

GSD.3

AGU

p

C1

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. PUSRI PPD JAWA TENGAH)**

TESIS



TESIS

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

Oleh

**NAMA : FERRY AGUSTIA I I
NIM : C4A 099046**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP

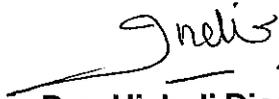
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. PUSRI PPD JAWA TENGAH)**

yang disusun oleh Ferry Agustian, NIM C4A099046
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 29 Mei 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Ketua,



Dra. Hj. Indi Djastuti, MS
Tanggal : Juni 2001

Anggota,



Drs. R. Riasto widiatmono, DEA
Tanggal : Juni 2001

Semarang, Juni, 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya, Ferry Agustian, 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 Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak saya

Juni, 2001

Ferry Agustian, S.Sos.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Langit yang Tujuh, bumi dan semua yang ada didalamnya bertasbih kepada Allah.' (Q.s. AL-Isra'; 44)."

Persembahan :

Kepada semua orang yang menyayangiku

ABSTRACT

Contribution of human resources development in globalization era is the one key success factor for organizational strategies. To improve the quality of human resources in organizational life and work environment, managers need to establish the activity that enhance work performance by raising work motivation and job satisfaction. There is good reason and some empirical evidence to suggest that condition in the organization environment (e.g. reward system, feedback systems, work condition and task structures).

The data source for this study was a cross section data of the workers in PT. PUSRI PPD Jawa Tengah, selected about 85 workers from any position in organization. To test the purposed hypotheses, this study used the structural equation model analysis and confirmatory factor analysis.

Results from this research examine that the extent of work performance is influenced by the work motivation and job satisfaction. The implication of these findings is that the manager who creates conditions that can satisfy important need and receive right direction for goal achievement is likely to motivate the workers, will successfully the higher work performance.

ABSTRAKSI

Peranan sumber daya manusia pada era globalisasi dan memasuki abad 21, bahwa sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Masalah sumber daya manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius. Dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia perlu adanya motivasi. Motivasi merupakan salah satu usaha untuk merangsang orang bekerja keras. Selain motivasi diperlukan juga kepuasan pada karyawan. Salah satu peningkatan kinerja karyawan, apabila kepuasan dari diri karyawan terpenuhi. Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi

PT. PUSRI adalah satu produsen pupuk yang terbesar di Indonesia yang memanfaatkan sumber daya manusia. Berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan, bahwa kinerja karyawan yang ada di PT. PUSRI mengalami penurunan yang dapat dilihat dari semakin meningkatnya absensi karyawan dan merupakan salah satu indikator menurunnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan melihat hasil pada *regresion weight* yang dimiliki oleh kedua variabel independen bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi dari pada kepuasan kerja

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim

Alhamdulillah, saya panjatkan ke hadirat Allah swt, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis dengan baik. Serta shalawat dan salam saya haturkan kepada junjungan saya, Nabi Muhammad saw, yang telah membawa risalah kebenaran bagi umat manusia.

Tesis yang saya ajukan ini berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PUSRI PPD Jawa Tengah). Tesis yang saya selesaikan dimaksudkan untuk mendapatkan gelar sarjana S-2, Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro, Semarang.

Dengan hasil tesis yang saya ajukan ini semoga dapat bermanfaat bagi dunia keilmuan dan pengembangan praktik manajemen. Saya menyadari bahwa dalam tesis yang saya ajukan ini masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan, untuk itulah saya mengharap saran dan kritikan yang membangun demi pengembangan keilmuan dalam rangka pencarian ilmu pengetahuan yang saya tempuh.

Dalam kesempatan ini saya menghaturkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini dari awal hingga akhir, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

2. Dra. Indi Djastuti, MS selaku Ketua Pembimbing tesis, yang telah memberikan bantuan dan bimbingannya selama penyelesaian tesis
3. Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA selaku Anggota Pembimbing tesis, yang telah memberikan bantuan dan bimbingannya selama penyelesaian tesis
4. Bapak Sulfa Ganie, SE selaku Kasi Umum dan Personalia pada Kantor PT.PUSRI PPD Jawa Tengah.
5. Para Kabag dan Staff PT.PUSRI PPD Jawa Tengah, selaku responden pada penelitian ini yang telah membantu penyelesaian pengumpulan data
6. Keluarga besar di Palembang yang memberikan doa restu, dorongan moril dan materiil bagi penyelesaian pendidikan saya
7. Rekan-rekan terdekat saya yang ada di Magister Manajemen UNDIP dan Lamper Krajan, yang memberikan bantuan ilmu, dorongan moril dan bantuan apa saja yang memudahkan saya menyelesaikan tesis ini, serta yang istimewa Lenie Kurniawati Masri yang memberikan kritik yang bersifat pribadi dan ilmiah, sahabat-sahabat terdekat saya yang banyak membantu dalam hal saran dan kritik, sahabat, adik, teman seperjuangan saya Roni Fredianto.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih kepada semuanya, mohon maaf segala kekurangan saya, semoga rahmat dan hidayah Allah swt, terlimpah bagi kita semua. Amiin.

Hormat saya,

Ferry Agustian

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Kepuasan Kerja	9
2.1.1. Teori-teori Kepuasan.....	10
2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	11

2.2. Motivasi	14
2.2.1. Konsep Motivasi	15
2.2.2. Teori Motivasi Kerja	16
2.3. Kinerja Karyawan	18
2.4. Penelitian Terdahulu	19
2.5. Kerangka Pemikiran Konseptual	24
2.6. Definisi Operasional Variabel	25
2.6.1. Indikator-indikator variabel kepuasan kerja	25
2.6.2. Indikator-indikator variabel motivasi	27
2.6.3. Indikator-indikator variabel kinerja karyawan	28
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1. Obyek dan Sampel Penelitian	30
3.2. Metode Pengambilan Data	30
3.3. Teknik Analisis	32
BAB IV HASIL-HASIL PENELITIAN	40
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	41
4.2. Data Profil Responden	43
4.3. Pengujian dan Analisis Data	44
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori	45
4.3.2. Full Structural Equation Model Analysis	48
4.3.2.1. Pengujian Kesesuaian Model	49
4.3.2.2. Pengujian Keandalan Konstruksi	50
4.3.2.3. Pengujian Terhadap Nilai Residual	52

4.3.3. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM	54
4.3.3.1. Asumsi atas Normalitas	54
4.3.3.2. Asumsi atas Outlier	55
4.3.3.3. Asumsi atas Multikolinearitas	57
4.3.4. Pengujian Hipotesis	57
4.3.4.1. Pengujian atas Hipotesis I	58
4.3.4.2. Pengujian atas Hipotesis II	59
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	60
5.1. Kesimpulan	60
5.1.1. Kesimpulan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	60
5.1.2. Kesimpulan Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	62
5.1.3. Kesimpulan Perumusan Permasalahan	63
5.2. Implikasi Manajerial	64
5.3. Keterbatasan Penelitian	66
5.4. Penelitian Mendatang	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Absensi Karyawan PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah Tahun 2000	5
Tabel 1.2. Jumlah Absensi Karyawan PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah Tahun 2001	6
Tabel 1.3. Pemasaran Pupuk PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah Tahun 1999 – Tahun 2001	6
Tabel 2.1. Resume Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1. Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural	35
Tabel 3.2. Indeks Kelayakan Model (Goodness of Fit Indices)	38
Tabel 4.1. Kantor Pemasaran PT. PUSRI Jawa Tengah	43
Tabel 4.2. Data Responden	44
Tabel 4.3. Estimasi Parameter	47
Tabel 4.4. Uji Kesesuaian Model	50
Tabel 4.5. Construct Reliability	51
Tabel 4.6. Variance Extracted	52
Tabel 4.7. Standardized Residual Covariance	54
Tabel 4.8. Assesment of Normality	55
Tabel 4.9. Descriptive Statistics	56
Tabel 4.10. Regression Weight	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	24
Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian	33
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori	46
Gambar 4.2. Structural Equation Model	49

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIAN I : RESUME HASIL JAWABAN RESPONDEN

LAMPIRAN II : PENGUJIAN RELIABILITAS DENGAN SPSS 10

LAMPIRAN III : HASIL PENGOLAHAN SEM DENGAN AMOS 4

LAMPIRAN IV : DAFTAR PERTANYAAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu sistem dimana bagian yang satu dengan bagian yang lainnya saling berinteraksi di dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan. Banyak perusahaan didirikan mempunyai tujuan untuk menciptakan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat secara ekonomis dan efisien agar diperoleh laba yang memuaskan. Keuntungan digunakan untuk memuaskan pihak-pihak yang terlibat dan berkepentingan pada kegiatan perusahaan. Disamping itu keuntungan juga diperlukan perusahaan untuk menjamin kelangsungan hidup dan dapat berkembang.

Dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangannya, yang harus dilaksanakan oleh perusahaan antara lain : melakukan kegiatan pemasaran, produksi, pembelian, personalia, pengembangan dan penelitian, sistem informasi manajemen dan yang lainnya. Berbagai kegiatan tersebut harus dikoordinasikan dan direncanakan dengan baik agar supaya semua kegiatan dapat mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Peranan penting Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi (perusahaan) dewasa ini banyak mendapatkan perhatian para praktisi baik pemerintah maupun swasta dan akademisi daripada masa yang lalu. Dalam era globalisasi dan memasuki abad 21, disadari bahwa Sumber

Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Dalam berbagai kasus kegagalan perusahaan apabila dilacak lebih lanjut penyebabnya akan kembali berpulang pada faktor manusia-manusia yang terlibat didalamnya. Masalah Sumber Daya Manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius dewasa ini maupun yang akan datang karena keberhasilan pengelolaan (manajemen) pemasaran, keuangan, produksi/operasi, riset dan pengembangan tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia dalam perusahaan.

Disamping itu, faktor lain yang amat penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan pada filosofi atau prinsip dasar yaitu (Bambang K, 1984 dalam Sri Yunan B., 1995) :

1. Sumber Daya Manusia merupakan "asset" yang paling berharga bagi organisasi
2. Keberhasilan organisasi hanya akan dapat d'capai bila peraturan, prosedur, kebijakan, perencanaan dan strategi perusahaan selalu memperhatikan selalu memperhatikan aspek manusia dalam organisasi.
3. Budaya dan nilai perusahaan, peraturan, kebijakan, serta perilaku manajerial harus sesuai dengan perkembangan organisasi serta diterima dan dipatuhi oleh semua anggota organisasi.
4. Pengintegrasian semua anggota organisasi agar terlibat, berperan serta dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam melaksanakan 4 prinsip tersebut perlu adanya motivasi dari para pimpinan puncak dalam menjalankan roda manajemennya, sehingga tujuan dari perusahaan dapat terlaksana. Motivasi merupakan salah satu usaha untuk merangsang orang bekerja keras. Bahkan lebih dari itu terjadi kemajuan-kemajuan pendekatan efektif pada motivasi disegala segi yaitu mencakup rancangan pekerjaan baru, pendekatan kelompok atas pekerjaan yang harus dilaksanakan, keikutsertaan pekerja dalam memecahkan persoalan, membuat rencana dan mengendalikan pelaksanaan tugas pribadi, serta penetapan sasaran oleh pekerja pada setiap tingkatan.

