3	8
88	2	3	3	8
89	2	3	2	7
90	2	3	3	8
91	2	2	2	6
92	1	4	3	8
93	3	3	3	9
94	3	3	2	8
95	3	3	3	9
96	1	3	3	7
97	2	3	2	7
98	2	3	2	7
99	2	3	3	8
100	3	4	2	9

## Lampiran 2

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X<sub>2</sub>

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
1	2	3	3	8
2	3	2	3	8
3	3	4	3	10
4	3	4	3	10
5	3	4	3	10
6	2	4	4	10
7	3	3	2	8
8	2	3	3	8
9	2	3	2	7
10	2	4	2	8
11	3	4	3	10
12	2	4	3	9
13	3	3	1	7
14	3	4	3	10
15	2	3	1	6
16	2	3	4	9
17	4	4	4	12
18	2	1	3	6
19	1	3	2	6
20	2	3	3	8
21	3	4	4	11
22	3	4	4	11
23	3	1	3	7
24	2	3	2	7
25	2	3	3	8
26	4	3	3	10
27	3	3	2	8
28	1	3	2	6
29	2	3	2	7
30	3	4	3	10
31	3	3	2	8
32	4	4	2	10
33	4	3	2	9
34	4	3	3	10

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
35	3	3	3	9
36	2	4	2	8
37	2	3	2	7
38	4	4	3	11
39	4	4	3	11
40	2	3	2	7
41	1	4	1	6
42	2	2	2	6
43	1	2	1	4
44	2	3	1	6
45	2	2	1	5
46	2	4	3	9
47	2	2	3	7
48	2	2	3	7
49	2	3	2	7
50	4	4	2	10
51	1	3	1	5
52	2	4	1	7
53	2	3	3	8
54	3	3	3	9
55	4	4	4	12
56	3	2	3	8
57	1	2	2	4
58	2	3	1	6
59	3	1	1	8
60	3	4	2	9
61	3	4	3	10
62	2	1	3	6
63	2	4	2	8
64	3	3	3	9
65	4	4	4	12
66	1	4	2	7
67	2	4	1	7
68	4	4	4	12
69	2	4	2	8
70	2	4	3	9

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
71	3	3	2	8
72	2	4	3	9
73	2	3	3	8
74	2	2	2	6
75	2	2	2	6
76	3	3	2	8
77	3	3	2	8
78	2	2	3	7
79	3	2	2	7
80	2	3	2	7
81	2	2	2	6
82	2	3	3	8
83	3	4	3	10
84	3	3	2	8
85	3	3	2	8
86	2	2	3	7
87	2	4	3	9
88	3	3	3	9
89	2	3	3	8
90	3	3	2	8
91	2	2	2	6
92	1	3	1	5
93	3	4	1	8
94	2	2	2	6
95	3	1	3	7
96	3	1	1	5
97	3	3	1	7
98	3	3	3	9
99	3	3	3	9
100	2	4	1	7

## Lampiran 3

## DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X 3

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
1	2	2	3	7
2	3	2	3	8
3	2	2	2	6
4	2	3	3	8
5	2	3	4	9
6	1	4	4	9
7	3	3	3	9
8	2	3	4	9
9	2	2	3	7
10	2	3	3	8
11	3	2	3	8
12	2	3	3	8
13	1	2	2	5
14	3	4	3	10
15	2	3	3	8
16	2	3	4	9
17	3	3	4	10
18	2	3	3	8
19	2	4	2	8
20	2	3	2	7
21	3	4	3	10
22	1	2	3	6
23	3	3	1	7
24	2	2	3	7
25	2	2	2	6
26	3	4	3	10
27	2	2	2	6
28	1	2	2	5
29	1	1	2	4
30	1	2	3	6
31	2	2	3	7
32	3	3	4	10
33	2	3	4	9
34	3	3	2	8

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
35	3	3	3	9
36	2	3	3	8
37	3	3	2	8
38	3	3	1	7
39	3	3	1	7
40	2	2	2	6
41	2	4	4	10
42	3	2	2	7
43	3	1	3	7
44	1	2	3	6
45	2	2	2	6
46	3	2	4	9
47	2	3	3	8
48	2	2	2	6
49	2	3	4	9
50	2	2	1	5
51	1	1	1	3
52	2	2	3	7
53	1	1	1	3
54	2	2	2	6
55	2	2	3	7
56	2	3	3	8
57	2	2	2	6
58	2	2	2	6
59	1	1	2	4
60	2	2	2	6
61	2	3	3	8
62	3	3	2	8
63	3	3	2	8
64	3	3	4	10
65	3	3	3	9
66	2	2	1	5
67	2	3	4	9
68	3	3	3	9
69	2	3	3	8
70	2	2	3	7

