

658.3

ISA

2 c.1

**ANALISIS HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KOTA SEMARANG**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Diajukan oleh :

**N a m a : Abu Sudjak Isa**

**N I M : C4A099002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**



## SERTIFIKAT

Saya Abu Sudjak Isa, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya ada di pundak saya.

(Abu Sudjak Isa)  
22 Juni 2001

## PENGESAHAN TESIS

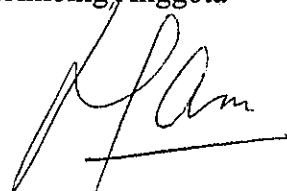
Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

### ANALISIS HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA SEMARANG

Yang disusun oleh ABU SUDJAK ISA, NIM C4A099002 telah dipertahankan di  
depan Dewan Penguji pada tanggal ..... dan dinyatakan telah  
memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota



Prof. Drs. Soehardjo

Dra. Johanna Maria Kodoatie, G Dipl Ec MEd

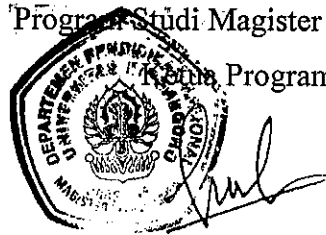
Semarang, ..... 2001

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Kelemba Program :



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Kupersembahkan Tesis ini untuk :*

*↳ Isteriku tercinta &*

*↳ Anakku tersayang*

*Allahu Akbar Sungguh Maha Besar Engkau ya Allah dan sungguh Pemurah Engkau ya Allah atas karunia Mu, sehingga tugas atas cita-cita kami telah sampai pada pintu keberhasilan, dengan lancar menyelesaikan tugas akhir yaitu Tesis dalam rangka kelulusan Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro Semarang.*

*Pada kesempatan ini pulalah, perkenankanlah hambaMu untuk menyampaikan terimakasih kepada mereka, isteriku tercinta, Dr. Sri Wantani dan anakku Istyawan Samudera dan Dsmu Suryanarinda yang dengan sabar dan perhatian serta dorongan morilnya dan menemani selama kami belajar.*

*Semoga itikad baik mereka Engkau limpahkan pahala yang setimpal.*

*Amin.*

## ABSTRACT

*Motivation is an important aspect in work performance. Efforts towards company's success depend on the quality of employees' performance, especially its managers. Managers' performance is solely determined by the employees' performance, whereas both performances are influenced by motivation factor and the employees' needs provision. Motivation support in PDAM towards its employees seems relatively low. This may be due to the fact that the company policy is still focused on the physical needs.*

*The objective of this study is to analysis the relationship between motivation factor and employees' performance. The relationship is analyzed by making use of chi-square Analysis, whereas data is gathered from Questionnaire and interview towards PDAM employees.*

*According to hypotheses examination, it is found that there is a significant relationship between motivation factors namely salary, incentive allowances, opportunity for promotion, employees team-work, work environment and the role of supervisors in order to improve the employees' performance.*

*This study implies that in order to improve company performance, PDAM is expected to develop policy in which it should consider the needs of employees for motivation support. This could be realized by considering the increase in salary and incentive allowance, enlargement in opportunity for promotion, team-work habitual and conducive work environment generation.*

## ABSTRAKSI

Motivasi merupakan aspek penting dalam hubungan kerja. Upaya-upaya keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada mutu dan kinerja karyawan khususnya para manajer atau pimpinan. Kinerja para manajer sangat ditentukan oleh tingkat kinerja karyawan sedangkan kinerja karyawan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi dan tingkat kebutuhan mereka. Dukungan motivasi yang ada di PDAM bagi para karyawannya masih relatif rendah, karena kebijakan perusahaan masih terfokus pada kebutuhan yang bersifat fisik.

Tujuan dari studi ini adalah menganalisis hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, dengan menggunakan bantuan Analisis Chi Square. Adapun data primer yang dianalisis merupakan hasil penyebaran angket dan wawancara langsung terhadap karyawan perusahaan PDAM.

Berdasarkan pengujian hipotesis diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi seperti gaji, insentif, kesempatan untuk maju, kerjasama karyawan, lingkungan kerja dan peranan supervisi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi dari studi ini adalah dalam meningkatkan kinerja perusahaan, PDAM diharapkan lebih menyesuaikan dengan kebutuhan peningkatan motivasi karyawan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan peningkatan gaji, pemberian insentif, pemberian kesempatan untuk maju, penciptaan kerjasama dan lingkungan kerja yang baik.

## KATA PENGANTAR

Dengan puji syukur, kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya kuliah Magister Manajemen dan ini berkat dorongan para dosen, teman-teman dan pihak lain yang tergerak untuk membantu tugas ini hingga berhasil.

Tesis ini telah memberikan manfaat yang sangat besar bagi penyusun, setidaknya dalam proses penyusunannya telah banyak memberi manfaat dan hikmah tentang perlunya seorang yang mempunyai perdikat intelektual harus mampu menjabarkan ilmu yang dimiliki diaplikasikan di lapangan. Untuk itu diperlukan hubungan positif antara faktor motivasi dengan kinerja karyawan.

Tesis ini dapat tersusun tidak terlepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Prof. Drs. Soehardjo selaku pembimbing utama.
4. Ibu Dra. Johanna Maria Kodoatie, G Dipl Ec MEc selaku anggota pembimbing.
5. Bapak Drs. H. Pandu Susilo, MM selaku Direktur Utama beserta Staf PDAM Kota Semarang.
6. Seluruh Bapak / Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

7. Isteri dan anakku tercinta yang telah mendorong suksesnya penyusunan Tesis ini.

8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan imbalan yang sepadan. Amin, Amin, Amin.

Semarang,

Penyusun

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Abu Sudjak Isa', written over a horizontal line.

(Abu Sudjak Isa)



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Persembahan .....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel .....	ix
Bab I. Pendahuluan .....	1
1.1 Latar belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
Bab II. Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran .....	7
2.1 Telaah Pustaka .....	7
2.1.1 Hubungan Motivasi dan Kinerja .....	7
2.1.2 Pengharapan dan Motivasi Kerja .....	12
2.1.3 Penelitian terdahulu .....	15
2.2 Kerangka pemikiran Teoritis .....	18
2.3 Hipotesis .....	22
2.4 Definisi Operasional .....	22
Bab III. Metode Penelitian .....	25
3.1 Jenis dan Sumber data .....	25
3.2 Populasi dan Sampling .....	25
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	27
3.4 Teknik Analisis .....	29
Bab IV. Gambaran Umum Perusahaan Daerah Daerah Air Minum .....	31
4.1 Sejarah Perusah.....	31
4.2 Aspek Teknik .....	33
4.3 Rencana (Program) PDAM .....	35
Bab V. Pembahasan dan Hasil Penelitian .....	40
5.1 Gambaran Umum Responden.....	40
5.2 Analisa Kuantitatif .....	42
Bab VI. Penutup .....	51
6.1 Kesimpulan .....	53
6.2 Implikasi Manajerial .....	54
6.3 Saran-saran .....	56
Daftar Pustaka.....	57
Lampiran-lampiran .....	60

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Karyawan PDAM Kota Semarang .....	2
Tabel 1.2 Jenis Pengaduan PDAM Kota Semarang .....	3
Tabel 1.3 Pelatihan Keterampilan Karyawan PDAM Kota Semarang Tahun 1999 .....	4
Tabel 1.4 Daftar Penelitian terdahulu .....	18
Tabel 3.4 Daftar Responden Penelitian PDAM Kota Semarang .....	27
Tabel 3.5 Score Pada Setiap Jawaban .....	29
Tabel 5.9 Hubungan antara Gaji karyawan dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang.....	43
Tabel 5.10 Hubungan antara Insentif dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang.....	44
Tabel 5.11 Hubungan kerja sama rekan kerja dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang .....	46
Tabel 5.12 Hubungan antara kesempatan kerja untuk maju dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang .....	48
Tabel 5.13 Hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang .....	49
Tabel 5.14 Hubungan antara supervisi dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang .....	51

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disebut PDAM mempunyai fungsi sebagai penyelenggara dalam pengadaan air bersih khususnya air minum. Hal tersebut dapat dilihat dalam Peraturan Daerah Kota Semarang no. 12 /1978 dan Surat Keputusan Walikotamadya no. 690/225/1989 dimana tujuan didirikannya perusahaan daerah air minum adalah :

1. Menyelenggarakan pengolahan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum .
2. Turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya pembangunan ekonomi, umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memenuhi kebutuhan rakyat.

Dengan melihat kedua tujuan Perusahaan Daerah Air Minum bukan semata-mata untuk mencari keuntungan finansial, akan tetapi melihat fungsi sosial kemasyarakatan. Ini berarti bahwa perusahaan tidak hanya berupaya untuk meningkatkan retribusi dari konsumen semata, tapi perlu adanya keseimbangan penyediaan kebutuhan air minum dan pelayanan umum dengan besarnya pendapatan perusahaan yang diperoleh dari konsumen.

Salah satu permasalahan dalam mengelola PDAM yang dirasakan pada saat ini adalah tingginya tingkat pengaduan dari masyarakat, dalam satu bulan

UPT-POSTAK - UNDIP

rata-rata 15 sampai 20 surat pengaduan yang masuk di kantor PDAM Kota Semarang seperti pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Jenis Pengaduan PDAM Kota Semarang  
Th 1999

No	Jenis Pengaduan	Jumlah Surat	Keterangan
1	Kebocoran / pipa pecah	10	Tehnis & non
2	Ketidakpuasan pelanggan	120	Tehnis
3	Masalah tehnis/air tidak mengalir	100	
	J u m l a h	230	

Sumber data : PDAM Kota Semarang tahun 2000

Kenyataan yang terjadi pada saat ini kinerja karyawan pada bagian penagihan atau hubungan langganan dapat dikatakan belum memenuhi harapan, hal ini dapat dilihat masih banyaknya surat pengaduan dari konsumen atau ketidakpuasan pelayanan yang diberikan oleh petugas lapangan perusahaan.