Memotivasi pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil bagaimana dari orang-orang tersebut.

Selain motivasi juga diperlukan juga kepuasan pada karyawan. Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, apabila kepuasan dari pada diri karyawan tersebut terpenuhi. Muchlas (1994) dan Robbins (1996) menyebutkan bahwa *reward system* (kesempatan untuk memperoleh promosi melalui jenjang karier kepangkatan) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja yaitu kinerja berdampak

langsung terhadap produktivitas kerja dan produktivitas kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Imbalan (upah, promosi) yang diberikan secara jelas terbuka dan adil serta wajar memperkuat kepuasan kerja yang akhirnya akan berdampak pula terhadap kinerja (Muchlas, 1994).

PT PUSRI adalah salah satu produsen pupuk yang terbesar di Indonesia yang memanfaatkan Sumber Daya Manusia. Perusahaan ini bergerak dibidang pemasaran pupuk yang tersebar di seluruh Propinsi/daerah di Indonesia. Produksi yang telah dihasilkan tidak hanya dipasarkan di dalam negeri tetapi juga mancanegara.

Ditinjau dari sudut ekonomi, PT PUSRI dituntut untuk meningkatkan produktivitasnya dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia secara efisien dan efektif, namun terdapat berbagai kendala yang sering dihadapi. Berdasarkan permasalahan yang ada di PT. PUSRI PPD Jawa Tengah, dan juga sesuai dengan kenyataan dilapangan bahwa tingkat absensi di PPD Jawa Tengah cenderung meningkat, hal ini dikarenakan belum terpenuhinya tingkat insentif yang ada di perusahaan seperti: uang lembur yang tidak sesuai, tunjangan kesehatan, uang transport yang kurang memadai. Hal-hal tersebut menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan dalam bentuk tidak terpenuhinya jadwal kerja yang telah direncanakan sehingga mengganggu proses pemasaran, tidak termanfaatkannya sumber daya secara maksimal dan meningkatnya biaya secara keseluruhan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka perlu diteliti mengenai pengaruh kepuasan kerja, motivasi, terhadap kinerja karyawan pada PT. PUSRI Pemasaran Pupuk Daerah (PPD) Jawa Tengah.

Terdapat bukti secara empiris bahwa kinerja karyawan pada saat ini mengalami penurunan, yang dapat dilihat dari semakin meningkatnya absensi karyawan. Salah satu Indikator yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah rendah adalah :

Tabel 1.1.
Jumlah Absensi Karyawan PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah.
Tahun 2000

Bulan	Jumlah	Jumlah Karyawan Yang Absen	Prosentasi
Januari	37	2	5
Februari	37	3	8
Maret	37	5	13
April	37	2	5
Mei	37	19	50
Juni	37	9	24
Juli	37	17	45
Agustus	37	9	24
September	37	13	35
Oktober	37	12	32
November	37	15	40
Desember	37	Cuti colective selama 2 hari 26 s/d 29 dalam rangka idul fitri dan Natal serta Tahun Baru	-

Sumber : bagian personalia PT.PUSRI (PPD) Jawa Tengah

Pada tahun 2000 terlihat bahwa tingkat absensi karyawan sejak Maret mengalami peningkatan, hal ini tidak mengalami perubahan yang lebih baik ketika menginjak tahun 2001. Pada awal tahun 2000 prosentase

absensi berkisar 10 % namun menginjak akhir tahun 2000 sampai awal tahun 2001, mengalami peningkatan sampai 40 %. Adapun absensi awal tahun 2001 ditampilkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Jumlah Absensi Karyawan PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah
Tahun 2001

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Absen	Prosentase
Januari	37	17	45
Februari	37	15	40

Sumber : Bagian Personalia PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah

Dari dua tabel tersebut diatas, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan dicerminkan peningkatan absensi karyawan, yang pada akhirnya dapat berpengaruh pada produktifitas karyawan. Produktifitas pemasaran dapat dilihat pada Tabel 1.3. yang menunjukkan terjadinya penurunan target pemasaran, hal ini dapat diindikasikan sebagai efek adanya peningkatan absensi karyawan.

TABEL 1.3.
Pemasaran Pupuk PT. Pusri (PPD) Jawa Tengah
Tahun 1999 s/d Januari 2001

Tahun	Rencana	Realisas	Prosentase
1999	915.950	736.502	80
2000	830.420	626.094	75
Januari 2001	39.055	81.806	209

Sumber : Bagian pemasaran PT. PUSRI (PPD) Jawa Tengah
Catatan: terjadinya kenaikan di Bulan Januari 2001 sebesar 209% diakibatkan musim penghujan yang merupakan musim tanam bagi para petani.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, dapat dilihat bahwa terdapat kecenderungan peningkatan absensi dan penurunan realisasi pemasaran. Meningkatnya absensi di indikasikan dengan indikator kinerja karyawan, menurut (Mc. Kenna dan Beech, 1995, dalam Manhein Bilha et. al., 1997)), bahwa kinerja karyawan di indikasikan dengan indikator produktivitas karyawan. Dengan latar belakang masalah diatas selanjutnya perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah: kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), Desler (1997). Sedangkan menurut Manhein Bilha, Beruch Yehuda and Tel Yoseph, (1997), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh: kepuasan kerja, motivasi. Maka untuk mengetahui bagaimana faktor tersebut (kepuasan kerja, dan motivasi) mempengaruhi kinerja karyawan, maka perlu dilakukan penelitian terhadap karyawan di PT. PUSRI PPD Jawa Tengah.

Atas dasar uraian pada latar belakang masalah, maka masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi, terhadap kinerja karyawan di PT PUSRI (PPD) Jawa Tengah.

Secara rinci penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat penelitian :

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan keunggulan komparatif tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan pada PT PUSRI (PPD) Jawa Tengah.
- b. Dapat memperoleh alternatif usulan pemecahan masalah tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (T. Hani Handoko, 2000). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. *Job satisfaction* merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan (Crary, Smith & Stone, 1992 dalam Turban B. et. all, 1993)

Muchlas (1994) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri. Robbin (1996) mengartikan kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi.

Kepuasan kerja keseluruhan dipengaruhi oleh banyak faktor. Locke (1976) merangkum penelitian yang ada pada faktor-faktor sebab akibat dalam *job satisfaction*. Diantara *value* terpenting atau kondisi kondusif untuk *job satisfaction* adalah :

(1) pekerjaan yang secara mental menantang yang denganya seseorang dapat mengatasi dengan berhasil, (2) minat pribadi pada pekerjaan itu sendiri, (3) pekerjaan yang secara fisik tidak terlalu melelahkan, (4) penghargaan atas kinerja yang adil, informatif, dan sesuai dengan aspirasi pribadi seseorang, (5) kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan fisik seseorang yang memfasilitasi pencapaian tujuan kerja, (6) keyakinan diri yang tinggi disisi karyawan, (7) agen ditempat kerja yang membantu karyawan untuk mendapatkan *job value* seperti pekerjaan, gaji, promosi yang menarik, yang nilai dasarnya serupa dengan miliknya, dan yang meminimalkan ambiguitas dan konflik peran.

2.1.1. Teori-teori kepuasan

Two factor teory dari hezberg, berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja berbeda secara kuantitatif. Teori ini berasumsi bahwa kepuasan dan motivasi tergantung adanya faktor *sastifier*, yang berupa penghargaan intrinsik yaitu meliputi ; prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang sebagai penyebab kepuasan. Faktor *hiegens* atau *dissactifiers* sebagai faktor penyebab ketidak puasan berkaitan dengan kondisi kerja ekstrinsik meliputi ; upah, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, status, mutu supervisi dan mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, atasan dan bawahan, kepuasan kerja tercapai bila faktor

satisfier (sebagai motivator) terpenuhi dan tidak terdapat hambatan pada faktor higienis (Gibson et al 1996, Muchlas 1994).

Teori keadilan (*Equity Theory*) menyatakan bahwa kepuasan ada jika individu merasa keadilan didalam pekerjaannya. Artinya persepsi keadilan tercapai bila perbandingan antara input-output seorang individu sepadan dengan individu lainnya, sedangkan ketidakadilan bila perbandingan tersebut tak sepadan. Input adalah nilai yang menyokong suatu pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, ketrampilan, lama bekerja. *Outcome* adalah nilai yang didapat dari suatu pekerjaan atau jabatan yaitu : imbalan, status, penghargaan, kesempatan, promosi (Robbins 1996 ; Muchlas 1994).

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik demografi meliputi ; umur, jenis kelamin, masa kerja dan karakteristik kondisi kerja yang meliputi ; kompensasi, promosi dan rekan sekerja. Howard dan Frink (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik demografi antara lain ; umur, masa kerja dan karakteristik kondisi tempat kerja antara lain promosi, rekan sekerja, supervisi. Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja adalah :

1. Karakteristik demografi yang terdiri dari ; umur, jenis kelamin dan masa kerja.

2. Karakteristik kondisi tempat kerja yang terdiri dari ; kompensasi, promosi, rekan sekerja dan supervisi.

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja orang itu (Luthans 1989). Kepuasan kerja dapat diukur dari perbedaan antara jumlah imbalan atau penghargaan yang diterima oleh karyawan dengan jumlah yang mereka anggap seharusnya diterima. Kepuasan kerja berdimensi sangat luas, secara garis besar mencakup tantangan (secara mental) dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar. Kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan (Robbins, 1993).

Tantangan kerja karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang apa yang telah dilakukan. Hal ini menjadikan karyawan bosan tetapi terlalu banyak tantangan menjadikan karyawan frustrasi dan merasa gagal. Tantangan dalam jumlah yang cukup menjadikan karyawan puas.

Imbalan dan penghargaan yang wajar. Karyawan menginginkan sistem imbalan dan promosi yang jelas dan transparan serta sesuai harapan. Imbalan dan penghargaan dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Untuk intrinsik mencakup partisipasi dalam pembuatan keputusan, tanggung jawab lebih, kesempatan untuk

meningkatkan kemampuan, kebebasan kerja yang lebih menarik dan aktivitas bervariasi. Sedangkan kategori ekstrinsik mencakup kompensasi langsung (upah, lembur, bonus), Kompensasi tidak langsung dan penghargaan bukan finansial. Selain itu penghargaan non materi juga perlu diperhatikan. Karyawan berprestasi perlu mendapatkan penghargaan.

Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan memperhatikan kondisi lingkungan kerja apakah cukup nyaman dan mendukung pelaksanaan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah suhu, penerangan, aliran udara, kebersihan, warna ruangan dan lain-lain. Apakah fasilitas kesehatan cukup memadai, demikian pula makanan, waktu istirahat dan keamanan kerja. Juga apakah perusahaan cukup dekat dengan rumah karyawan atau ada fasilitas antar jemput.

Rekan kerja yang mendukung. Bagi umumnya karyawan, uang dan karir memang penting namun bila rekan sekerja tidak mendukung maka mereka cenderung tidak kerasan dan pindah kerja. Karena itu kerja juga berarti memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial.

Kesesuaian kerja dengan kepribadian karyawan. Pekerjaan yang dilakukan perlu disesuaikan dengan kepribadian karyawan tersebut. Artinya perlu memperhatikan keahlian (pendidikan), pengalaman, minat dan bakat. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kepribadian akan menjadikan karyawan melakukan pekerjaan itu dengan terpaksa sehingga karyawan merasa tidak puas.

2.2. Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. (Michael Armstrong, 1994)

Ada 3 (tiga) teori motivasi yang dikenal dikalangan pakar manajemen sumber daya manusia, yaitu pertama *content theory* yang menjelaskan "apa" dari motivasi, proses teori yang menjelaskan "bagaimana dari motivasi", dan yang ketiga adalah *reinforcement theory* yang menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak. Teori ini mencoba menjawab beberapa pertanyaan seperti kebutuhan apa yang coba dipuaskan oleh seseorang, dan apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang didalam (*inner needs*), yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak memuaskan kebutuhan mereka. Motivasi menurut Edwin B. Flippo (P. Malayu, 2000) suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Sedangkan menurut *American Encyclopedia* (P. Malayu, 2000), motivasi adalah suatu kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Menurut

Merle J. Moskowitz (P. Malayu, 2000), motivasi didefinisikan secara umum sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Motivasi merupakan istilah umum yang berhubungan dengan keadaan organisme, tingkah laku dan tujuan kearah mana tingkah laku itu ditujukan. Apabila tujuan telah tercapai, maka keadaan yang menyebabkan timbulnya tingkah laku itu mereda. Jadi motivasi dalam diri seseorang dapat dibedakan dalam dua macam yaitu berasal dari dalam diri individu itu sendiri ataupun berasal dari luar. Walaupun motivasi internal sulit untuk diketahui, tetapi dapat disimpulkan dari perilaku yang tampak dan dapat digolongkan kedalam kelompok motivasi yaitu motivasi yang bersifat fisiologis dan motivasi yang bersifat psikologis. Sedangkan motivasi eksternal dapat diciptakan oleh faktor-faktor dari luar individu yang banyak dibahas dalam teori-teori motivasi.

2.2.1. Konsep motivasi

Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dan situasinya, sehingga setiap manusia mempunyai inovasi yang berbeda antara satu dengan yang lain (Muchlas, 1994), (Robbins, 1996). Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Handoko, 1995). Charn dan Schaefer (1983) mengemukakan bahwa motivasi kerja

berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan pribadi seseorang terhadap situasi dan kondisi pekerjaanya yang dipengaruhi oleh tiga kunci utama yaitu usaha individu, tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi, dimana kan menentukan prestasi kerja individu sekaligus kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

2.2.3. Teori Motivasi Kerja

Handy (1985), Muchlas (1994), Robbins (1996) mengemukakan beberapa pendekatan dalam teori motivasi kerja yaitu meliputi intrinsik atau klasik dan teori motivasi kontemporer. Teori klasik meliputi

1. Teori hirarki kebutuhan Maslow yang mengajukan postulat hirarki lima kebutuhan sebagai motivator pada individu yang tidak puas.
2. Teori X dan teori Y dari Douglas Mc Gregor yang membedakan dua karakteristik individu dalam organisasi, yaitu karakteristik negatif (X) adalah individu malas dan karakter positif (Y) adalah individu rajin. Menurut Mc Gregor pada dasarnya individu bersifat Y, tergantung cara memotivasinya.
3. Teori motivasi *hygens* dari Hezberg berpendapat bahwa faktor satisfier berupa penghargaan intrinsik (nilai pekerjaan, prestasi,

tanggung jawab, pengakuan dan peningkatan) dapat berfungsi sebagai motivator kerja.

Dalam teori Herzberg juga mengandung makna bahwa seorang manajer dapat meningkatkan motivasi kerja melalui desain ulang (*redesign*) pola pekerjaan yang dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan otonomi kerja pada karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui cara perluasan pekerjaan dan pemerayaan pekerjaan, dimana kesemuanya akan meningkatkan tentang kerja seseorang dalam memenuhi kebutuhan akan penghargaan, pencapaian dan aktualisasi diri (Gillies D.A. 1989)

Menurut Muchlas (1994) dan Dunham (1984) teori motivasi kontemporer yang banyak diterima saat ini adalah teori Ekpektasi dari Vroom. Teori ini berpendapat bahwa motivasi tergantung pada kekuatan pengharapan akan hasil yang mengikuti suatu upaya dari hasil tersebut merupakan daya tarik untuk individu yang bersangkutan. Kunci dari teori ini adalah *outcome valence expectancy*. Berdasarkan pada teori kemampuan diri Deci, orang akan lebih termotivasi ketika mereka mempunyai rasa harga diri (cf. Deci & Ryan, 1991). London (1983, 1985) kemudian harga diri diformulasikan dalam konsep motivasi karier. Motivasi karier didefinisikan dalam ketenangan dan harga diri yang dapat menghalangi karier dan adaptasi terhadap perubahan keadaan.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasional (nilai – tujuan jangka pendek dan jangka panjang), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual (antara lain kemampuan dan ketrampilan)

Dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang optimal dalam suatu perusahaan, ada tujuh praktek yang sebagian besar dianggap dapat mempengaruhi kinerja (A. Dale Temple, 1999) yaitu :

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Program *Management By Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan perusahaan dapat dikomunikasikan kepada karyawan.
3. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa/kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman.
4. Program latihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sehingga dapat berfungsi lebih efektif.

5. Pergantian kepemimpinan atau program latihan untuk memperbaiki efektivitas manajerial.
6. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Secara lebih rinci, *Income Data Service*, London (dalam Mc Kenna dan Beech, 1995) dari penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering dinilai meliputi : pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pada pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produktif dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok. Sedangkan Dessler (1997) memberikan contoh kriteria penilaian kinerja karyawan yang meliputi : kualitas, produktivitas (kuantitas dan efisiensi); pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia dan batas dan pengaruh.

Produktivitas adalah usaha dan keadaan untuk berkualitas lebih baik, menghasilkan lebih banyak dengan suatu usaha yang sama (Andreas Dananjaya, 1987). Menurut Jr. Pettit, John D, Goris Jose R., Vaught Bobby C, kinerja karyawan akan meningkat apabila kepuasan kerja meningkat.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan antara Nilai potensi Motivasi dengan kepuasan kerja perawat pada tiga RSUD Tipe C di Jawa Tengah yang pernah dilakukan oleh Iris Sarwastuti (1997). Alat analisis yang

digunakan yaitu metode NPM, analisis *pearson* (*product moment*). Dari hasil penelitian didapatkan NPM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada tiga RSUD terutama pada tingkatan lama bekerja dan insentif imbalan yang diberikan, tetapi untuk umur karyawan tidak berpengaruh terhadap- kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan peningkatan kerja karyawan yaitu Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Indo Acidatama Chemichal Industri Surakarta oleh Rudi Ananda Limiadi (1996). Variabel yang diteliti meliputi Variabel motivasi yang terdiri dari fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Variabel kinerja Karyawan meliputi produktivitas, tingkat absensi dan tingkat keluar masuknya karyawan. Untuk kepuasan kerja karyawan meliputi tantangan kerja, imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kerja dengan kepribadian. Alat metode analisis yang digunakan adalah analisis diskriptif dan korelasi *pearson*. Dari hasil penelitian didapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan.

Marjoni Rachman, Bambang Swasto dan Abdul Hakim, dalam penelitiannya yang berjudul : " Pengembangan Sumber Daya Manusia : Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan " (Study di PT. Asuransi Jiwasraya cabang Malang). Design yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey yang ditunjukkan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang diteliti dan hubungan antar variabel. Sedangkan populasi didalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan agen pemasaran sebesar 143 orang pada Kantor Cabang Malang. Sampel diambil dengan menggunakan metode simple random sampling sebesar 40 p-ersen, atau 57 orang pegawai.

Pada penelitian ini konsep karakteristik pengembangan sumber daya manusia diperinci menjadi variabel karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi sedangkan bentuk pengembangan sumber daya manusia menjadi variabel pendidikan dan pelatihan dan pengalaman kerja.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik terhadap data yang diperoleh di lapangan. Untuk menganalisis data dan menguji hipotesis penelitian digunakan metode analisis ragam dari regresi yang di standarisasi atau sering pula disebut dengan *path analisis* dengan tarap signifikan $\alpha = 0,05$. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, karena secara simultan variabel karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1. Resume Penelitian Terdahulu