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
71	3	3	3	9
72	3	3	2	8
73	3	3	3	9
74	2	2	2	6
75	2	2	2	6
76	3	3	4	10
77	2	2	2	6
78	2	3	3	8
79	2	2	2	6
80	2	2	2	6
81	2	2	2	6
82	2	3	3	8
83	2	3	3	8
84	3	3	2	8
85	3	3	3	9
86	2	3	2	7
87	3	3	4	10
88	2	3	3	8
89	3	3	3	9
90	2	2	3	7
91	2	2	2	6
92	1	3	3	7
93	3	3	3	9
94	2	3	3	8
95	2	1	4	7
96	2	2	3	7
97	2	3	3	8
98	2	2	3	7
99	2	3	2	7
100	2	3	4	9

## Lampiran 4

## DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL Y

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
1	3	2	2	7
2	3	2	2	7
3	2	3	3	8
4	3	2	3	8
5	3	3	3	9
6	3	2	3	8
7	3	2	3	8
8	3	2	3	8
9	3	2	2	7
10	3	2	3	8
11	3	2	4	9
12	3	2	3	8
13	2	2	2	6
14	4	2	4	10
15	3	2	2	7
16	3	3	2	8
17	4	4	4	12
18	2	2	4	8
19	3	2	4	9
20	2	2	2	6
21	4	4	4	12
22	3	3	3	9
23	3	2	2	7
24	3	2	2	7
25	2	2	4	8
26	4	4	4	12
27	2	2	3	7
28	1	2	3	6
29	1	1	3	5
30	2	3	4	9
31	3	2	3	8
32	4	3	4	11
33	3	2	4	9
34	3	2	4	9

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
35	3	2	4	9
36	2	3	3	8
37	3	2	4	9
38	1	3	4	8
39	1	3	4	8
40	2	2	2	6
41	4	1	4	9
42	4	3	4	11
43	3	3	4	10
44	3	3	4	10
45	2	2	3	7
46	3	3	4	10
47	3	2	2	7
48	3	1	4	8
49	2	2	2	6
50	3	1	2	6
51	2	1	1	4
52	2	2	2	6
53	3	2	1	6
54	2	2	3	7
55	4	3	4	11
56	3	3	2	8
57	2	2	1	5
58	2	3	3	8
59	2	3	1	6
60	3	2	3	8
61	3	2	4	9
62	3	3	2	8
63	3	2	4	9
64	3	3	4	10
65	3	3	4	10
66	2	2	2	6
67	3	2	4	9
68	3	3	2	8
69	3	2	4	9

No. Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Jumlah
70	3	2	4	9
71	3	2	4	9
72	3	3	2	8
73	2	3	3	8
74	2	2	2	6
75	2	2	2	6
76	3	3	4	10
77	3	3	4	10
78	2	3	3	8
79	2	2	4	8
80	3	2	2	7
81	3	2	4	9
82	3	3	3	9
83	3	3	3	9
84	3	3	3	9
85	2	2	4	8
86	3	3	3	9
87	3	3	4	10
88	2	3	3	8
89	2	2	4	8
90	3	3	3	9
91	3	3	3	9
92	3	2	2	7
93	3	2	3	8
94	3	2	3	8
95	2	3	2	7
96	2	2	3	7
97	2	2	3	7
98	3	3	3	9
99	4	2	4	10
100	3	2	4	9