Demikian pula banyak terjadi masalah gangguan teknis yang terjadi disamping itu rekening yang sudah kadaluarsa kadang-kadang masih ditagihkan dengan begitu dapat dilihat bahwa manajemen dan organisasi PDAM tidak profesional.

Dalam melihat kondisi riil kinerja PDAM tidak terlepas dari tingkat kualitas sumber daya manusia. Sampai saat ini jumlah karyawannya sejumlah 636 orang yang tersebar di 1 kantor pusat dan 4 kantor cabang dengan tingkat

pendidikan masing-masing kantor seperti yang terlihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2  
Tingkat Pendidikan Karyawan  
PDAM Kota Semarang

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Sarjana	53	8,12
2	Diploma D III	45	6,89
3	SLTA	282	43,19
4	SLTP / SD	256	41,80
	Jumlah	636	100

Sumber data : PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa karyawan PDAM Kota Semarang lebih banyak didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SLTA ( 43,19 %) dan SLTP/SD ( 41,80 %). Melihat kenyataan tersebut di atas agar perusahaan dapat berkembang para karyawan harus diberi motivasi agar dapat bekerja lebih keras, karena salah satu faktor yang membuat kinerja perusahaan meningkat dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target adalah dengan memotivasi para karyawannya.

Untuk lebih mempertahankan kualitas pelayanan kepada konsumen dan meningkatkan kinerja perusahaan banyak program pendidikan ketrampilan karyawan dilakukan di PDAM. Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat dalam rekruting karyawan baru lebih difokuskan pada calon yang berpendidikan DIII dan sarjana dari berbagai jurusan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Upaya-upaya perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia selama ini adalah dengan melaksanakan pelatihan keterampilan, meningkatkan disiplin pegawai, melakukan mutasi karyawan dan meningkatkan kesejahteraan. Dalam meningkatkan pendidikan dan pengetahuan karyawan perusahaan telah mengirimkan stafnya untuk mengikuti kursus-kursus/training yang dilakukan oleh perusahaan maupun oleh pihak lain, peningkatan kualitas sumber daya manusia keluar negeri, seperti Belanda, Malaysia dan Bangkok. Jumlah karyawan yang telah mengikuti pendidikan ketrampilan/pelatihan sampai sekarang sejumlah 141 orang (22,17 %) upaya peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan pelatihan keterampilan seperti pada tabel 1.3 sebagai berikut :

Tabel 1.3  
Pelatihan Keterampilan  
Karyawan PDAM Kota Semarang Tahun 1999

No	Nama pelatihan	Peserta	Pelaksana	Keterangan
1.	Penanggulangan ke Bocoran/ jaringan baru	30	PDAM/ITB	Bagian Distribusi
2.	Manajemen Pemasaran/ Perkantoran/ Informasi data	93	PDAM	Bagian langganan
3.	System pemeriksaan	3	SPSI Jkt	Bagian Litbang
4.	Sistem sanitasi/penyehatan dan sistem jaringan	15	ITB	Bagian Litbang
	Jumlah	141		

Sumber data :PDAM Kota Semarang tahun 2000

Tingkat absensi karyawan adalah salah satu indikator tingkat kedisiplinan, semakin tinggi tingkat absensi karyawan semakin rendah tingkat kedisiplinannya.

Berdasarkan data absensi karyawan PDAM diketahui bahwa rata-rata absensi 1,32 % per tahun dibandingkan dengan target yang digariskan oleh perusahaan maksimal sebesar 0,25 % per tahun. Hal ini menunjukkan belum tercapainya target perusahaan yang berkaitan dengan tingkat kehadiran karyawan sehingga menimbulkan kinerja menurun.

Hal tersebut diduga berkaitan dengan ketidak puasan atas gaji , insentif yang diperoleh, baik buruknya kerja sama dengan rekan kerja, ada tidaknya kesempatan untuk maju, lingkungan kerja kondusif atau tidak dan keberadaan peranan supervisi. Pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan pada khususnya dan kinerja perusahaan pada umumnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Faktor-faktor apa saja yang memotivasi peningkatan kinerja karyawan di PDAM kota Semarang. ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diinginkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Menganalisis apakah faktor-faktor gaji, insentif, kesempatan untuk maju, kerjasama karyawan, lingkungan kerja dan supervisi yang memotivasi peningkatan kinerja karyawan di PDAM kota Semarang

#### **1.4 Kegunaan penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Sebagai referensi ilmiah dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia .
2. Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka penentuan kebijaksanaan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
3. Sebagai masukan dan bahan perbandingan bagi penelitian serupa.



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Hubungan motivasi dan kinerja

Teori motivasi berdasarkan Kalleberg and Marsden (1994) ditandai oleh 3 faktor:

- a. Rasa percaya diri yang sangat kuat dan sikap menerima terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kesanggupan untuk berusaha sekuat tenaga atas nama organisasi.
- c. Keinginan yang sangat kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Motivasi merupakan satu-satunya dimensi yang secara teoritis sangat kuat hubungannya dengan kinerja melalui cara meningkatkan kegiatan usaha. Kenyataan membuktikan setelah diberi motivasi para karyawan kinerjanya menjadi lebih baik. Dari segi pendidikan keterampilan mempunyai hubungan

yang sangat erat dengan keberhasilan karir terutama yang berhubungan dengan keberhasilan jabatan dan penggolongan jabatan. Dari sisi kinerja atau prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan karakteristik. Khusus untuk karakteristik karyawan bila dalam memiliki otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan ternyata kinerjanya lebih baik.

Kalau ditinjau lebih jauh bahwa alasan yang mendorong melakukan suatu adalah adanya kebutuhan –kebutuhan untuk dipenuhi , dimana

*digunakan sebagai*

kebutuhan itu bukan saja kebutuhan fisik tapi juga kebutuhan rohani (bersifat psikologis).

Kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan tersebut adalah penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja. Sebuah organisasi harus memungkinkan, karyawan memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja. Tetapi ini adalah cara utama untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi bukan untuk mempengaruhi motivasi kerja.

Teori motivasi kerja Alderfer (1982) melalui E R G menyatakan bahwa kebutuhan berkisar mulai dari yang paling nyata sampai dengan yang paling tidak nyata (dasar). Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah keberadaan atau existence (E) pertalian atau relatedness ( R ) dan pertumbuhan atau growth (G).

Namun menurut Alderfer(1982) jika usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu terus menerus tidak berhasil, maka pribadi tersebut mungkin mundur ke belakang ke perilaku yang memenuhi kebutuhan yang lebih nyata. Karyawan yang tidak dapat memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi pada pekerjaannya mungkin cukup malakukannya untuk memenuhi kebutuhan sosial (pertalian) yang paling rendah.

Variabel pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorongan atas sekelompok kebutuhan seorang. Bukti empiris menunjukkan yang memperagakan bahwa budaya membedakan kategori kebutuhan . Berdasarkan study yang

dilakukan oleh Stuart C. Carr (1994) ditemukan bukti tentang apa yang disebut “motivational gravity” yaitu fenomena di mana individu pekerja yang menampilkan perilaku yang berorientasi pada peningkatan prestasi pribadi akan dihambat, dipersulit oleh atasan/rekan kerjanya dengan cara disindir, disabot atau dilihat oleh rasa iri. Konsep ini merupakan motivational Culture, motivasi didasari oleh adanya kebutuhan internal yang mendorong dan mengontrol tingkah laku orang.

Choo dan Tan (1997) menyebutkan bahwa atasan mungkin enggan untuk menggunakan gaya evaluasi yang lebih sesuai dengan keinginan bawahan karena mereka merasa berada dalam posisi lebih kuat (Superior) untuk menggunakan gaya evaluasi bawahannya. Dengan demikian dalam keadaan ini atasan cenderung memaksakan kehendak mereka untuk diterima oleh para bawahan dan ini akan memicu konflik dalam gaya evaluasi kinerja yang digunakan .

David Mc Clelland (1971) dalam teorinya menekankan bahwa kebutuhan seorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksi dengan lingkungan. Walaupun diantara keduanya terdapat hubungan erat namun lingkungan berperanan sekali terhadap setiap macam kebutuhan. Lebih lanjut ia mengungkapkan bahwa aktivitas belajar dan latihan di masa dini yang lalu memberikan dampak serta memodifikasi kebutuhan yang ada dalam diri seorang. Ketiga kebutuhan ( n. Aff, n.Pow dan n.Ach) yang dikemukakan oleh Mc Clelland akan mendorong seorang berperilaku dengan ciri-ciri tertentu tergantung dominasi neednya (Robbins, 1991) need affiliation

(n.Aff) mendorong seorang untuk lebih bersahabat, bersosial atau bergaul dan bekerja sama karyawan yang mempunyai n.Aff tinggi mempunyai kecenderungan senang melakukan kegiatan yang sifatnya berhubungan dengan orang lain dan menyenangkan banyak pihak, dia lebih mementingkan persaudaraan dan persahabatan dalam bekerja dan tidak menyukai konflik, mudah berteman dengan semua lapisan baik teman sejawat, atasan maupun bawahan.

Di dalam bekerja seseorang sering mementingkan penciptaan suasana yang menggembirakan daripada target prestasi karyawan. Seseorang dengan motivasi afiliasi yang tinggi lebih cocok jika bekerja di bagian hubungan masyarakat atau public relation/ di bagian personalia, sekretaris atau di bagian promosi.

Need power (n.Pow) adalah kebutuhan yang akan mengerahkan orang untuk berperilaku ingin menguasai atau mengendalikan orang lain. Karyawan dengan n.Pow yang tinggi cenderung berperilaku ingin selalu mengatur, suka memerintah, senang dihormati dan tidak suka dilangkahi. Di dalam bekerja karyawan ini cenderung banyak menggunakan trik yang membuat orang lain menjadi tergantung pada dirinya dan tidak senang disaingi oleh rekannya. Selain itu semua aktivitasnya cenderung mengarah pada bagaimana menjadi pejabat atau pimpinan formal daripada pengembangan profesi. Karyawan dengan n.Pow tinggi lebih cocok bekerja pada bagian keamanan atau pada bagian yang mementingkan simbol-simbol formalitas dan ceremonial.