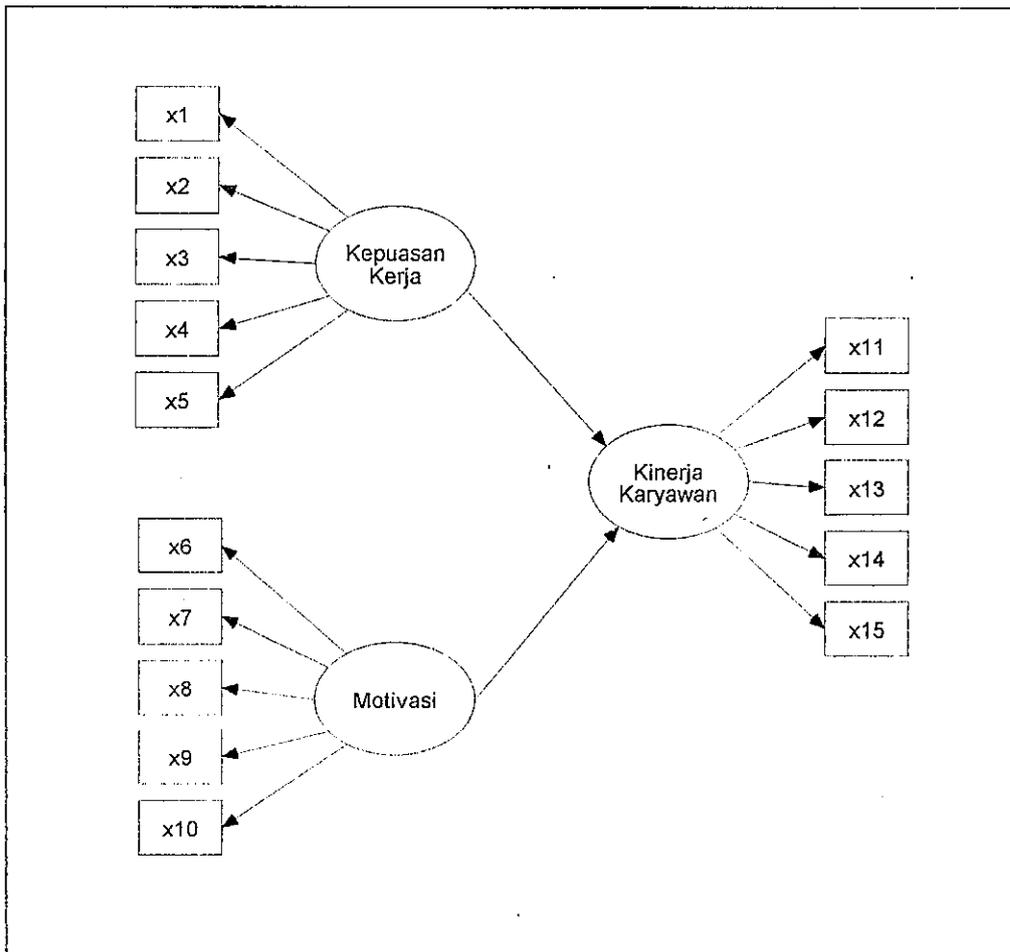
No.	Peneliti	Topik Penelitian	Metode	Kesimpulan
1.	Bilha Mannheim, Yehuda B. Joseph Tal	Pengujian model kausalitas antara <i>Work Centrality</i> , <i>Keputusan Kerja</i> , <i>Keputusan akan prestasi dengan komitmen organisasi</i> , <i>upah perencanaan karir dan kinerja</i> .	Metode Path Analysis	Komitmen organisasi, perencanaan karier dan upah dipengaruhi oleh <i>work centrality</i> . Kinerja tidak secara signifikan dipengaruhi oleh <i>work centrality</i> . Kepuasan kerja tidak menghasilkan <i>work centrality</i> .
2.	Tony Simons, Cathy A. Enz	Menganalisis faktor-faktor yang memberi motivasi bagi karyawan	Wawancara	Terdapat perbedaan perbandingan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, pada berbagai departemen di perhotelan.
3.	Chet Robie, Ann Marie Ryan	Menganalisis hubungan antara <i>job level</i> dengan <i>job satisfaction</i>	Teknik Meta Analysis	Terdapat hubungan yang kuat antara <i>job level</i> dengan <i>job satisfaction</i> .
4.	Rajesh Sing	Membentuk strategi motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja dan motivasi bawahan	Analisis Regresi	Dengan strategi motivasi akan mendorong karyawan menjadi lebih "efektif" daripada dengan strategi <i>personal punishing</i>
5	Iris Sawastuti	Hubungan Antara Potensi Motivasi Dengan Keputusan Kerja Perawat Pada Tiga RSUD Tipe C di Jawa Tengah	Analisis Pearson (<i>Product Moment</i>)	NPM berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan pada Tiga RSUD pada tingkatan lama bekerja dan Insentif

					imbalan yang diberikan, tetapi untuk umur karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
6	Rudi Ananda	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Indo Acidatama Chemical Industri Surakarta	Analisis Deskriptif dan Korelasi Pearson		Dari hasil penelitian didapatkan Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan.
7	Marjoni Rachman, Bambang Swasto dan Abdul Hakim	Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Malang)	Analisis Ragam dari Regresi yang di Standarisir (<i>Path Analysis</i>)		Hasil Analisa dapat terlihat bahwa nilai koefisien regresi berpengaruh positif terhadap pendidikan dan pengalaman kerja
8.	John D. Pettit, Jr., Jose R. Goris, Bobby C. Vaught.	Pengujian pengaruh komunikasi dalam organisasi terhadap hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan	Analisis Regresi		Komunikasi dalam organisasi terbukti memberi dukungan terhadap kepuasan kerja, namun memiliki pengaruh yang lemah terhadap hubungan kepuasan kerja-kinerja karyawan.

2.5. Kerangka Pemikiran Konseptual.

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini, selanjutnya dibentuk sebuah model kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan Gambar 2.1.

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis
Model Analisis Pengaruh Kepuasan dan Motivasi
Terhadap Kinerja Karyawan



Dikembangkan dari jurnal Manhein Bilha, Baruch Yehuda and Tel Yoseph, 1997, "Alternatif Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personal", Human Relation

Berdasarkan kerangka pemikiran konseptual diatas maka diajukan hipotesa-hipotesa penelitian. Sebagai berikut :

Hipotesa 1 : Kepuasan Kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap Kinerja karyawan.

Hipotesa 2 : Motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.7. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun selanjutnya diuraikan sebuah definisi operasional. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel penelitian dengan dua variabel bebas dan satu variabel tergantung. Masing-masing variabel ini memiliki lima indikator kemudian diturunkan menjadi pertanyaan, yang akan dioperasionalkan sebagai alat untuk memperoleh data penelitian. Untuk memberikan nilai pada masing-masing pertanyaan diberikan skala 1 sampai 5 untuk jawaban dari sangat tidak setuju dan sangat setuju.

2.7.1. Indikator-indikator Variabel Kepuasan Kerja :

Variabel kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Kepuasan kerja ditunjukkan dengan reaksi positif atas umpan balik yang diberikan perusahaan terhadap berbagai kondisi yang mempengaruhi karyawan. Kepuasan kerja di indikasikan dengan kepuasan terhadap beberapa indikator yang diadaptasi dari Robins (1993), yang disusun dibawah ini :

- a. Tantangan Kerja, adalah suatu kondisi pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Tantangan kerja diukur dari tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, dalam pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang apa yang telah dilakukan.
- b. Imbalan dan Penghargaan yang wajar, umpan balik yang diberikan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan yang dapat berupa materi maupun non materi. Imbalan dan penghargaan diukur dari tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan terhadap sistem imbalan dan promosi, serta penghargaan yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Kondisi Kerja yang Mendukung, adalah kondisi lingkungan dan perlengkapan pekerjaan yang dapat memberikan kemudahan dan dukungan bagi karyawan dalam penyelesaian tugas sehari-hari. Kondisi kerja diukur dari kepuasan karyawan terhadap kondisi dan kenyamanan fisik lingkungan pekerjaan (suhu, penerangan, aliran udara, kebersihan) dan peralatan serta perlengkapan mendukung pelaksanaan pekerjaan.
- d. Rekan Kerja yang mendukung, interaksi sosial dalam lingkungan pekerjaan yang dapat memberikan rasa diterima dalam pekerjaan yang. Rekan kerja didini diukur dari tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap lingkungan sosial dan rekan-rekan kerja, juga kebebasan dalam membentuk perserikatan.

e. Kesesuaian Kerja dengan Kepribadian Karyawan, adalah kondisi pekerjaan dan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan yang sesuai dengan ketrampilan, keahlian, ilmu yang dikuasai serta kepribadian yang ada pada karyawan. Kesesuaian kerja ini diukur dari kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan yang dihadapainya dengan diri pribadi serta ketrampilan yang dikuasainya.

2.7.2. Indikator-indikator Motivasi

Variabel motivasi adalah keadaan emosional karyawan yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dalam hal ini adalah untuk memenuhi target perusahaan yang dibebankan pada perusahaan. Motivasi karyawan ditunjukkan dengan beberapa indikator dari adaptasi penelitian Pandey (1997) yang disusun sebagai berikut :

- a. Prestasi Kerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dipenuhi oleh karyawan. Prestasi kerja diukur dari persepsi karyawan mengenai prestasi yang dicapai untuk memenuhi harapan perusahaan.
- b. Pengaruh adalah bagaimana karyawan mampu memberi pengaruh dan contoh terhadap lingkungan bekerja. Pengaruh diukur oleh persepsi karyawan terhadap sikap dan perilakunya sebagai karyawan mampu mempengaruhi dan menjadi contoh bagi rekan-rekan sekerja.
- c. Pengendalian adalah suatu kondisi yang menunjukkan kekuatan dan kontrol karyawan atas karyawan lain maupun atas pekerjaan yang

dibebankan kepada karyawan. Pengendalian diukur dengan persepsi karyawan atas koordinasi dan pengendalian karyawan atas rekan sekerja lainnya maupun pekerjaannya.

- d. Ketergantungan adalah keadaan karyawan yang membutuhkan perhatian dan bantuan karyawan lainnya. Ketergantungan diukur oleh persepsi karyawan terhadap kebutuhan akan bantuan maupun dukungan rekan sekerja lainnya.
- e. Hubungan Personal adalah kondisi hubungan emosional karyawan terhadap rekan-rekan sekerjanya secara personal. Hubungan interpersonal diukur dengan sikap karyawan atas hubungan personal dengan rekan sekerja.

2.7.3. Indikator-indikator Variabel Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan adalah prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi kerja ditunjukkan atas berbagai dimensi prestasi kerja diadaptasi dari Callen Braley (1984) dalam Dunham Rodman (1984) yang disusun sebagai berikut :

- a. Produktifitas kerja, adalah tingkat output yang dihasilkan oleh karyawan. Produktifitas diukur dengan persepsi karyawan mengenai seberapa baik hasil kerja karyawan yang dihasilkan terhadap target yang dibebankan perusahaan kepada karyawan. Produktifitas juga diukur terhadap sikap karyawan terhadap waktu kerja yang digunakan.

- b. Kualitas Kerja adalah sebuah tingkat kinerja karyawan dalam bekerja yang berkenaan dengan kemampuan dan ketrampilan yang dikuasai. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan serta kesesuaian tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- c. Efektifitas Kerja, adalah sebuah tingkat kinerja yang berkenaan dengan pemanfaatan waktu kerja dalam penyelesaian tugas dan kewajiban. Efektifitaskerja diukur dari sikap karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas serta efektifitas penyelesaian tugas yang dibebankan perusahaan.
- d. Komitmen Kerja, adalah rasa tanggung jawab rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang dimiliki karyawan. Komitmen kerja diukur dari sikap karyawan terhadap rasa tanggung jawab karyawan terhadap hasil pekerjaannya dan dorongan untuk menyelesaikan tugas secara baik.
- e. Komunikasi, adalah diukur dari sikap karyawan dalam membina hubungan yang baik dengan rekan kerja dan perilaku karyawan terhadap hubungan sosial yang dibangun.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Obyek dan Sampel Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah PT. PUSRI Pemasaran Pupuk Daerah Jawa Tengah, dengan sampel penelitian adalah karyawan aktif PT. PUSRI PPD Jawa Tengah. Jumlah sampel yang diambil adalah 85 karyawan yang ada pada PT. PUSRI Jawa Tengah yang tersebar di beberapa Karesidenan. Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan *purposive random sampling*, yaitu memilih sampel secara acak dari populasi.