Data Hasil Penelitian

No	X <sub>1</sub>				X <sub>2</sub>				X <sub>3</sub>				Y			
	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml
1	2	2	2	6	2	3	3	8	2	2	3	7	3	2	2	7
2	1	1	3	5	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	2	7
3	2	3	3	8	3	4	3	10	2	2	2	6	2	3	3	8
4	2	2	2	6	3	4	3	10	2	3	3	8	3	2	3	8
5	1	2	2	5	3	4	3	10	2	3	4	9	3	3	3	9
6	1	3	2	6	2	4	4	10	1	4	4	9	3	2	3	8
7	2	2	3	7	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	3	8
8	1	3	4	8	2	3	3	8	2	3	4	9	3	2	3	8
9	2	2	1	5	2	3	2	7	2	2	3	7	3	2	2	7
10	3	3	2	8	2	4	2	8	2	3	3	8	3	2	3	8
11	2	3	3	8	3	4	3	10	3	2	3	8	3	2	4	9
12	3	3	2	8	2	4	3	9	2	3	3	8	3	2	3	8
13	2	2	2	6	3	3	1	7	1	2	2	5	2	2	2	6
14	3	3	4	10	3	4	3	10	3	4	3	10	4	2	4	10
15	1	3	2	6	2	3	1	6	2	3	3	8	3	2	2	7
16	1	3	2	6	2	3	4	9	2	3	4	9	3	3	2	8
17	3	4	3	10	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
18	3	2	2	7	2	1	3	6	2	3	3	8	2	2	4	8
19	2	3	3	8	1	3	2	6	2	4	2	8	3	2	4	9
20	1	3	2	6	2	3	3	8	2	3	2	7	2	2	2	6
21	2	3	3	8	3	4	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12
22	2	3	2	7	3	4	4	11	1	2	3	6	3	3	3	9
23	1	3	3	7	3	1	3	7	3	3	1	7	3	2	2	7
24	2	3	2	7	2	3	2	7	2	2	3	7	3	2	2	7
25	1	2	2	5	2	3	3	8	2	2	2	6	2	2	4	8
26	2	4	4	10	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	4	12
27	2	3	2	7	3	3	2	8	2	2	2	6	2	2	3	7
28	1	2	1	4	1	3	2	6	1	2	2	5	1	2	3	6
29	1	1	1	3	2	3	2	7	1	1	2	4	1	1	3	5
30	1	3	2	6	3	4	3	10	1	2	3	6	2	3	4	9
31	1	3	3	7	3	3	2	8	2	2	3	7	3	2	3	8
32	3	4	2	9	4	4	3	11	3	3	4	10	4	3	4	11
33	1	4	2	7	4	3	2	9	2	3	4	9	3	2	4	9
34	1	3	2	6	4	3	3	10	3	3	2	8	3	2	4	9
35	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	4	9
36	2	2	3	7	2	4	2	8	2	3	3	8	2	3	3	8
37	2	3	3	8	2	3	2	7	3	3	2	8	3	2	4	9
38	1	2	3	6	4	4	3	11	3	3	1	7	1	3	4	8
39	1	2	3	6	4	4	3	11	3	3	1	7	1	3	4	8
40	1	2	2	5	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6
41	3	3	3	9	1	4	1	6	2	4	4	10	4	1	4	9
42	3	4	3	10	2	2	2	6	3	2	2	7	4	3	4	11
43	3	3	3	9	1	2	1	4	3	1	3	7	3	3	4	10
44	3	3	3	9	2	3	1	6	1	2	3	6	3	3	4	10
45	1	3	2	6	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	3	7
46	2	3	3	8	2	4	3	9	3	2	4	9	3	3	4	10
47	2	2	2	6	2	2	3	7	2	3	3	8	3	2	2	7
48	2	2	2	6	2	2	3	7	2	2	2	6	3	1	4	8
49	1	3	2	6	2	3	2	7	2	3	4	9	2	2	2	6
50	1	1	3	5	4	4	2	10	2	2	1	5	3	1	2	6
51	1	3	1	5	1	3	1	5	1	1	1	3	2	1	1	4

No	X <sub>1</sub>				X <sub>2</sub>				X <sub>3</sub>				Y			
	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml	1	2	3	Jml
52	2	2	2	6	2	4	1	7	2	2	3	7	2	2	2	6
53	1	3	1	5	2	3	3	8	1	1	1	3	3	2	1	6
54	1	3	2	6	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	3	7
55	4	3	3	10	4	4	4	12	2	2	3	7	4	3	4	11
56	1	3	2	6	3	2	3	8	2	3	3	8	3	3	2	8
57	1	3	1	5	1	1	2	4	2	2	2	6	2	2	1	5
58	1	3	3	7	2	3	1	6	2	2	2	6	2	3	3	8
59	1	2	3	6	3	4	1	8	1	1	2	4	2	3	1	6
60	2	3	2	7	3	4	2	9	2	2	2	6	3	2	3	8
61	2	3	2	7	3	4	3	10	2	3	3	8	3	2	4	9
62	2	3	3	8	2	1	3	6	3	3	2	8	3	3	2	8
63	2	3	3	8	2	4	2	8	3	3	2	8	3	2	4	9
64	2	3	4	9	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	4	10
65	3	2	3	8	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	4	10
66	1	2	1	4	1	4	2	7	2	2	1	5	2	2	2	6
67	3	4	2	9	2	4	1	7	2	3	4	9	3	2	4	9
68	3	2	3	8	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	2	8
69	3	3	2	8	2	4	2	8	2	3	3	8	3	2	4	9
70	3	3	2	8	2	4	3	9	2	2	3	7	3	2	4	9
71	3	2	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9	3	2	4	9
72	2	3	3	8	2	4	3	9	3	3	2	8	3	3	2	8
73	2	3	3	8	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	3	8
74	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6
75	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6
76	2	3	3	8	3	3	2	8	3	3	4	10	3	3	4	10
77	2	2	2	6	3	3	2	8	2	2	2	6	3	3	4	10
78	3	2	3	8	2	2	3	7	2	3	3	8	2	3	3	8
79	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	4	8
80	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	3	2	2	7
81	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	3	2	4	9
82	2	3	3	8	2	3	3	8	2	3	3	8	3	3	3	9
83	2	2	2	6	3	4	3	10	2	3	3	8	3	3	3	9
84	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9
85	3	2	4	9	3	2	3	8	3	3	3	9	2	2	4	8
86	3	2	3	8	2	3	7	9	2	3	2	7	3	3	3	9
87	3	2	3	8	2	4	3	9	3	3	4	10	3	3	4	10
88	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	3	8	2	3	3	8
89	2	3	2	7	2	3	3	8	3	3	3	9	2	2	4	8
90	2	3	3	8	3	3	2	8	2	2	3	7	3	3	3	9
91	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	3	9
92	1	4	3	8	1	3	1	5	1	3	3	7	3	2	2	7
93	3	3	3	9	3	4	1	8	3	3	3	9	3	2	3	8
94	3	3	2	8	2	2	2	6	2	3	3	8	3	2	3	8
95	3	3	3	9	3	1	3	7	2	1	4	7	2	3	2	7
96	1	3	3	7	3	1	1	5	2	2	3	7	2	2	3	7
97	2	3	2	7	3	3	1	7	2	3	3	8	2	2	3	7
98	2	3	2	7	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	9
99	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	2	7	4	2	4	10
100	3	4	2	9	2	4	1	7	2	3	4	9	3	2	4	9