Need for achievement (n.Ach) akan mendorong seseorang untuk selalu berusaha mencapai standar tertentu dalam aktivitasnya, bagaimana untuk melampaui target dan bagaimana dapat mencapai sukses. Karyawan yang mempunyai n.Ach tinggi akan cenderung mempunyai keuletan dalam berusaha, berani menanggung resiko, lebih mandiri dalam bekerja tidak cepat puas dengan apa yang sudah dicapai dan memiliki kreativitas serta suka pada tantangan. Karyawan dengan karakteristik n.Ach tinggi cocok untuk bekerja di bagian penelitian dan pengembangan. Hanya saja jangan sampai terlibat jauh dalam masalah rutinitas, karena akan cepat menimbulkan kebosanan dan frustrasi.

Proses terbentuknya karakteristik pada seseorang selain faktor dasar genetika, sebenarnya lebih banyak diciptakan oleh faktor situasi yaitu melalui proses belajar (*Learning process*). Proses belajar yang dimaksud adalah proses perubahan perilaku baik melalui pendidikan nonformal maupun formal. Motive bersahabat, motif menguasai dan motif berprestasi yang tinggi dapat dibentuk meskipun seseorang telah memiliki warna dasar dari faktor genetika. Proses belajar baik dari lingkungan atau situasi sekitar maupun dari budaya masyarakat dapat membentuk perilaku seseorang atau kelompok dan selanjutnya dapat meningkatkan level of need achievement penduduknya sehingga dapat memperbaiki pertumbuhan ekonomi (Gibson, 1990). Pendekatan ini dapat diterapkan pada organisasi atau kelompok manager yang akan meningkatkan need achievement melalui program pendidikan dan pelatihan. (Keith Davis & John W. Newstrom, 1994).

Motivasi keinginan pencapaian berprestasi harus diimbangi dengan keinginan menghindari kegagalan. Menurut Atkinson & Feather(1987) perilaku mungkin diarahkan ketujuan dengan kesukaran menengah dan bukannya kebutuhan dengan kesukaran yang tinggi.

### **2.1.2 Pengharapan dan Motivasi Kerja**

Teori harapan merupakan salah satu penjelasan tentang motivasi yang sangat cocok untuk dijadikan dasar penelitian sedangkan bentuknya amat tergantung pada seberapa besar keinginan terhadap hasil yang akan didapat dalam melakukan pertukaran investasi berupa sumber daya dan dana (Parker & Dyer, 1996). Perubahan para manajer akan terjadi melalui pola pikir yang memotivasi untuk kemajuan organisasi melalui sepuluh faktor motivasi yang dapat memenuhi keinginan karyawan (Corrole LJ, 1998) yaitu:

1. Upah yang baik
2. Keselamatan kerja
3. Kenaikan pangkat
4. Kondisi kerja yang baik
5. Pekerjaan yang menarik
6. Loyal kepada pimpinan
7. Disiplin
8. Menghargai hasil karya
9. Peduli terhadap masalah pribadi
10. Memiliki tenggang rasa

Untuk mengetahui dimensi yang relevan tentang motivasi karyawan sangatlah bermanfaat bagi siapa saja yang peduli terhadap kinerja organisasi, karena hal ini merupakan kemampuan untuk penilaian yang objektif terhadap apa yang menjadi keinginan para pekerja. Besarnya ganti rugi insentif para karyawan merupakan anggaran tersendiri (Brodin & Hyland, 1993) untuk meneliti yang menginginkan pekerjaan dan membandingkan dengan perolehan yang didapat ternyata menunjukkan adanya kelemahan yang merangsang perilaku yang mengacu pada tujuan akhir menghasilkan kinerja dan produktifitas kerja (Flynn & Tannebaum, 1993).

Menurut Brown (1996) ada lima belas faktor yang ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu:

1. Masa depan yang mantap
2. Peluang untuk bermanfaat
3. Peluang untuk belajar hal-hal yang baru
4. Peluang untuk mengisi kekosongan
5. Peluang untuk belajar memimpin
6. Peluang untuk menggunakan kemampuan tertentu
7. Peluang untuk memberi kontribusi keputusan
8. Bebas dari tekanan
9. Memiliki kawan yang ramah
10. Memiliki prestise dan status sosial
11. Gaji besar
12. Kesempatan untuk maju

13. Bebas dari pengawasan
14. Keanekaragaman pekerjaan
15. Bekerja selaku tim.

Penelitian Arvey (1972). Mengenai harapan adalah (1) banyak faktor yang dapat mempengaruhi pengharapan unjuk kerja usaha dan hasil unjuk kerja. (2) sejumlah besar hasil dan nilai yang bersangkutan yang mungkin dapat dianggap oleh seseorang sebagai bersangkutan dengan unjuk kerja. (3) kesulitan dalam memberikan angka pada kemungkinan dari hasil dan nilai relatif nya. Para peneliti lainnya yakin bahwa teori pengharapan umum adalah baik, dan pekerjaan diarahkan untuk mengatasi kesulitan metodologi untuk membuatnya lebih sesuai dengan tes empiris yang berjalan (Shilett & Cohen 1990).

Wexley dan Yuki (1987) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed yang artinya pemberian atau penimbulan motive*. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat seperti halnya pegawai mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi, maka organisasi pun mengharapkan pegawainya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial atau lemahnya motivasi kerja seseorang pekerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Pada pokoknya motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan



dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran (Gary Dessler, 1986)

### **2.1.3 Penelitian Terdahulu**

Dari studi pustaka yang telah dilakukan, penelitian yang berkaitan dengan motivasi dan kemampuan antara lain adalah yang dilakukan Charles dan Jennifer (1986, 1987 dan 1994 dengan judul "Working Smarter and Harder : A Longitudinal Study of Managerial Success (Bekerja dengan lebih cerdas dan lebih giat ; suatu study membahas tentang sukses managerial" Charles dan Jennifer 1994). Temuan penting mengenai penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kemampuan kognitif yang lebih tinggi berhubungan dengan keberhasilan karir misalnya tingkat gaji, promosi.
2. Tingkat motivasi yang lebih tinggi berhubungan dengan keberhasilan karir.
3. Interaksi dan kemampuan kognitif dan motivasi berhubungan pro aktif dengan keberhasilan karir.

Penelitian lain yaitu (Luthans, 1995) mengadakan riset di bidang perilaku organisasi melaporkan bahwa stress dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu distress dan eustress berkenaan dengan stress yang berhubungan dengan tekanan kerja yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja, sedangkan eustress berhubungan dengan stress yang pada tingkat tertentu (dari tingkatan 0 hingga menengah) malah akan meningkatkan kinerja. Dari hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa stress tidak hanya berpengaruh negatif

terhadap kinerja, tetapi pada tingkatan tertentu dapat pula berpengaruh positif terhadap kinerja, berkenaan dengan penelitian ini yang tidak menemukan hubungan signifikan (baik positif atau negatif) antara tekanan kerja dan kinerja, peneliti menduga bahwa tekanan kerja yang dilaporkan oleh para responden peneliti ini saling meniadakan dalam arti kata sebagian melaporkan hubungan negatif antara tekanan kerja dengan kinerja sedangkan sebagian lainnya melaporkan hubungan yang positif.

Dugaan penelitian ini didukung oleh analisa data lebih lanjut dari variable tekanan kerja dan kinerja jawaban para responden dari industri dasar dan kimia terhadap tekanan kerja dan kinerja menunjukkan korelasi yang negatif antara variable tekanan kerja dan kinerja, sedangkan jawaban responden dari aneka industri dan industri barang-barang konsumsi menunjukkan sebaliknya yaitu korelasi positif antara tekanan kerja dan kinerja.

Goll dan Rasheed (1997) mengadakan penelitian di Amerika untuk melihat peranan lingkungan dalam hubungan antara rasionalitas pengambilan keputusan strategik dengan kinerja perusahaan hasilnya menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang tinggi berpengaruh positif terhadap rasionalitas proses pengambilan keputusan strategik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang lain yaitu pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Kimia Farma Cabang Bandar Lampung oleh Gunawan (1993) hasil penelitiannya bahwa apabila faktor kebutuhan biologis atau material dan kebutuhan non material (keinginan, suasana kerja yang

menyenangkan) dapat terpenuhi maka prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi.

Porac, Ferris dan Fedor pelaku umumnya sadar akan dukungan lingkungan dan memandang dukungan ini sebagai penentu yang signifikan atas tindakan yang mereka ambil, peneliti kurang memahami pengetahuan tersebut dan kurang peka terhadap tuntutan yang kondisional. Mereka condong memandang karakter individu sebagai penyebab tindakan pelakunya. (Mitchell, G. dan Wood 1981 )

Penelitian yang dilakukan Barret dan Beck (1993) tentang kepuasan kerja menemukan perbedaan kepuasan antara kelompok Hispanic dengan kelompok Anglo terhadap kebijaksanaan personalia, kelompok Hispanic mempunyai kepuasan lebih tinggi dibanding kelompok Anglo. Untuk selanjutnya disarankan bahwa apabila organisasi mempunyai komitmen untuk mempertahankan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi bagi karyawan yang beragam harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Supervisor harus dilatih ketrampilan dalam hal pembentukan team dan pemecahan masalah yang merupakan sesuatu yang esensial bagi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, untuk pengembangan ikatan dan hubungan kerja sama yang kuat antar karyawan.
2. Hubungan antara perilaku individu dan manfaatnya terkait kerja harus ditetapkan dengan jelas dan diterapkan secara konsisten.