3.2. Metode Pengambilan Data

Daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan tipe "*open-ended questionnaire*", yaitu sebuah daftar pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada para responden penelitian, untuk menentukan jawaban atas pertanyaan sesuai dengan pilihan responden yang pilihan tersebut telah ditentukan terlebih dulu (Sekaran, 1992). Para responden dalam penelitian diminta mengisi pendapat mengenai satu pernyataan yang disampaikan dengan pilihan jawaban yang telah tersedia. Pilihan jawaban ini berkisar pada jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

3.3. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini digunakan sebuah alat analisis yaitu *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS 4.0. Penggunaan SEM ini

dengan alasan, karena mampu menganalisis multivariat secara bersamaan, yaitu menguji tentang analisis faktor dan hubungan antar dua atau lebih variabel secara simultan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan penelitian dan untuk mencapai efisiensi statistik. Beberapa keunggulan SEM adalah :

- a. Menyediakan metode yang jelas mengenai hubungan antar multi relationships secara simultan dan cepat.
- b. Memiliki kemampuan untuk mengestimasi hubungan secara komprehensif yang membuat peralihan dari eksploratory ke explanatory (Hair et. al., 1995).

Alat analisis SEM yang digunakan untuk menguji data dan model penelitian. Kedua pengujian tersebut merupakan pengujian yang melekat pada SEM yang terdiri dari beberapa pengujian, yaitu :

1. Pengujian Data

- a. Uji Normalitas Univariat dan Multivariat.

Untuk menguji apakah data penelitian bersifat normal secara univariat dan multivariat.

- b. Uji Outlier

Untuk menguji apakah data penelitian terdapat data outlier (ekstrim)

- c. Uji korelasi/kovarians

Untuk menguji apakah terdapat multikolinearitas atau singularitas pada masing-masing variabel.

2. Pengujian Model Penelitian

a. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Variabel-variabel penelitian akan diuji uji dimensionalitasnya dalam membentuk suatu variabel laten

b. Model Struktural (*Structural Model*)

Model penelitian akan diukur hubungan sebab akibat yang terjadi melalui pengujian *goodness of fit*, serta beberapa justifikasi yang terdapat pada model penelitian.

Dalam pengujian menggunakan alat SEM harus dilakukan melalui berbagai tahapan yang terdiri dari tujuh langkah (Hair et. al., 1995), yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori.

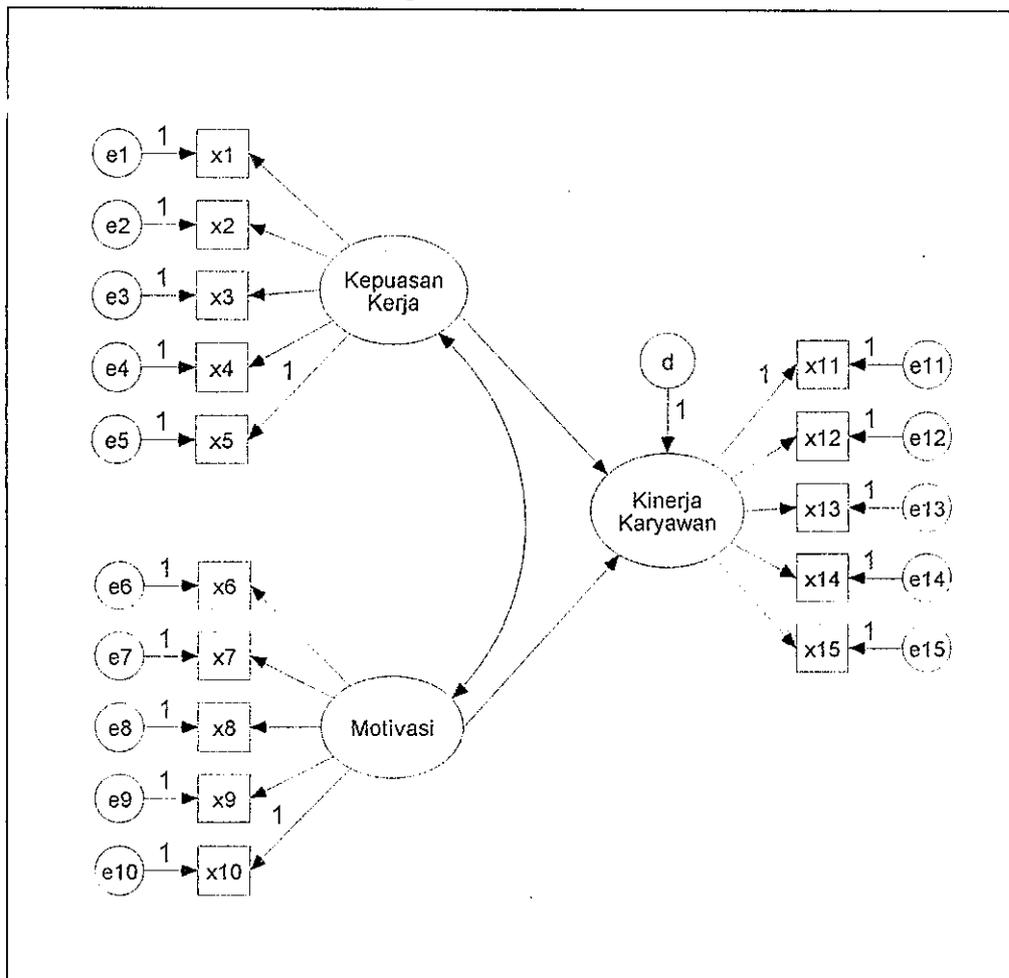
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah proses penelitian dengan melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Model penelitian ini beroperasi dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen.

Konstruk eksogen dikenal sebagai "source variables" atau "independent variables" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur menggambarkan hubungan antar *construct* dengan anak panah. Anak panah yang digambarkan menunjukkan hubungan kausal langsung antar *construct*. Diagram alur pada penelitian ini adalah :

Gambar 3.1.
Diagram Alur Penelitian



Keterangan :

- X1 : Tantangan Kerja
- X2 : Imbalan dan Penghargaan
- X3 : Kondisi Kerja
- X4 : Rekan Kerja
- X5 : Kesesuaian Kerja
- X6 : Prestasi
- X7 : Pengaruh
- X8 : Pengendalian
- X9 : Ketergantungan
- X10 : Hubungan Personal
- X11 : Produktifitas
- X12 : Kualitas Kerja
- X13 : Efektifitas Kerja
- X14 : Komitmen Kerja
- ei : *Error*
- d : *Disturbance* (pengganggu)

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- a. Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen dalam model pengukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen dalam persamaan struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan pengukuran dan struktural dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Tabel 3.1. berikut ini.

Tabel 3.1.

Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural

Construct Exogenous	Construct Endogeneous
$X1 = \lambda1 \text{Kepuasan} + \epsilon1$	$X11 = \lambda11 \text{Kinerja Karyawan} + \epsilon11$
$X2 = \lambda2 \text{Kepuasan} + \epsilon2$	$X12 = \lambda12 \text{Kinerja Karyawan} + \epsilon12$
$X3 = \lambda3 \text{Kepuasan} + \epsilon3$	$X13 = \lambda13 \text{Kinerja Karyawan} + \epsilon13$
$X4 = \lambda4 \text{Kepuasan} + \epsilon4$	$X14 = \lambda14 \text{Kinerja Karyawan} + \epsilon14$
$X5 = \lambda5 \text{Kepuasan} + \epsilon5$	$X15 = \lambda15 \text{Kinerja Karyawan} + \epsilon15$
$X6 = \lambda6 \text{Motivasi} + \epsilon6$	
$X7 = \lambda7 \text{Motivasi} + \epsilon7$	
$X8 = \lambda8 \text{Motivasi} + \epsilon8$	
$X9 = \lambda9 \text{Motivasi} + \epsilon9$	
$X10 = \lambda10 \text{Motivasi} + \epsilon10$	
Persamaan Structural Model Penelitian :	
$\text{Kinerja Karyawan} = \beta1 \text{Kepuasan Kerja} + \beta2 \text{Motivasi} + d$	

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians / Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

a. χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

d. AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.

e. CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*nya. CMIN/DF merupakan statistik *chi-*

square, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*.

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.6.

Tabel 3.6.²
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit Indices*)

Goodness of fit index	Cut-of Value
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber : Ferdinand, A. 2000.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

HASIL-HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Pupuk Sriwidjaja disingkat PT. PUSRI adalah pabrik pupuk Urea pertama di Indonesia. Perusahaan Nasional ini didirikan pada tanggal 24 Desember 1959, dan seluruh saham dari perusahaan perseroan ini dimiliki oleh pemerintah. Perusahaan ini semula merupakan Badan usaha Milik Negara berbentuk Perseroan Terbatas. Berdasarkan PP No. 20 tahun 1964 status hukumnya diubah menjadi Perusahaan Negara, tetapi dengan PP No. 20 tahun 1969 dikembalikan lagi statusnya menjadi Perseroan Terbatas.

PT. PUSRI hingga saat ini merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk PT. Dimana sahamnya dimiliki oleh pemerintah melalui Departemen Keuangan Republik Indonesia dan dalam pelaksanaannya dilimpahkan pada Departemen Industri dan pendayagunaan BUMN.

Pabrik PUSRI I yang merupakan pabrik pertama dari keempat pabrik PUSRI yang ada, dibangun pada bulan oktober 1961 dan diselesaikan oleh kontraktornya *Marrison Knudsen of Asia* pada bulan Agustus 1963. Kapasitas produksi PUSRI I adalah 100.000 Ton setahun. Kebutuhan pupuk yang terus meningkat menyebabkan Pemerintah melakukan penelilian untuk kemungkinan memperluas pabrik pupuk yang ada. Program ini direalisasikan pada bulan Desember 1972 dengan perluasan pembangunan pabrik PUSRI II berkapasitas 380.000 ton setahun.