Lampiran 6

DAFTAR PERTANYAAN

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Agama :
4. Departemen :
5. Jenis Kelamin :
6. Status :

II. Daftar Pertanyaan

Petunjuk :

- a. Mohon dijawab pertanyaan ini dengan memberikan tanda silang pada huruf a, b, c, dan d sesuai dengan kegiatan saudara.
- b. Mohon saudara memberikan alasan mengapa saudara memilih jawaban tersebut.

KARAKTERISTIK INDIVIDU

1. Menurut saudara, gaji / penghargaan yang diterima dari perusahaan apakah sudah baik bagi kesejahteraan saudara ?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik

Alasan :

2. Pekerjaan yang harus menantang / berfikir yang anda jalani sekarang ini, apakah sudah berdasarkan prosedur yang berlaku ?
  - a. Sangat benar
  - b. Benar
  - c. Cukup benar
  - d. Kurang benar

Alasan :

3. Selama ini, apakah kemajuan pekerjaan saudara sudah baik jika didasarkan pada prestasi ?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik

Alasan :

## KARAKTERISTIK PEKERJAAN

4. Dalam bekerja, apakah saudara sudah melaksanakan kecakapan dan bakat di dalam menjalankan pekerjaan saudara :

a. Sangat baik  
b. Baik  
c. Cukup baik  
d. Kurang baik

Alasan :

5. Menurut saudara, apakah benar jika keberhasilan tugas dikaitkan dengan orang lain ?

a. Sangat benar  
b. Benar  
c. Cukup benar  
d. Kurang benar

Alasan :

6. Didalam menentukan prosedur yang berlaku, apakah sudah benar prosedur yang dijalankan berkaitan dengan kebebasan dalam menyelesaikan tugas / waktu ?

a. Sangat benar  
b. Benar  
c. Cukup benar  
d. Kurang benar

Alasan :

## KARAKTERISTIK ORGANISASI

7. Dalam kebijakan kompensasi, apakah kompensasi yang anda terima sudah baik ?

a. Sangat baik  
b. Baik  
c. Cukup baik  
d. Kurang baik

Alasan :

8. Didalam lingkungan kerja saudara yang mempunyai pola panutan, bagi saudara pola panutan yang anda panuti apakah sudah baik ?

a. Sangat baik  
b. Baik  
c. Cukup baik  
d. Kurang baik

Alasan :

9. Apakah komunikasi ditempat kerja saudara sudah berjalan dengan baik ?

a. Sangat baik  
b. Baik  
c. Cukup baik  
d. Kurang baik

Alasan :

## Kinerja

10. Apakah saudara memahami ?

a. Sangat memahami  
b. Memahami  
c. Cukup memahami  
d. Tidak memahami

Alasan :

11. Bagaimana hasil dari pekerjaan yang menjadi tugas saudara ?
- a. Sangat memuaskan
  - b. Memuaskan
  - c. Cukup memuaskan
  - d. Kurang memuaskan

Alasan :

12. Bagaimanakah sikap / tindakan saudara dalam melaksanakan tugas ?
- a. Segera menyelesaikan
  - b. Menyelesaikan sebisanya
  - c. Santai-santai saja
  - d. Membiarkan saja

Alasan :