Untuk penelitian yang berkaitan dengan motivasi berdasarkan penelitian terdahulu seperti pada Tabel 1.4 sebagai berikut :

Tabel 1.4  
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Studi dari	Metodologi / Variabel	Hasil Temuan
1.	Gunawan (1993)	Faktor biologis material dan non material	Motivasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja.
2.	Barret dan Back (1993)	Kepuasan kerja dan kinerja	Menemukan perbedaan kepuasan antara kelompok Hispanic dengan kelompok Anglo Tinjauan dari Personalia
3.	Charles dan Jennifer (1994)	- Kemampuan kognitif - Keberhasilan karir	Sukses menejerial (Study of Managerial Success)
4.	Luthans (1995)	Perilaku organisasi	Distress dan euttress tekanan kerja berpengaruh positif dan negatif
5.	Goll dan Rasheed (1997)	Peranan lingkungan dalam hubungan rasionalitas	Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap rasionalitas keputusan strategic

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Peranan gaji sangat menentukan bagi kebutuhan, pengharapan para karyawan. Ketidak puasn pada gaji sering dijadikan penyebab banyaknya kejadian, mulai pemogokan sampai kinerja yang buruk. Oleh kerenanya

peranan manajemen harus memperhatikan masalah gaji agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Untuk meningkatkan prestasi karyawan perlu juga diberi insentif dengan tujuan agar para karyawan bekerja lebih baik. Jika pekerja kehilangan daya tariknya dalam menekuni bidang pekerjaannya dikhawatirkan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan pada kinerja karyawan .

Manajemen harus memberi kesempatan untuk maju dengan para karyawan , setiap ada kesempatan pendidikan pelatihan dan seminar-seminar para karyawan diberi kesempatan untuk mengikutinya agar cakrawala dan pandangan / wawasan bertambah luas.

Untuk kerja sama karyawan atasan harus berfungsi sebagai guru atau orang tua yang selalu dapat mencerminkan tindakan keteladanan dan tidak membedakan karyawan satu dengan lainnya, untuk kerja sama karyawan semua atasan harus terbuka dan harmonis dalam menjalankan kegiatan perusahaan . Atasan juga harus dapat menciptakan rasa kekeluargaan dan ikatan batin yang dalam dengan bawahan.

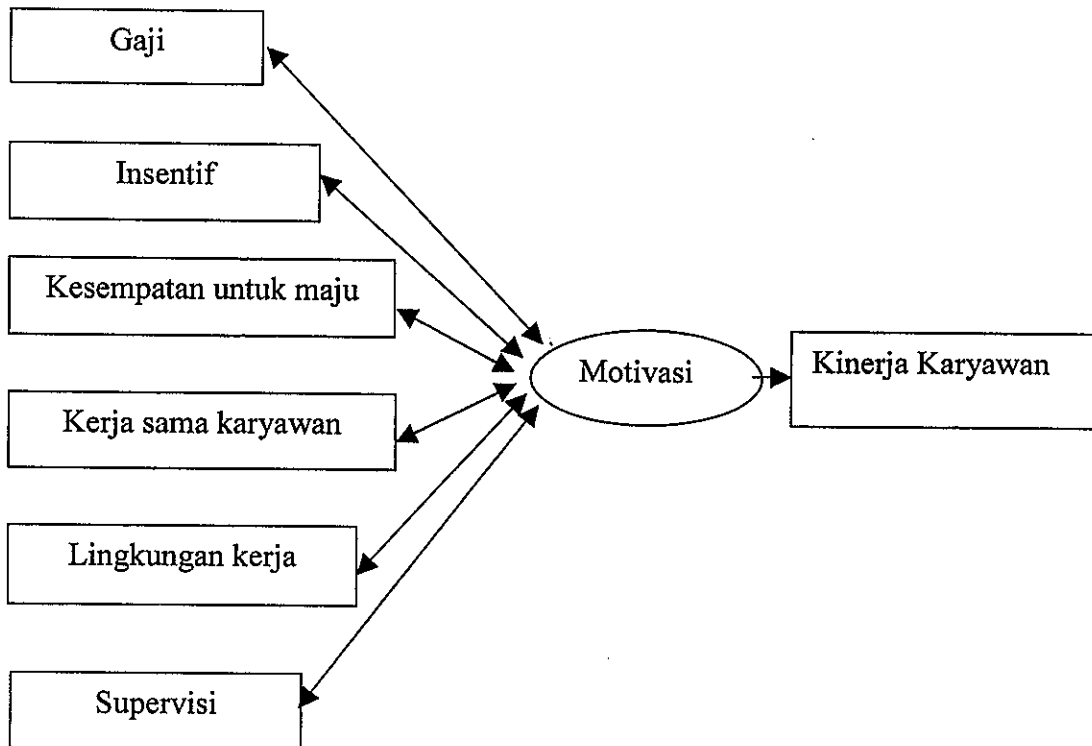
Dalam memberdayakan karyawan sebaiknya perusahaan harus menciptakan kondisi kondusif, pelatihan pekerjaan dan kondisi kerja, serta lingkungan kerja internal harus berjalan harmonis, selain itu menciptakan hubungan sebagai partner antara manajemen, karyawan dan pelanggan yang didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dukungan, martabat, dan saling respek antar partner. (Spreitzer 1995 )

*Almirap*  
*Bab II*

Dalam kondisi krisis perusahaan bisa jadi arena perang dingin, pihak manajemen dan karyawan sama-sama stress, was-was, menunggu kabar buruk apa lagi yang akan mendera perusahaan, akibatnya produktivitas terganggu dan harmoni komunikasi berubah, untuk mengatasinya agar manajemen perusahaan bersikap jujur pada karyawan, berhak tahu pada hal-hal yang prinsip yang langsung berkaitan dengan nasib mereka, karena itu peranan supervisi dalam upaya melibatkan karyawan dengan permasalahan perusahaan akan berdampak positif pada semangat dan moral kerja karyawan seperti yang digambarkan Allred, Snow dan Miles (1996) perjalanan sejarah perubahan struktur organisasi bisa diklasifikasikan atas dua bagian yaitu organisasi tradisional dan organisasi modern masing-masing terdiri atas beberapa struktur organisasi berbeda dan dengan pola pengembangan karir yang berbeda.

Banyak professional dibidang SDM menganjurkan menggunakan manajemen karir dan system pengembangan karir (Career Development System) untuk meningkatkan motivasi karir dan komitmen karyawan. hal ini disebabkan adanya hubungan antara manajemen karir, performance, development behavior serta partisipasi dalam aktivitas pengembangan karir (Hall dan Associater 1986, Leibowitz dan Schlossberg London dan Mone 1987)

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Gambar: Kerangka teoritis nilai motivasi dan kinerja karyawan

Pada bagan menunjukkan keenam variabel yang terdiri dari: gaji, insentif, kesempatan untuk maju, kerja sama karyawan, lingkungan kerja dan supervisi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan PDAM kota Semarang.

Dari uraian tersebut faktor gaji merupakan salah satu wujud dari variabel job components (komponen-komponen pekerjaan). Faktor insentif merupakan salah satu wujud dari variabel individual characteristics yang merupakan tambahan diluar gaji diterima karyawan. Faktor kesempatan untuk maju merupakan variabel individu karakteristik perusahaan.

Faktor kerja sama karyawan merupakan salah satu perwujudan variabel team work yang sifatnya karakteristik orang per orang. Faktor lingkungan merupakan variabel dari kondisi kerja, peralatan dan alat bantu kerja. Sedangkan faktor supervisi merupakan salah satu wujud variabel karakteristik perusahaan.

Namun pada hakikatnya setiap dukungan faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan tersebut, mungkin saja satu sama lainnya berbeda hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi masing-masing yang diteliti baik secara individu atau perseorangan.

### **2.3. Hipotesis**

Berdasarkan uraian yang diterangkan dimuka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Diduga ada hubungan antara gaji, insentif, kesempatan untuk maju Kerja sama karyawan, lingkungan kerja dan supervisi dengan Motivasi pada PDAM kota Semarang.

### **2.4. Definisi Operasional**

Dalam definisi operasional masing-masing indikator akan diukur sebagai berikut :



#### 2.4.1 Motivasi diukur ( Kovach, KA 1995 )

1. Gaji diukur dari persepsi masing-masing karyawan terhadap gaji termasuk tunjangan tunjangan dan bonus yang dapat diterimanya pada suatu priode tertentu secara teratur .
2. Insentif diukur dari kegiatan pekerjaan yang baik kemudian mendapat tambahan gaji yang diterima karyawan merupakan penghasilan tambahan.
3. Kesempatan untuk maju dapat diukur melalui cakrawala dan titik pandang karyawan dari sisi sikap dan pola kerja, ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai sikap yang konsisten terhadap motif bekerja untuk pengembangan karir, serta pengembangan ilmu pengetahuan.
4. Kerjasama karyawan diukur dari saling membantu dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dibentuk serikat pekerja, kegiatan kemasyarakatan seperti olah raga, arisan dan lain-lain.
5. Lingkungan kerja diukur dari kenyamanan, kondisi kerja, peralatan dan alat bantu kerja yang digunakan.
6. Supervisi diukur dari pemberian dorongan untuk maju oleh atasan kepada bawahannya.

#### 2.4.2 Kinerja karyawan diukur : ( Brinkerhoff dan Dressler 1990 )

Eaktan Kinerja

1. Kemampuan kerja sama.

Kemampuan kerja sama dapat dilihat sampai sejauh mana karyawan dapat menjalin kerja sama dengan karyawan lain dalam mencapai

tujuan organisasi dapat terwujud apabila didukung oleh kerja sama karyawan dan ini dapat diukur dari faktor keterbukaan karyawan, kesediaan berbagi pengalaman dan tugas.

2. Target yang telah ditentukan.

Faktor waktu penyelesaian pekerjaan sangat penting dan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan semakin cepat penyelesaian pekerjaan menunjukkan semakin baik kinerja karyawan yang bersangkutan karena pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu secara efektif dan efisien.

3. Kualitas

Kinerja karyawan perusahaan dapat pula diukur sampai sejauh mana tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin sulit tingkat kesalahan maka semakin baik tingkat kinerja yang dicapai.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Data primer

Data primer yaitu data yang diambil sendiri dari sumbernya pada pimpinan dan bagian-bagian dan dari karyawan (PDAM) dalam hal ini yang diperlukan untuk mendukung analisis operasional variable berupa data tentang motivasi karyawan kinerja lingkungan kerja dan prestasi kerja serta manajemen pimpinan perusahaan.

- Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diambil melalui telaah laporan-laporan yang diperoleh pada PDAM.