Pada saat PUSRI II diresmikan oleh Presiden R.I. tanggal 8 Agustus 1974, telah pula direstui pembangunan pabrik PUSRI III. Kemudian pada bulan April 1975 Pemerintah mengeluarkan instruksi untuk membangun pabrik PUSRI IV. Pembangunan pabrik PUSRI III dimulai bulan Mei 1975 dan bulan Oktober tahun yang sama pembangunan PUSRI IV dimulai. Kedua pabrik yang dibangun pada waktu hampir yang bersamaan itu mempunyai desain dan bentuk yang sama. Masing-masing berkapasitas 570.000 ton setahun. Dengan selesainya PUSRI III dan PUSRI IV, masing-masing pada Bulan Desember 1976 dan Bulan November 1977, maka PT PUSRI memiliki empat pabrik dalam satu lokasi dengan jumlah kapasitas terpasang 1.620.000 ton setahun. Pada tahun 1994 didirikan PUSRI-IB sebagai pengganti PUSRI I dengan kapasitas terpasang 57.000 ton urea dan 446.000 ton ammonia pertahun. PT PUSRI bekerjasama dengan *Imperial Chemical Industry* (ICI), melaksanakan *Ammonia Optimization Project* (AOP) terhadap PUSRI II dan PUSRI IV. Hasil dari AOP adalah efisiensi energi meningkat 10% dan produksi meningkat sebesar 20% dari kapasitas terpasang. Setelah dengan peraturan pemerintah No.3 Tahun 1983, PT PUSRI mengemban tiga misi pokok, yaitu :

- 1) Sebagai Unit Usaha (*Economic Entry*) PT PUSRI harus dikelola dengan efisien dan produktivitas optimal sehingga mampu menghasilkan dana serta sekaligus membiayai pertumbuhan selanjutnya
- 2) Sebagai Penggerak Pembangunan (*Development Gent*) PT PUSRI dituntut dapat menunjang pembangunan dibidang industri lainnya, sehingga mampu berperan dalam usaha pemerataan pembangunan.

- 3) Sebagai Stabilisator PT PUSRI harus dapat menunjang produksi pangan nasional dalam usaha stabilitas pengadaan pupuk bagi para petani.

Pabrik Pupuk Sriwidjaja didirikan lebih kurang 7 km dari kota Palembang ditepi Sungai Musi yang merupakan sungai yang terbesar di Palembang. Alasan pemilihan daerah tepi Sungai Musi sebagai lokasi pabrik :

- a) Letaknya berdekatan dengan wilayah operasi pertambangan dan kilang minyak Pertamina sehingga bahan baku gas alam mudah untuk diperoleh dan tersedia dalam jumlah yang cukup besar.
- b) Sungai Musi merupakan sumber air yang tak pernah kering sepanjang tahun yang menunjang bahan baku pembuatan steam dan keperluan utilitas lainnya disamping sebagai sarana transportasi untuk mengangkut hasil produksi pabrik.

Dalam melaksanakan penyaluran / pemasaran pupuk dibantu oleh badan usaha lain dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok penyalur, yaitu:

- 1) KUD, penyalur untuk sektor pangan.
- 2) BUMN, penyalur untuk sektor perkebunan.
- 3) Swasta, penyalur untuk sektor perkebunan.

Pola distribusi pupuk yang dilaksanakan PT PUSRI adalah dengan *pipiline Distribution Sistem* yaitu : Distribusi pupuk mulai dari Produsen/importir sampai ketangan konsumen dalam jalur yang tidak terputus. Dengan demikian memungkinkan PT PUSRI melaksanakan Prinsip *Distribution Pattern* yaitu : Pendistribusian pupuk dengan pola yang dapat menekan biaya seminimal mungkin, dimana pelaksanaanya dilakukan oleh

pusat distribusi yang langsung di bawah pengawalan Direktur Komersil. Salah satu daerah pemasaran PT. PUSRI adalah Jawa Tengah, memiliki kantor penyalur tersebar di berbagai Karesidenan, untuk 32 Kabupaten. Berkaitan dengan penelitian ini daftar kabupaten yang menjadi obyek penelitian ditampilkan Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Kantor Pemasaran PT. PUSRI Jawa Tengah
Yang Menjadi Obyek Penelitian

No.	Kabupaten	Alamat Kantor
1.	Kendal	Jl. Cendrawasih No. 5
2.	Demak	Jl. Bayangkara No. 27. A/48
3.	Kudus	Jl. Eka Praya No. 30 Rendeng
4.	Boyolali	Jl. Telasih No. 19 Posilin

4.2. Data Profil Responden

Daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden pada awal penelitian adalah berjumlah 100 karyawan pada PT. PUSRI PPD Jawa Tengah yang tersebar di beberapa Karesidenan. Selanjutnya jumlah dari responden diolah 85 responden untuk mendapatkan data yang terbaik. Jumlah data yang dipakai ini sudah memenuhi syarat pengolahan data untuk SEM yaitu minimum 5 kali jumlah indikator, yang dalam penelitian ini adalah minimum 75 sampel.

Responden pada penelitian ini merupakan karyawan yang masih aktif sebagai karyawan PT. PUSRI PPD Jawa Tengah terdiri dari beberapa

jabatan, lama bekerja dan berbagai latar belakang pendidikan. Secara deskriptif, responden pada penelitian ini diklasifikasikan dalam beberapa kategori yang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Data Responden

Data Responden	Jumlah	Prosentase	Kumulatif
Umur			
20 - 30	13	15 %	15 %
31 - 40	27	32 %	47 %
41 - 50	29	34 %	81 %
51 - 55	16	19 %	100 %
Jabatan			
Kepala Bagian	2	2 %	2 %
Staff Muda	7	8 %	10 %
Kepala Seksi	6	7%	17 %
Staff Urusan	70	83 %	100 %
Pendidikan			
SMU	23	27 %	27 %
Akademi	37	44 %	71 %
Sarjana	25	29 %	100 %

Sumber : Data yang diolah

4.3. Pengujian dan Analisis Data

Pengujian dan analisis hasil penelitian ini akan didasarkan pada justifikasi yang ada pada alat analisis SEM. Analisa untuk model penelitian ini akan terbagi menjadi analisis Faktor Konfirmatori, analisis atas asumsi-asumsi yang melekat pada SEM, dan analisis *Structural Equation Model*.

Analisis Faktor Konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing indikator yang membentuk sebuah konstruk (variabel laten). Pada tahap ini analisis yang dilakukan sama dengan analisis faktor, yaitu dengan melakukan konfirmasi apakah indikator-

indikator yang dimunculkan dalam model dapat mendefinisikan sebuah konstruk yang menjadi *unobserved variable*.

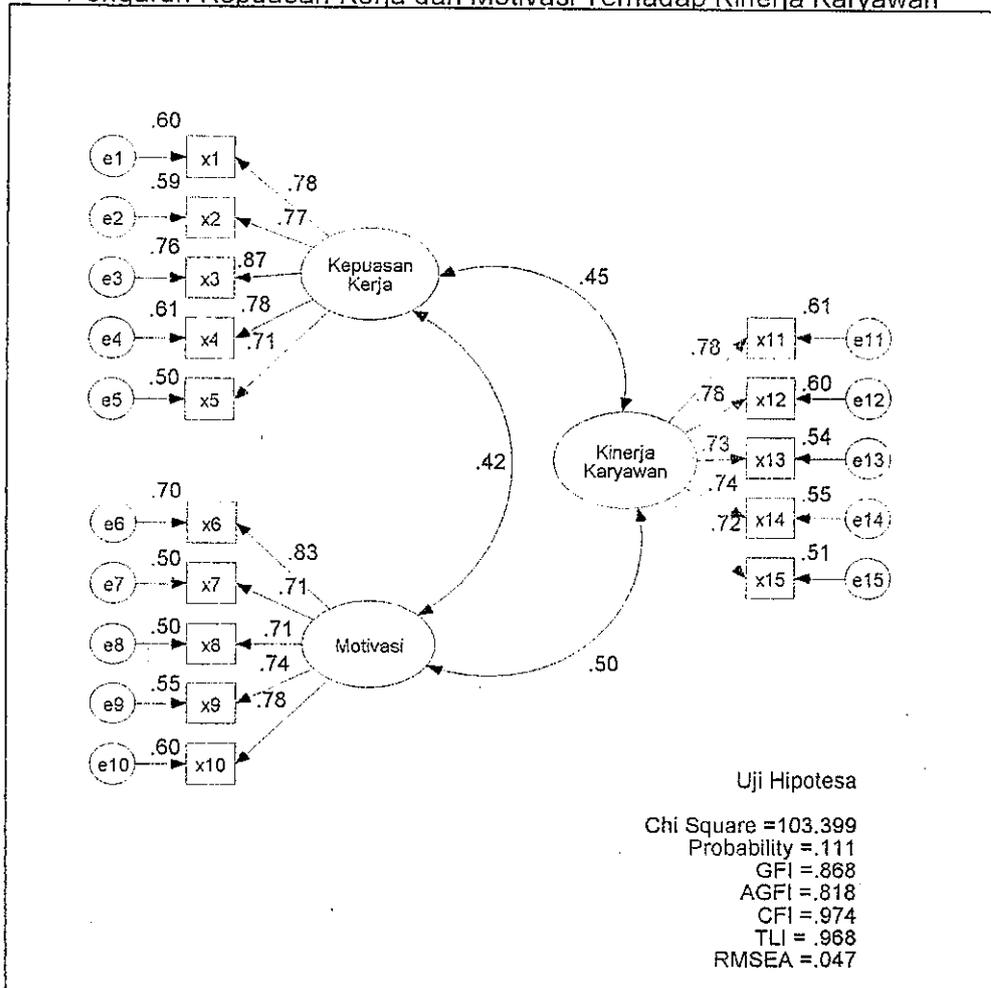
Pada proses analisis *Full Structural Equation Model*, dilakukan pengujian apakah model secara keseluruhan dapat diterima dengan berbagai syarat. Pengujian berdasarkan justifikasi teoritis yang dipersyaratkan adalah untuk melihat seberapa bagus tingkat kesesuaian model keseluruhan dengan didasarkan atas tingkat *Goodness of fit*. Pada tahap ini pula akan dianalisis tingkat *reliability construct* dan *variance extracted* atas indikator-indikator penelitian.

Pada tahap evaluasi model atas asumsi-asumsi pada SEM, akan diketahui dan diuji apakah sampel serta data yang digunakan untuk membentuk model telah memenuhi persyaratan-persyaratan *normality*, *outliers*, dan *multicollinearity*.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Pada tahapan analisis faktor konfirmatori, dilakukan analisis terhadap indikator-indikator yang membentuk tiga konstruk yang menjadi variabel laten. Tiga variabel laten yang terbagi menjadi dua konstruk eksogen yaitu Kepuasan Kerja dan Motivasi serta satu konstruk endogen yaitu Kinerja Karyawan. Analisis terhadap indikator-indikator ini digunakan untuk menguji unidimensionalitas melalui pengujian *confirmatory factor analysis*, yang hasilnya adalah disajikan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.
 Analisis Faktor Konfirmatori
 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan



Hasil pengolahan analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel laten di atas, menunjukkan model penelitian ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.111 yang berada di atas batas nilai kritis yaitu 0.05, menunjukkan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Nilai –nilai lain

untuk menjustifikasi sebuah kebaikan model dalam analisis faktor konfirmatori, juga memberikan hasil penerimaan model.