#### 3.2. Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM sejumlah 636 orang yang terdiri dari :

- Kantor pusat 447 orang
- Kantor cabang Semarang Selatan 49 orang
- Kantor cabang Semarang Barat 34 orang
- Kantor cabang Semarang Tengah 38 orang

- Kantor cabang Semarang Timur 42 orang

Dari sejumlah populasi penelitian diambil sampel dengan metode Proportionate Stratified Random Sampling yang dikembangkan dari Isaac dan Michael dengan cara pengambilan sampel secara acak dengan populasi berstrata menurut tingkat daerah / Area untuk tingkat kesalahan 1 %, 5 %, dan 10 % rumus untuk menghitung sebagai berikut :

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

$\lambda^2$  dengan  $dk = 1$

Taraf kesalahan 1 %, 5 %, dan 10 %

Kesalahan 10 % = 187 (Sugiono 1999 Metode Penelitian Bisnis)

$P = Q = 0.5$   $d = 0.05$

$S$  = jumlah sampel

Bila jumlah populasi 636 orang, tingkat kesalahan 10 % maka jumlah sampel menurut tingkat cabang sesuai dengan proporsional yaitu :

1. Kantor Pusat  $= \frac{447}{636} \times 187 = 131$  orang
2. Semarang selatan  $= \frac{49}{636} \times 187 = 14$  orang
3. Semarang Barat  $= \frac{34}{636} \times 187 = 10$  orang
4. Semarang Tengah  $= \frac{38}{636} \times 187 = 11$  orang
5. Semarang Timur  $= \frac{42}{636} \times 187 = 12$  orang

Untuk lebih jelasnya pengambilan sampel dapat ditunjukkan pada tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 3.4  
Daftar responden penelitian  
PDAM Kota Semarang

No	Pusat /cabang	Responden	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Kantor Pusat	131	73,5
2	Kantor Semarang Selatan	14	7,8
3	Kantor Semarang Barat	10	5,7
4	Kantor Semarang Tengah	11	6,2
5	Kantor Semarang Timur	12	6,8
	Jumlah	178	100

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan untuk mengukur variabel bebas adalah data primer. Untuk mendapatkan data primer ini digunakan metode wawancara observasi dan daftar pertanyaan . Metode ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang sejarah berdiri perusahaan dan informasi lain yang mendukung wawancara. Selain itu menghubungi kepala bagian untuk dibagikan kepada bawahannya agar mengisi pertanyaan yang telah disiapkan.

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data primer ini adalah daftar pertanyaan (kuesioner). Daftar pertanyaan ini akan diisi sendiri atau dijawab langsung oleh responden yang telah ditentukan. Adapun data primer yang diperlukan berupa: data pribadi, data pekerjaan, nilai motivasi karyawan,

dalam meningkatkan kinerja, serta data lain yang diperlukan. Sedangkan data sekunder adalah data absensi karyawan, sejarah perusahaan data lain yang diperlukan dalam daftar pertanyaan jenis pertanyaan yang akan digunakan pertanyaan dalam bentuk tertutup terdiri dari:

- a. Kuesioner untuk mengetahui ciri-ciri responden meliputi nama responden, usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, pangkat, jabatan, penghasilan, masa kerja dan lain-lain
- b. Kuesioner untuk mengukur nilai motivasi dan kinerja karyawan dalam pertanyaan tertutup ini akan disediakan lima pilihan jawaban yang mungkin responden memilih satu alternatif jawaban, yang selanjutnya setiap jawaban akan diberi score.

Komponen motivasi dan kinerja adalah :

SS : sangat setuju

S : setuju

KS : kurang setuju

TT : tidak tahu

STS : sangat tidak setuju

Setiap jawaban diberi score dengan menggunakan metode Liekert dimana dapat dilihat tabel 3.5 sebagai berikut:

Tabel 3.5  
Menggambarkan score pada setiap jawaban  
Dengan menggunakan metode Liekert

No	Penilaian bila berdasarkan	Skore rata-rata
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak Tahu	2
5	Sangat tidak setuju	1

### 3.4. Tehnik Analisa

Data yang terkumpul akan dianalisa menggunakan analisis data non parametris

#### 1. Metode Chi Kuadrat ( $X^2$ )

Chi kuadrat ( $X^2$ ) digunakan untuk menguji hipotesis apakah ada hubungan yang cukup berarti (Signifikan) antara jumlah pengamatan dimana merupakan estimasi/ dugaan terhadap ada tidaknya perbedaan frekuensi antara katagori satu dengan katagori lain dalam sebuah sample tentang suatu hal .

Dalam metode ini  $H_0$  akan diuji dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_0 - f_n)^2}{f_n}$$

Dimana :

$f_o$  : Nilai pengamatan yang diperoleh pada katagori yang ke O

$f_n$  : Nilai harapan (Expected Value ) pada katagori yang ke n

$\sum_{i=1}^k$  : Jumlah kategori yang diamati

## 2. Metode Koefisien Kontingensi (C)

Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang di teliti dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

#### 4.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang sejak berdiri sampai sekarang telah mengalami 3 jaman :

##### 1. Jaman penjajahan Hindia Belanda

Dimana perusahaan daerah tersebut sejak tahun 1911-1942 telah membangun dan mengoperasikan 6 sumber alam yaitu :

- a. Membangun 4 sumber alam Mudal Besar dan Mudal Kecil, sumber alam Lawang dan Ancar pada tahun 1911-1923
- b. Membangun 2 sumber alam yaitu Kalidoh Besar dan Kalidoh Kecil pada tahun 1923-1932. Sejak tahun 1979 Kalidoh Kecil diserahkan kepada PDAM Kabupaten Semarang.

Pada jaman penjajahan Belanda tersebut status Perusahaan Air Minum merupakan salah satu bagian dari Dinas Pekerjaan Umum Kota Praja Semarang dengan nama "GEMEENTE WATER LEIDENG SEMARANG".

##### 2. Jaman penjajahan Jepang

Perusahaan Daerah Air Minum pada jaman Jepang berlangsung sejak 18 Desember 1942 – 14 Desember 1945 dengan nama GEMEENTE WATER LEIDENG SEMARANG dirubah menjadi " SEMARANG SIYA KUSYO " yang artinya Perusahaan Air Minum Semarang.

### 3. Jaman Indonesia merdeka

Setelah Indonesia Merdeka sejak tahun 1945 perusahaan tersebut secara otomatis memasuki jaman Pemerintahan Republik. Dalam perkembangannya Perusahaan daerah tersebut mengalami perubahan-perubahan status dan susunan organisasinya antara lain :

- a. Pada 1959 status Perusahaan Air Minum berubah dari bagian Dinas Pekerjaan Umum Kota Praja menjadi Dinas Penghasilan Daerah Kota Praja Semarang .
- b. Berdasarkan undang-undang no 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Perusda), maka statusnya berubah menjadi "Perusahaan Daerah Air Minum Kota Praja Semarang". Perubahan status tersebut didukung dengan Surat Keputusan DPRD No. 48/KEP/ DPRD/64, tanggal 22 Desember 1964.
- c. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang (PERDA KOSEM) tanggal 5 September 1967 yang disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah No G 67/5/68, maka Perusahaan Air Minum Kota Praja bergabung menjadi salah satu Cabang PERDA KOSEM .
- d. Berdasarkan SK Walikotaamadya Dati II Semarang No 27/10 K/75, tanggal 11 Februari 1975 tentang pelepasan cabang air minum dari PERDA KOSEM menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.

- e. Berdasarkan PERDA No 12 Tahun 1978 tanggal 12 Oktober 1978 tentang pendirian DAERAH PERUSAHAAN AIR MINUM Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang yang telah dimuat dalam lembaran Daerah Kotamadya Semarang Seri D 1979 No. 1
- f. Adapun Struktur Organisasi dan tata Kerja PDAM Kodya Dati II Semarang telah ditetapkan berdasarkan SK Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Semarang No. 690/ 225/ 1989 tanggal 1 Juni 1989, sedangkan untuk Cabang telah ditetapkan berdasarkan SK Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Semarang No. 539 /160 tanggal 26 Maret 1992.

#### **4.2 Aspek Tehnik**

Semua aktivitas penambahan kapasitas produksi dan pengembangan jaringan distribusi dimaksudkan untuk memenuhi target cakupan pelayanan 82 % pada tahun 2001.

##### **1. Produksi Air**

Untuk memenuhi kebutuhan air dari pelanggan saat ini dan masa mendatang sampai dengan tahun 2001, maka diperlukan :

- a. Peningkatan kapasitas produksi yang memanfaatkan air dari Kudu 1250 l/dt diharapkan selesai akhir tahun 2001.
- b. Penjajagan kemungkinan kerja sama dengan pihak swasta di dalam memenuhi kekurangan produksi air sampai dengan tahun 2001.

Kualitas air diproduksi yang sesuai dengan standard yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan merupakan salah satu prioritas utama didalam Rencana Perusahaan untuk 5 tahun mendatang, untuk itu diperlukan kontrol kualitas air produksi di instalasi pengolahan air dan jaringan distribusi air minum PDAM Kodya Semarang.

## **2. Pengembangan Jaringan Distribusi**

Untuk dapat menampung air produksi pada waktu kebutuhan air minum dari pelanggan dan menyalurkan air bersih pada waktu kebutuhan air maksimum dari pelanggan dan dalam upaya pemerataan debit dan tekanan air jaringan distribusi maka diperlukan beberapa reservoir kesetimbangan antara lain :

- a. Reservoir Kudu kapasitas 10.000 m<sup>3</sup> telah selesai pada tahun 1998.
- b. Reservoir Kedungmundu kapasitas 2.500 m<sup>3</sup> telah selesai pada tahun 1998.

Penambahan kapasitas produksi memberikan penyaluran air produksi melalui perluasan jaringan distribusi utama kearah barat, timur, sebagian tengah, dan selatan. Pelaksanaan perluasan jaringan distribusi secara bertahap disesuaikan dengan penambahan sambungan baru dan penambahan kapasitas produksi. ~

## **3. Penurunan Kehilangan Air (UFW)**

Konsep dan evaluasi penurunan kehilangan air termasuk supervisi pelaksanaan penurunan kebocoran dibantu oleh Konsultan dan penggantian pipa pada katup yang bocor oleh Kontraktor, untuk

selanjutnya semua tahapan pelaksanaan penurunan kehilangan air dilaksanakan oleh staf PDAM

#### **4. Sistem Informasi Teknik**

Kelengkapan dan ketetapan Sistem Informasi Teknik sangat menunjang efektifitas dan kemudahan kerja dengan memprioritaskan :

- a. Kelengkapan gambar jaringan pipa transmisi dan distribusi.
- b. Komputerisasi Sistem Informasi Teknik dengan Sistem GIS dan SCADA.
- c. Standarisasi Sistem Pelaporan Teknik

### **4.3 Rencanan (Program) PDAM**

#### **1. Direktorat Teknik**

##### *a. Peningkatan Kapasitas Produksi*

Dalam lima tahun mendatang PDAM merencanakan untuk menambah kapasitas produksi terpasang 1.500 l/dt. Penambahan kapasitas produksi tersebut direncanakan akan memanfaatkan air dari Saluran Kelambu di daerah Grobogan sebesar 1.000 l/dt. Demikian pula sedang dijajagi kemungkinan untuk mendapatkan air baku dari Kudus, Kendal, dan sumber lainnya. PDAM juga merencanakan menjaga kualitas air agar tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan dengan meningkatkan dan menyempurnakan peralatan penunjang sistem produksi dan laboratorium menuju otomatisasi, peningkatan SDM dan efisiensi pekerjaan disegala bidang.

b. *Pengembangan Jaringan Transmisi dan Distribusi*

Sejalan dengan penambahan kapasitas produksi maka jaringan transmisi dan distribusi dikembangkan keseluruh penjuru kota disesuaikan dengan potensi pasar pelanggan baru. Untuk menjaga keseimbangan dan pemerataan tekanan dan debit juga direncanakan penambahan reservoir penunjang dan reservoir keseimbangan di beberapa tempat. Langkah efisiensi dalam rangka mengantisipasi kebocoran akan dilaksanakan sehingga diharapkan turun menjadi 26% pada tahun 2001. Pemasangan sambungan baru, pemetaan debit dan tekanan di jaringan distribusi, pembagian wilayah pelanggan serta monitoring tinggi reservoir di kantor pusat merupakan program tambahan dari PDAM untuk menunjang distribusi air keseluruh konsumen dan efisiensi pemeliharaan pipa distribusi

c. *Perencanaan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Bersih*

Aspek lain untuk menunjang efisiensi perencanaan dan filling system pengembangan penyediaan air bersih yang juga ditargetkan selesai akhir tahun 2001 antara lain :

1. Pembuatan spesifikasi teknik dan standar harga perencanaan
2. Penyelesaian gambar dan checking lapangan untuk sambungan baru dalam waktu maksimum 2 hari.
3. Filling system administrasi
4. Efisiensi administrasi dan teknik operasional
5. Peningkatan kualitas pengawasan

6. Konsep makro penurunan kehilangan air

d. *Pengadaan, Pengujian, Perbaikan dan Pemeliharaan Peralatan Teknik*

Penggantian dan pemeliharaan meter air konsumen yang rusak/tua merupakan prioritas utama PDAM dan pemeliharaan semua bangunan milik PDAM baik bangunan gedung dan bangunan instalasi pengolahan air merupakan aktivitas rutin dan berkesinambungan dari PDAM bagian peralatan teknik. Sedangkan penambahan dan penggantian kendaraan roda dua serta roda empat untuk memperlancar operasional proyek pengembangan sistem penyediaan air bersih merupakan program dari PDAM yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan proyek.

2. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah tingkat II Semarang no 690/225/1989 tanggal 01-06-1989 Tentang Susunan organisasi dan Tata kerja Daerah Air Minum Kota Semarang (Struktur Organisasi terlampir ).

Jumlah pegawai menurut jabatannya ada 71 jabatan Struktural di PDAM Kota Semarang yang terdiri dari Direksi 3 Orang, Kabid/Kabag/Kacab sejumlah 15 Orang , Kasub Bid / Ka sub Bag / Kasi 53 Orang dengan jumlah karyawan seluruhnya sebesar 636 Orang dengan jumlah menurut golongan I sejumlah 229 Orang, golongan II sejumlah

345 Orang dan golongan III sejumlah 60 Orang dan golongan IV sejumlah 2 Orang.

Dimasa mendatang pengembangan sumberdaya manusia diarahkan pada staf agar pekerjaan dilaksanakan secara efisien dan mempunyai motivasi yang baik disemua tingkatan, adapun strategi yang diterapkan antara lain :

- a. Perusahaan Daerah Air Minum akan melembagakan suatu penempatan tenaga dan kebijakan tentang pelatihan sehingga mampu menjamin staf menjadi cukup berbobot dan terlatih untuk melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya
- b. Perusahaan Daerah Air Minum akan melembagakan suatu kebijakan tentang perencanaan jenjang karir yang merangsang setiap karyawan disemua jajaran untuk mengembangkan kemampuan dan membina karir akan lebih berkembang
- c. Perusahaan Daerah Air Minum akan mengembangkan suatu struktur penggajian sedemikian sehingga dapat memberikan perangsang menurut tugas tanggung jawab dan prestasi mereka masing-masing penggajian dan bonus tersebut berdasarkan prestasi sehingga layak untuk staf disemua tingkatan
- d. Para pemimpin akan mendorong dan membantu memberikan motivasi kepada staf agar bekerja secara efektif dan menghasilkan usaha-usaha yang baik sesuai dengan kemampuan mereka.



Program pengembangan karyawan di PDAM akan disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan, secara teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal .

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di era global. Setiap personil PDAM dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaan baik. Sehingga daya saing semakin besar untuk itu dibutuhkan pendidikan dan pelatihan karyawan.

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Gambaran Umum Responden

##### 1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Jumlah responden karyawan laki-laki berjumlah 119 orang atau 66,9% dan wanita berjumlah 59 orang atau 33,1 % . lihat tabel 5.1 pada lampiran.

##### 2. Kelompok Umur Responden

Berdasarkan jawaban kuesioner responden yang berumur diatas 50 tahun hanya 3 orang atau 1,7% kelompok umur 40 hingga 50 tahun sebanyak 62 orang atau 34,8% sedangkan kelompok umur 30 hingga 40 tahun sejumlah 105 orang atau 59,0%. Sedang responden berumur 20 hingga 30 tahun sejumlah 8 orang atau 4,5%. Data mengindikasikan bahwa PDAM mempunyai komposisi karyawan yang sangat ideal yang sebagian besar berumur 30-40 tahun,usia produktif .lihat Tabel 5.2 pada lampiran.

##### 3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tinjauan dari tingkat pendidikan kebanyakan pada tingkat SLTA yaitu 78 orang atau 43,8% sedangkan pada kelompok SLTP sejumlah 4 orang 2,2 % . Adapun untuk D3 sejumlah 40 orang atau 22,5 % , pada

kelompok S1 (sarjana) sejumlah 54 orang atau 30,3%. Sedang untuk S2 sejumlah 2 orang atau 1,1 % lihat tabel 5.3 pada lampiran .

#### 4. Responden Menurut Status Perkawinan

Berdasarkan data responden dalam status perkawinan sejumlah 168 orang atau 94,4 % kawin sedangkan yang tidak kawin atau belum kawin 10 orang 5,6 %. Lihat tabel 5.4 pada lampiran.

#### 5. Responden Menurut Lama Masa Kerja

Komposisi kelompok karyawan atas masa kerja 1 sampai 6 tahun sejumlah 23 orang atau 12,9 % antara 6 – 11 tahun sejumlah 64 orang atau 36,0 % antara 11 – 16 tahun sejumlah 60 orang atau 33,7%, antara 16 – 21 tahun sejumlah 20 orang atau 11,2 %, antara 21-26 tahun 10 orang atau 5,6% dan responden yang diatas 26 tahun 1 orang 0,6%. Lihat tabel 5.5 pada lampiran.

#### 6. Responden Menurut Hirarki kepemimpinan

Untuk memberikan gambaran kepemimpinan dapat diketahui posisi pimpinan 30 orang atau 16,9%. Sedangkan yang bukan pimpinan 148 orang atau 83,1 %. Lihat tabel 5.8 pada lampiran.

#### 7. Responden Menurut Besarnya Penghasilan

Untuk memberikan gambaran mengenai latar belakang gaji para responden dapat diketahui dan dikelompokkan menurut gaji yang diterima dari perusahaan. Data tersebut dapat menunjukkan bahwa responden yang mempunyai gaji Rp. 500.000 keatas sebanyak 138 orang atau 77,5 %, yang mendapat gaji Rp. 400.000 – Rp. 500.000 sebanyak 33 orang atau 18,5 %

sedangkan Rp. 300.000 – 400.000 sejumlah 6 orang atau 3,4 %. Adapun yang dibawah Rp. 300.000 sebanyak 1 orang atau 0,6 %. Lihat tabel 5.7 pada lampiran .

#### 8. Responden Menurut Bagian/Bidang Pekerjaan

Berdasarkan hasil responden dapat diketahui bagian/bidang pekerjaan pemasaran sejumlah 9 orang atau 5,1 %, bagian Personalia sejumlah 4 orang 2,2 %. Bagian keuangan sejumlah 11 orang atau 6,2 % sedangkan bidang lainnya 154 orang atau 86,5 %. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perusahaan sudah memiliki sistem pengembangan karyawan sesuai dengan bidangnya. Secara keseluruhan pengembangan bidang kebanyakan pada bidang lain, ini berarti kegiatan perusahaan kebanyakan di luar bidang struktural. Tapi pada bagian lain/proyek di garap pengembangan PDAM terutama dari jaringan Distribusi. (Lihat Lampiran 5.8).

### 5.2. Analisis Kuantitatif

Analisa pada penelitian ini dilakukan dengan cara memasukkan data primer hasil 178 responden pegawai PDAM kedalam Komputer sedangkan hasil proses pengolahannya sebagai berikut :

#### 1. Hubungan antara Gaji Pegawai dengan Kinerja Karyawan

Untuk menguji hipotesis pertama yaitu ada pengaruh yang signifikan antara gaji pegawai dengan kinerja menggunakan Crosstab Chi Square test.