Untuk menganalisis besarnya nilai-nilai dimensi yang membentuk faktor laten, dilakukan dengan menggunakan uji-t terhadap nilai regresi masing-masing indikator. Pengujian tersebut didasarkan pada nilai C.R. yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu nilai C.R. yang melebihi nilai 1.96 atau nilai signifikansi di bawah 0.05, maka indikator-indikator tersebut secara signifikan mendimensikan faktor laten yang dibentuknya. Hasil pengolahan data untuk pengujian tersebut ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Estimasi Parameter

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x5	<-- Kepuasan Kerja	1.000			
x4	<-- Kepuasan Kerja	1.241	0.191	6.509	0.000
x3	<-- Kepuasan Kerja	1.372	0.193	7.121	0.000
x2	<-- Kepuasan Kerja	1.212	0.186	6.527	0.000
x1	<-- Kepuasan Kerja	1.133	0.168	6.734	0.000
x10	<-- Motivasi	1.000			
x9	<-- Motivasi	1.120	0.165	6.792	0.000
x8	<-- Motivasi	1.119	0.171	6.552	0.000
x7	<-- Motivasi	0.961	0.150	6.409	0.000
x6	<-- Motivasi	1.268	0.165	7.707	0.000
x11	<-- Kinerja Karyawan	1.000			
x12	<-- Kinerja Karyawan	0.983	0.136	7.219	0.000
x13	<-- Kinerja Karyawan	0.869	0.131	6.639	0.000
x14	<-- Kinerja Karyawan	0.904	0.134	6.735	0.000
x15	<-- Kinerja Karyawan	0.974	0.150	6.497	0.000

Dari hasil pengolahan data pada Tabel 4.3. terlihat tidak terdapat indikator yang memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 atau di bawah nilai kritis

yaitu 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada model penelitian ini secara signifikan menjelaskan variabel laten yang dibentuknya. Dengan hasil ini maka model penelitian yang diajukan tidak perlu dilakukan modifikasi dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

4.3.2. Full Structural Equation Mode Analysis

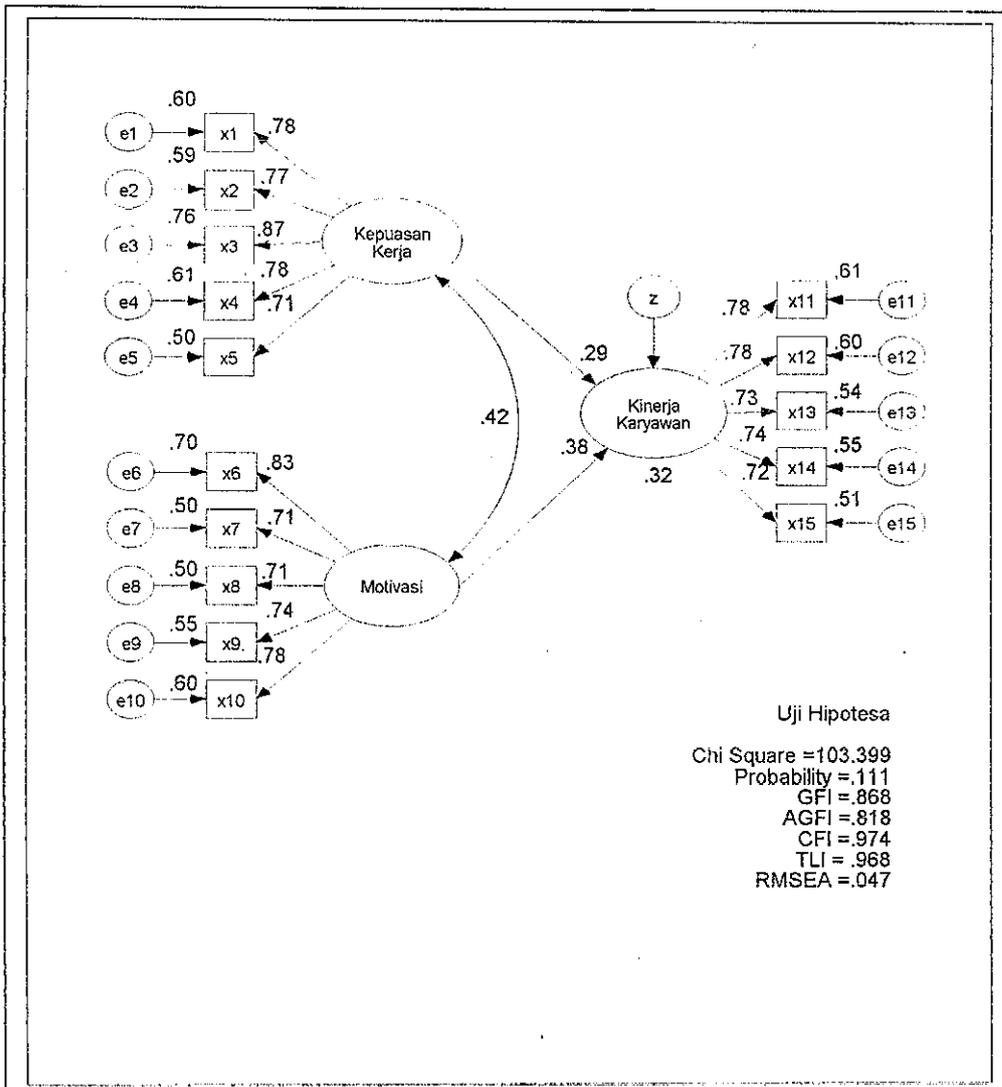
Setelah dilakukan analisis faktor konfirmatori terhadap seluruh indikator pada model penelitian ini, serta diperoleh hasil bahwa masing-masing indikator terbukti secara signifikan mendimensikan variabel laten yang terbentuk, selanjutnya akan dilakukan analisis full model SEM.

Dalam analisis full model SEM ini, dianalisis hasil akhir pengolahan data yang akan disesuaikan dengan persyaratan-persyaratan statistik yang berlaku pada SEM. Dalam analisis ini juga dibahas keandalan konstruk yang terbentuk (*construct reliability*) dan unidimensionalitas konstruk serta pengujian Hipotesis penelitian yang diajukan.

4.3.2.1. Pengujian Kesesuaian Model

Pengujian kesesuaian model akan dianalisis dan dibandingkan dengan justifikasi yang berlaku pada SEM. Pengujian ini dilakukan guna mengetahui seberapa jauh tingkat *goodness of fit model* dengan kriteria-kriteria yang diajukan sebelumnya. Hasil pengolahan data untuk full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2.
Structural Equation Model
Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 4.2. di atas menunjukkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, serta analisis model terhadap uji kesesuaian model dibandingkan dengan justifikasi statistiknya, seperti dalam Tabel 4.4. berikut

Tabel 4.4.
Uji Kesesuaian Model

Kriteria	Hasil Pengolahan	Cutt of Value
Chi-square	103.399	Diharap kecil
Probability	0.111	$\geq 0,05$
GFI	0.868	$\geq 0,90$
AGFI	0.818	$\geq 0,90$
TLI	0.968	$\geq 0,95$
CFI	0.974	$\geq 0,94$
RMSEA	0.047	$\leq 0,08$

Dari Tabel 4.4. dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan memberikan hasil, bahwa model telah memenuhi beberapa kriteria statistik yang disyaratkan. Meskipun terdapat nilai GFI dan AGFI yang belum memenuhi batasan *good fit*, namun nilai GFI sebesar 0,868 dan AGFI sebesar 0,818 masuk dalam kriteria marjinal (cukup baik), penilaian ini mengacu pada penilaian oleh Hair (1995), semakin mendekati nilai 1, maka model memiliki tingkat *goodness* yang semakin baik.

4.3.2.2. Pengujian Keandalan Konstruk

Pengujian selanjutnya setelah pengujian kesesuaian adalah uji dimensionalitas dan keandalan (*reliability*). Uji dimensionalitas adalah untuk mengukur *reliability* dari model yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. *Reliability* adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk.

Dalam melakukan pengujian ini dilakukan melalui dua cara yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai kritis untuk masing-masing cara tersebut adalah > 0,70 dan > 0,50 (Hair, 1995). Untuk mendapatkan nilai-nilai tersebut digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized loading})^2}{(\sum \text{Standardized loading})^2 + \sum \text{Indikator Measurement Error}}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standardized loading}^2}{\sum \text{Standardized loading}^2 + \sum \text{Indikator Measurement Error}}$$

Keterangan :

- Standardized loading : diperoleh dari nilai loading factor masing-masing indikator
- Measurement error : 1 – nilai e_i dari tiap-tiap indikator
- Nilai reliabilitas yang dapat diterima : ≥ 0.70
- Nilai variance extracted yang dapat diterima : ≥ 0.50

Dengan berdasarkan rumus di atas, maka nilai-nilai dari *construct reliability* dan *variance extracted* ditampilkan dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Construct Reliability

Konstruk	Sum Of Std. Loadings	Sum of Measurement Error	Sum Of Std Loadings Squared	Construct Reliability
Kepuasan Kerja	3.91	1.94	15.2881	0.89
Motivasi	3.77	2.15	14.2129	0.87
Kinerja Karyawan	3.75	2.19	14.0625	0.87

Pada tabel di atas terlihat nilai *construct reliability* pada ketiga konstruk tidak terdapat konstruk yang memiliki batas di bawah nilai minimal yaitu 0,7. Dengan nilai reliabilitas ini maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada variabel laten memiliki tingkat yang reliabel.

Tabel 4.6.
Variance Extracted

Konstruk	Sum Of Squared Std.Loadings	Sum of Measurement Error	Variance Extracted
Kepuasan Kerja	3.0707	1.94	0.61
Motivasi	2.8522	2.15	0.57
Kinerja Karyawan	2.8157	2.19	0.56

Pada tabel nilai *variance extracted* di atas, ketiga konstruk memiliki nilai di atas batas minimal, yaitu 0.5. Dengan nilai ini dapat dijelaskan bahwa ketiga konstruk pada penelitian ini memiliki keandalan yang baik.