Matrik hubungan antara gaji karyawan dengan kinerja Tabel 5. 9 sebagai berikut

Hubungan antara gaji pegawai dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang

Gaji Pegawai	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	89 (72.1)	12 (28.9)	101 (101.0)
Puas	38 (54.9)	39 (22.1)	77 (77.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS

: Data PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Persedur pengujian adalah sebagai berikut:

a) Hipotesis yang diajukan

Ho : tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan gaji dengan kinerja karyawan.

Ha : terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan gaji dengan kinerja karyawan

b) Uji statistik

Berdasarkan tabel 5.9 bahwa  $X^2 = 32,122$ . Karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2$  tabel yang ditunjukkan dengan  $pv = 31,942 < \alpha = 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan gaji dengan kinerja karyawan PDAM kota Semarang pada tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$ .

Bila Gaji mencukupi semua kebutuhan akan terpenuhi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan hubungan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Persepsi karyawan terhadap gaji sama yaitu hanya memuaskan bila dapat memenuhi kebutuhannya.
2. Gaji merupakan tumpuan harapan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
3. Gaji mendukung meningkatkan kinerja tinggi.

Jumlah responden yang menyatakan tidak puas bahwa Gaji yang berhubungan dengan kinerja karyawan sebesar 56,7 % sedangkan yang menyatakan bahwa gaji meningkatkan kinerja ada 43,3 % dan ini mempengaruhi tingkat kepuasan kinerja karyawan .

## 2. Hubungan antara Insentif yang diperoleh dengan Kinerja.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS untuk memudahkan pengamatan, maka Insentif yang di dapat karyawan diberi tidak puas dan puas. Sedangkan kinerja karyawan rendah dan tinggi. Hasil penelitian, terlihat pada Tabel 5.10. sebagai berikut :

Hubungan antara insentif dengan kinerja karyawan PDAM kota Semarang

Insentif	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	46 (37.8)	7 (15.2)	53 (53.0)
Puas	81 (89.2)	44 (35.8)	125 (125.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS.

: Data PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Prosedur pengujian adalah sebagai berikut:

a) Hipotesis yang diajukan

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan insentif dengan kinerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan insentif dengan kinerja karyawan.

b) Uji statistik

Berdasarkan Tabel 5.10 bahwa  $X^2 = 8,806$  karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2$  tabel yang ditunjukkan dengan  $p_v = 8,757 < \alpha = 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat insentif yang diterima dengan kinerja karyawan PDAM kota Semarang pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 hal ini juga di tunjukkan nilai  $c = 0,217$  yang cukup berarti terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat insentif dengan kinerja karyawan.

Bila Insentif merupakan tambahan penghasilan karyawan terpenuhi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan hubungan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan yang diteliti lebih mementingkan hasil yang bersifat materil.
2. Pekerjaan itu sendiri dilakukan tanpa kesadaran pribadi yang mendalam.
3. Meskipun pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik tetapi tidak dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya.

Jumlah responden yang menyatakan insentif yang tidak puas 29,8%, puas 70,2%, sedangkan ditinjau dari kinerja yang rendah 71,3% dan tinggi 28,7% dan ini mempunyai dampak terhadap tingkat kepuasan insentif.

### 3. Hubungan kerja sama dengan rekan-rekan kerja

Untuk memudahkan penggunaan kerja sama dengan rekan-rekan kerja, perlu diklasifikasikan tidak puas dan puas, sedangkan kinerja karyawan rendah dan tinggi. Hasil penelitian sebagai mana dalam Tabel 5.11 sebagai berikut :

Hubungan kerjasama  
dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang

Kerjasama	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	58 (44.2)	4 (17.8)	62 (62.0)
Puas	69 (82.8)	47 (33.2)	116 (116.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS.

: Data PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Presedur pengujiannya sebagai berikut:

#### a) Hipotesis yang diajukan :

Ho : tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kerja sama rekan-rekan dengan kinerja karyawan

Ha : terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kerja sama karyawan dengan kinerja karyawan



b) Uji statistik

Berdasarkan perhitungan statistik yang diringkas pada Tabel 5.11 diketahui bahwa  $X^2 = 22,937$  karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2_{tabel}$  yang ditunjukkan dengan  $p_v = 22,808 > \alpha = 0,05$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kerja sama karyawan dengan kinerja pada PDAM kota Semarang

Bila kerja sama antara karyawan cukup baik maka pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan hubungan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Para karyawan bawahan mengharapkan dapat kerja sama yang baik antara atasan, serasi dan harmonis untuk meningkatkan kinerja.
2. Atasan harus membina hubungan kerja sama untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dan sebaliknya.

Jumlah responden yang menyatakan kerja sama dengan rekan-rekan kerja puas 62,2 % dan tingkat kerja sama yang paling rendah 34,8 %.

Kinerja yang tinggi 28,7 % sedangkan kurang meningkat 71,3 %.

4. Hubungan antara kesempatan untuk maju dengan kinerja karyawan

Pengolahan data kesempatan untuk maju diberi klasifikasi tidak puas dan puas, sedangkan kinerja karyawan rendah dan tinggi sebagai mana terlihat pada Tabel 5.12 sebagai berikut

Hubungan antara kesempatan untuk maju  
dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang

Kesempatan untuk maju	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	76 (58.5)	6 (23.5)	82 (82.0)
Puas	51 (68.5)	45 (27.5)	96 (96.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS.

: Data PDAM Kta Semarang Tahun 2000

Presedur pengujiannya sebagai berikut :

a) Hipotesis yang di uji :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kesempatan untuk maju dengan kinerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kesempatan untuk maju dengan kinerja karyawan.

b) Uji statistik

Berdasarkan perhitungan statistik yang disajikan Tabel 5.12. Diketahui bahwa  $X^2 = 33,853$  karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2_{tabel}$  yang ditunjukkan dengan  $pv = 33,663 < \alpha = 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kesempatan untuk maju dengan kinerja karyawan PDAM kota Semarang

Bila kesempatan untuk maju dapat dipenuhi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan hubungan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Kesempatan untuk maju didambakan oleh semua karyawan.
2. Semua karyawan mengharapkan wawasan berkembang.
3. Kesempatan untuk maju menciptakan cakrawala pandang baru sehingga tingkat pengembangan karir karyawan tinggi dan sebaliknya.

Jumlah responden yang menyatakan setuju / puas bahwa kesempatan untuk maju berhubungan dengan kinerja karyawan sebesar 53,9 % sedangkan yang tidak puas 46,1 % pada faktor kinerja karyawan yang tinggi 28,7 %, rendah sebesar 71,3 %.

5. Hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja

Untuk memudahkan klasifikasi lingkungan kerja tidak puas dan puas sedangkan faktor kinerja rendah dan tinggi. Hasil penelitian terlihat pada

Tabel 5.13 sebagai berikut :

Hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang

Lingkungan kerja	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	16 (11.4)	0 (4.6)	16 (16.0)
Puas	111 (115.6)	51 (46.4)	162 (162.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS.

: Data PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Adapun tehnik pengujiannya sebagai berikut:

a) Hipotesis yang diajukan :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

b) Uji statistik

Berdasarkan tabel 5.13 diketahui bahwa  $X^2 = 7,060$  karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2_{tabel}$  yang ditunjukkan dengan  $p_v = 7,020 > \alpha 0,05$  maka dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan lingkungan kerja karyawan dengan kinerja di PDAM kota Semarang.

Bila lingkungan kerja yang baik terpenuhi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan hubungan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Ketenangan kerja sangat didambakan oleh semua karyawan.
2. Semua karyawan cenderung lingkungan kerja yang baik dan sarana prasarana yang lengkap.
3. Lingkungan kerja menciptakan tingkat kepuasan tersendiri dan meningkatkan kinerja dan sebaliknya

Jumlah responden yang menyatakan lingkungan kerja yang puas 91 % sedangkan tidak puas 9% kinerja yang tinggi 28,7 % sedangkan kinerja rendah 71,3%.

UPT-PUSTAKA-UNTAR

6. Hubungan antara supervisi dengan kinerja karyawan

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS untuk memudahkan pengamatan tingkat supervisi dimana pemberian dorongan atasan kepada bawahan dalam proses diberi klasifikasi tidak puas dan puas puas, sedangkan kinerja diukur tinggi dan rendah. Hasil penelitian sebagai mana terlihat dalam Tabel 5.14 sebagai berikut :

Hubungan antara supervisi  
dengan kinerja karyawan pada PDAM kota Semarang

Tingkat Supervisi	Kinerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tidak puas	43 (35.0)	6 (14.0)	49 (49.0)
Puas	84 (92.0)	45 (37.0)	129 (129.0)
Jumlah	127 (127.0)	51 (51.0)	178 (178.0)

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS.

: Data PDAM Kota Semarang Tahun 2000

Adapun tehnik pengujian sebagai berikut:

a) Hipotesis yang diajukan :

Ho : tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat supervisi dengan kinerja karyawan.

Ha : terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat supervisi dengan kinerja karyawan.

b) Uji statistik

Berdasarkan tabel 5.14 diketahui bahwa  $X^2 = 8,903$  karena  $X^2_{hitung} >$  dari  $X^2_{tabel}$  yang ditunjukkan dengan  $pv = 8,853 > \alpha 0,05$  maka Dengan demikian

Ho ditolak dan Ha diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat supervisi dengan kinerja karyawan PDAM Kota Semarang pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05.

Bila supervisi dapat memberikan arahan yang baik pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan signifikan tersebut antara lain:

1. Karyawan bawahan mengharapkan hubungan baik serasi dan harmonis dengan pimpinan.
2. Para pimpinan diharapkan oleh karyawan menjadi suri teladan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan dan kemajuan karir.
3. Atasan yang baik menciptakan tingkat supervisi dan kinerja yang tinggi atau sebaliknya.

Jumlah responden yang menyatakan supervisi tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi 72,5 % adapun supervisi yang terendah tidak puas 27,5 %. Sedangkan Kinerja karyawan tinggi / meningkat 28,7 % sebanyak 71,3 % kinerja karyawan rendah.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari Ilustrasi hasil analisa kuantitatif dan kualitatif yang ada maka dalam penelitian ini telah dapat dibuktikan bahwa secara umum ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor Motivasi Kerja dengan Peningkatan Kinerja Karyawan :

- a) Ada hubungan yang signifikan antara gaji, Insentif dan kesempatan untuk maju dengan peningkatan kinerja karyawan.
- b) Ada hubungan yang signifikan antara kerja sama karyawan, lingkungan kerja dan peranan supervisi dengan peningkatan kinerja karyawan.
- c) Kapasitas dan potensi tinggi bagi karyawan menuntut perusahaan untuk selalu memberikan kesempatan untuk maju, padahal kesempatan tersebut melalui jenjang pendidikan dan penelitian yang dianggarkan melalui anggaran perusahaan. Sehingga apabila anggota perusahaan di bawah kapasitas produktifitas akan memberikan dampak terhadap karyawan untuk tidak dapat mengikuti pendidikan sehingga kesempatan untuk mengembangkan diri tertunda.
- d) Kinerja para pimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang masih bisa ditingkatkan lagi asalkan perusahaan mau meningkatkan faktor-faktor motivasi yang memang dibutuhkan oleh pelaksana manajemen perusahaan.

- e) Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin beratnya persaingan. Setiap personil PDAM dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaan baik sehingga sasaran perusahaan akan tercapai.
- f) Peranan supervisi untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat tinggi terutama kolega kerja baik diantara kelompok supervisor, kelompok karyawan bulanan dan karyawan harian maupun kelompok karyawan operasional lapangan harus saling mempunyai hubungan dan ikatan persaudaraan yang kuat sebagai keluarga besar perusahaan, para karyawan harus diikat dalam suatu kegiatan dan organisasi sehingga dapat menciptakan rasa kebersamaan, kesetiakawanan dan loyalitas yang tinggi.
- g) Dalam mengimplementasikan dari hasil analisa kuantitatif dan kualitatif maka secara umum bahwa keterpengaruhan antara motivasi dari kinerja saling mempengaruhi demikian juga pengaruh kinerja para pimpinan dengan produktifitas kerja terhadap motivasi juga saling mempengaruhi.
- h) Faktor lingkungan kerja yang cukup baik akan menimbulkan kegairahan kerja meningkat disamping hubungan antara karyawan dan atasan serta hubungan antara karyawan dengan karyawan cukup baik dan harmonis yang kesemuanya akan meningkatkan kinerja.

## **6.2. Implikasi Manajerial**

Untuk mengetahui dimensi yang relevan tentang motivasi karyawan , perlu diadakan usaha-usaha untuk membenahi masalah-masalah kinerja.



Permasalahan pokok yang paling serius adalah bidang manajerial agar dapat ditingkatkan kondisi kerjanya menjadi normal atau bahkan kuat . Adapun faktor motivasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan (Corrolle J 1998 ) sebagai berikut :

1. Upah yang baik
2. Keselamatan kerja terjamin
3. Kenaikan pangkat yang teratur
4. Kondisi kerja yang baik

Dari uraian tersebut diatas ternyata sebagian besar faktor-faktor tersebut masih berkaitan dengan kebijaksanaan sumber daya manusia dan ini menunjukkan bahwa kebijaksanaan yang dijalankan perusahaan dalam bidang manajemen sumber daya manusia kurang efektif sehingga timbul rasa ketidak puasan dari karyawan .

Suatu rencana pengembangan sistem penyediaan air bersih misalnya bila tidak diimbangi dengan pengembangan organisasi dan manajemen yang memadai dapat mengakibatkan penurunan kinerja, agar tidak terjadi perlu diimbangi pengambilan keputusan yang bersifat strategis maupun operasional serta harus merubah gaya kepemimpinan dari intruksi dialihkan ke manajemen partisipatif yang tujuannya pengendalian, pengawasan perusahaan dapat berjalan baik.

### 6.3. Saran-saran

- a) Terus menerus mengevaluasi tentang kinerja karyawan serta produktivitas kerja yang dicapai , terutama dalam korelasinya terhadap jumlah karyawan sehingga dapat lebih efektif dan efisien . Perusahaan sebaiknya tidak terlalu mudah mengangkat karyawan baru menjadi karyawan berstatus tetap dan memberikan jabatan-jabatan baru
- b) Sasaran yang akan dicapai dibidang Kinerja karyawan dalam mengimbangi perluasan jaringan baru dan untuk menaikkan jumlah pelanggan baru maka harus disusun rencana kerja jangka panjang masing-masing karyawan disetiap bagian, bidang dan cabang PDAM, baik dari segi kualitas dan kuantitas pembinaan pengembangan sumber daya manusia, kesejahteraan tenaga kerja, pengembangan administrasi kepegawaian.
- c) Pimpinan harus menciptakan suasana lingkungan yang kondusif dengan cara memberi hak dan kewajiban yang sama antara pegawai Administrasi dan Karyawan Operasional lapangan/proyek terutama pada setiap Lini Struktur atau seluruh aspek kualitas lingkungan kerja. (Quality of work life).

## DAFTAR PUSTAKA

- Allred B.B Charles C Snow and Raymond E Miles (1996) "Charecteristic of managing career in the 21 century". **Academy of Management Executive** . Vol 10 no 4 p.17
- Alderfer C.P (1982) Existence Relatedness and Growth ;"Human Needs in **organizational** Settings New York : Free Press.
- Arvey R,D (1992) "Task performance as a function of perceived performance and performance reward contingencies". **Organizational Behavior and human performance** 8.423. 433
- Atkinson John W and Birch David Feather (1987) " Introduction to Motivation" **New York D. Van Nastrand Company**.
- Barret Nadia Rubai and Ann C Beck (1995). "Minorities in the Mayority, Implication for Managing". **Cultural Deversity Puplic Personel Management**. Vol. 22 No. 4 PP. 503-521
- Brown KA (1996) A. Comparison of Just in Time And Batch Manufacturing The Role Of Performance Obstacies "**Management Journal**" 34 . 906 – 917
- Clifford P Mccue (1997) "The relationship between job satisfaction and performance" **Public Productivity Management Review** vol 21 No2 Desember 1997 170-191
- Campbell D (1995) Self Appraisal In Formance Evaluation Development Versus Evolution **Academy Of Management Review** 13.302 – 314
- Carrole L Jurkiewicz (1998) "Motivation in public and private organizations" **Acomparative study productivity in review public productivity and management review** vol 21 No 3 March 1998 230-250
- Carr Stuart C. (1994). "Génerating the Velocity to Overcome Motivational Gravity in LDC Business Organizations", **Journal of Transnational Management Development**, Vol. 1, 1994 esearch
- Church Allan H 1995 "Diversity in workgroup setting a case study, Leadership" **Organization Development Journal** . Vol 16 no 6 p 3-9.

- Choo Y and Kim B Tan (1997) "A Study of relations among disagreement in budgetary performance evaluation style job related tension, job satisfaction and performance", **Behavioral Research in Accounting** 9, 199-218.
- Corsun David I dan Enz Cathy A (1999) "Predicting psychological Empowerment Among Service Workers : the effect of support Based Relationships" **Human Relation** vol 52 no 2
- Gibson (1990) Organizations Behavior Structure Processes "**Irwin Eighth Edition**".
- Goll dan A.MA. Rasheed (1997). "Rational Decision Making And Firm Performance The moderating Role Of Environment". **Strategic Management Journal**, Vol. 18, Hal 583-591.
- Herz berg Fredrick (1988) "One More Time How do you Motivate Employeees" **Harvard Business Review** Januari vol 46
- Husen Umar(1999). "**Riset sumberdaya manusia dalam organisasi**", Penerbit **PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta**, hal 138-142.
- Kalleberg AL and Marsden PV (1994) "Organisational commitment and job performance in the US labour force" **Research in the Sociology of work** 5
- Keith Davis & John Newstrom (1994). "Perilaku dalam Organisasi", Penerbit **Erlangga Jakarta**.
- Leibowitz Z.B and Schloosseberg N. (1981) "Designing career development program in organization". In **D.H Montorss and C.S Shinkmean (Eds) Career Development in the 1980 s Theory and Practice** spring field IL carles C Thomson p.p 277-291.
- Luthans P (1995) "**Organization MC Grow Hill Inc.**
- MC Clevand D.C (1981) **Motivating Economic Achievement, New York Frec Press.**
- Mitchell T. Green S. e Wood (1981) An Attributional Model of Leadership and the poor performing Subordinate **Research in Organizational Behavior** vol 3 197 – 234

- O'Reilly Charles and Jennifer A. Chatman (1994) Working Smarter and Harder : "A Longitudinal Study of Managerial Success" **Journal Of Management Review** 603 – 627
- Schuler RS & Huber VL (1993). "Personal and Human Resource Management", **Minneapolis West Publishing Compeny.**
- Shiflet S and Cohen (1990) "Number and Specificity of Performance outcanes n the prediction of attitudes and behavioral intentions " **Personel Psychology** 33 137-150.
- Spietzer GM (1995) "Psychological empowerment in the workplace dimensions mesurement and validation". **Academy of Management journal** vol 38 no 5
- Sugiono (1999) "Metode Penelitian Bisnis". **Penerbit CV Alfabeta Bandung**
- Sugiyono (1999) "Statistik non para metris untuk peneliti" **penerbit CV Alfabeta Bandung**
- Suharsimi A (2000) "Manajemen Penelitian" **Penerbit Rineka Cipta Bandung**
- Wahba MA and Bridwell LG (1986). Maslow Hcendered Areview Of Research On The Need Lirarchiy **Theory Organizational Behavior And Human Performance** - 212 – 240.
- Yuan cheng and Arme L Kalleberg (1996) "Research note employee job performance in Britain and united states" **Soceologi february** vol 30 No1 115-129
- Yuki Gary, Wexley (1987) **Managerial Leadership : A Reviewof Theory and Research** "**Jurnal of Management** vol 15 No. 2 251 – 289