4.3.2.3. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa model secara signifikan dapat diterima dengan nilai residual yang bisa diterima adalah $\pm 2,58$ (Hair et. al., 1995). Pengujian ini untuk mengetahui apakah model penelitian memiliki kekuatan prediksi yang baik, dengan mengamati besar residual yang dihasilkan. Pada penelitian ini terlihat tidak terdapat nilai residual yang melebihi ± 2.58 , sehingga model penelitian ini dilihat dari residual yang dihasilkan dapat diterima. *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan ditampilkan pada Tabel 4.7. berikut :

Table 4.7. Standardized Residual Covariances

	x15	x14	x13	x12	x11	x6	x7	x8	x9	x10	x1	x2	x3	x4	x5
x15	0.000	-0.093	0.652	-0.303	-0.068	-0.113	0.637	-0.813	0.528	0.533	-0.851	-1.215	-0.767	0.073	0.743
x14	-0.093	0.000	-0.074	0.268	-0.262	0.459	0.049	-0.599	-0.212	0.842	0.516	-0.511	0.318	0.032	1.631
x13	0.652	-0.074	0.000	-0.006	-0.175	-0.714	0.207	-0.524	-0.113	0.931	-1.319	-1.872	-1.176	0.084	0.009
x12	-0.303	0.268	-0.006	0.000	0.141	-0.650	-1.480	-0.331	-0.877	0.271	0.158	-0.716	0.360	-0.784	1.647
x11	-0.068	-0.262	-0.175	0.141	0.000	0.544	-0.334	-0.026	0.486	0.778	0.275	-0.560	0.998	0.905	2.372
x6	-0.113	0.459	-0.714	-0.650	0.544	0.000	-0.273	0.274	0.092	-0.078	-0.075	-0.599	0.497	0.270	0.120
x7	0.637	0.049	0.207	-1.480	-0.334	-0.273	0.000	0.034	0.642	-0.208	0.419	-0.081	0.769	0.900	0.634
x8	-0.813	-0.599	-0.524	-0.331	-0.026	0.274	0.034	0.000	-0.482	0.226	-1.040	-1.023	-0.035	-0.766	-0.579
x9	0.528	-0.212	-0.113	-0.877	0.486	0.092	0.642	-0.482	0.000	-0.150	-0.130	-1.138	-0.569	-0.077	0.295
x10	0.533	0.842	0.931	0.271	0.778	-0.078	-0.208	0.226	-0.150	0.000	-0.282	-0.231	0.412	0.482	0.443
x1	-0.851	0.516	-1.319	0.158	0.275	-0.075	0.419	-1.040	-0.130	-0.282	0.000	-0.058	-0.174	-0.023	0.697
x2	-1.215	-0.511	-1.872	-0.716	-0.560	-0.599	-0.081	-1.023	-1.138	-0.231	-0.058	0.000	0.196	-0.008	0.012
x3	-0.767	0.318	-1.176	0.360	0.998	0.497	0.769	-0.035	-0.569	0.412	-0.174	0.196	0.000	0.152	-0.315
x4	0.073	0.032	0.084	-0.784	0.905	0.270	0.900	-0.766	-0.077	0.482	-0.023	-0.008	0.152	0.000	-0.440
x5	0.743	1.631	0.009	1.647	2.372	0.120	0.634	-0.579	0.295	0.443	0.697	0.012	-0.315	-0.440	0.000

4.3.3. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi yang melekat pada analisis SEM, dimaksudkan untuk menguji data penelitian, apakah memenuhi beberapa kriteria-kriteria *normality*, *outlier* dan *multicollinearity*.

4.3.3.1. Asumsi atas Normalitas

Normalitas data merupakan salah satu syarat dapat dioperasikannya SEM untuk mengolah pemodelan yang dibuat. Dalam menilai normalitas data, dalam SEM dilakukan dengan melihat nilai z yang dimiliki, dibandingkan dengan nilai kritis yang ditentukan. Dengan tingkat signifikansi ditentukan 5 % (0,05) dan nilai kritis adalah sebesar $\pm 1,96$, maka dengan program AMOS 4 nilai z dapat dianalisis dari nilai C.R. untuk skewness. Hasil dari pengolahan data terlihat pada Tabel 4.8. di bawah ini.

Tabel. 4.8.
Assesment of normality

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	2	5	-0.136	-0.512	-1.218	-2.292
x14	1.5	5	0.037	0.138	-0.867	-1.632
x13	1.5	5	-0.010	-0.038	-0.717	-1.349
x12	1	5	-0.063	-0.239	-0.598	-1.125
x11	1.5	5	-0.077	-0.291	-0.752	-1.416
x6	1	5	-0.052	-0.197	-0.734	-1.381
x7	1	5	-0.072	-0.271	-0.465	-0.875
x8	1	5	-0.266	-1.000	-0.790	-1.486
x9	1	5	0.013	0.050	-0.647	-1.218
x10	1.5	5	0.191	0.719	-0.840	-1.581
x1	1	5	0.148	0.558	-0.839	-1.580
x2	1	5	0.035	0.133	-1.213	-2.283
x3	1	5	0.128	0.483	-1.059	-1.994
x4	1	5	-0.107	-0.403	-1.291	-2.430
x5	1.5	5	-0.085	-0.318	-1.256	-2.364
Multivariate					-3.951	-0.806

Dari tabel hasil perhitungan di atas tidak terlihat nilai C.R. yang berada di luar range $\pm 1,96$, nilai tersebut dapat dilihat pada kolom C.R untuk skewness. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dapat dikatakan normal secara univariate. Dilihat dari nilai multivariate, juga dapat dikatakan normal, karena nilai multivariate masih berada dalam range nilai $\pm 1,96$.

4.3.3.2. Asumsi atas Outliers

Asumsi atas outliers digunakan untuk menilai apakah data atau observasi berada diluar kewajaran (ekstrim). Outliers adalah data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik berupa sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et. al., 1995). Outliers dapat diketahui dengan menggunakan cara mengkonversi nilai data kedalam *standard score* atau *z score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu. Dalam menilai ada tidaknya outlier dapat dilihat dari kisaran nilai *z-score*, pedoman evaluasi kisaran *z-score* adalah berada pada nilai 3 sampai 4. (Hair, 1995). Dengan didasarkan pada standard ini maka nilai *z score* yang lebih dari 3, maka akan dikatakan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk menilai ada tidaknya outlier pada penelitian ini, ditampilkan pada Tabel 4.9. sebagai hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS 10.0.

Tabel 4.9.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	85	-1.82449	1.55604	-6.30E-16	1.0000
Zscore(X10)	85	-1.99727	1.69334	-8.73E-16	1.0000
Zscore(X11)	85	-2.10337	1.50327	-3.41E-16	1.0000
Zscore(X12)	85	-2.51756	1.65791	-7.57E-16	1.0000
Zscore(X13)	85	-2.28995	1.61412	2.22E-16	1.0000
Zscore(X14)	85	-2.29393	1.50799	-2.60E-17	1.0000
Zscore(X15)	85	-1.65590	1.25620	-5.21E-16	1.0000
Zscore(X2)	85	-1.80692	1.33555	1.28E-16	1.0000
Zscore(X3)	85	-1.61039	1.52733	-1.72E-16	1.0000
Zscore(X4)	85	-1.83042	1.26582	-4.11E-16	1.0000
Zscore(X5)	85	-1.80878	1.24868	-5.40E-16	1.0000
Zscore(X6)	85	-1.97649	1.59801	6.49E-16	1.0000
Zscore(X7)	85	-2.35454	1.63820	1.23E-15	1.0000
Zscore(X8)	85	-2.01903	1.42192	-1.12E-16	1.0000
Zscore(X9)	85	-2.04227	1.56486	-7.87E-16	1.0000
Valid N (listwise)	85				

Dari hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS 10.0, terlihat bahwa tidak ada nilai z-score yang melebihi batas yang ditoleransi (± 3). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa data yang diolah telah memenuhi asumsi bahwa tidak terdapat data yang outlier (ekstrim).

4.3.3.3. Asumsi atas Multikolinearitas

Asumsi atas *multicollinearity* dapat dideteksi dengan melihat determinan matriks kovarians. Dengan melihat determinan matriks kovarians, maka akan diketahui adanya *multicollinearity*, sebab nilai determinan yang kecil adanya menunjukkan adanya multikolinearitas.

Hasil dari pengolahan dengan program AMOS 4 terhadap nilai *determinant of sample covariance matrix*, menunjukkan nilai sebesar : 1,3825.

Nilai determinan dari sampel *covariance matrix* hasil pengolahan menunjukkan nilai yang positif dan jauh dari nilai nol, dengan demikian nilai tersebut menunjukkan tidak adanya multikolinearitas atau singularitas pada data yang diolah.

4.3.4. Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap Hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan melihat pada tabel *regression weight* untuk menganalisis tingkat signifikansi hubungan antara konstruk eksogen dengan konstruk endogennya.

Pada penelitian ini terdapat Hipotesis dua Hipotesis yang diajukan, yang pada bagian ini akan disimpulkan atas pengujian Hipotesis untuk dapat menolak atau menerima Hipotesis alternatif (H1). Pengujian atas Hipotesis ini dilakukan dengan melihat uji t seperti yang dilakukan oleh *multiple regression*.

Pada hasil pengolahan dengan program AMOS 4 dapat diketahui hasil pengujian terhadap hubungan antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen. Dengan melihat nilai C.R. yang identik dengan nilai t hitung, pada hasil

pengolahan dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu di atas 1,96 dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 % (0,05). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10.
Regression Weights

		Estimate	Std. Regression Weight	S.E.	C.R.	P
KinerjaKaryawan	<-- Kepuasan_Kerja	0.270	0.289	0.120	2.241	0.025
KinerjaKaryawan	<-- Motivasi	0.391	0.380	0.134	2.91	0.004
x5	<-- Kepuasan_Kerja	1.000	0.708			
x4	<-- Kepuasan_Kerja	1.241	0.778	0.191	6.509	0.000
x3	<-- Kepuasan_Kerja	1.372	0.872	0.193	7.121	0.000
x2	<-- Kepuasan_Kerja	1.212	0.771	0.186	6.527	0.000
x1	<-- Kepuasan_Kerja	1.133	0.775	0.168	6.734	0.000
x10	<-- Motivasi	1.000	0.777			0.000
x9	<-- Motivasi	1.120	0.744	0.165	6.792	0.000
x8	<-- Motivasi	1.119	0.709	0.171	6.552	0.000
x7	<-- Motivasi	0.961	0.706	0.150	6.409	0.000
x6	<-- Motivasi	1.268	0.835	0.165	7.707	0.000
x11	<-- Kinerja_Karyawan	1.000	0.781			
x12	<-- Kinerja_Karyawan	0.983	0.777	0.136	7.219	0.000
x13	<-- Kinerja_Karyawan	0.869	0.735	0.131	6.639	0.000
x14	<-- Kinerja_Karyawan	0.904	0.744	0.134	6.735	0.000
x15	<-- Kinerja_Karyawan	0.974	0.717	0.150	6.497	0.000

Untuk menganalisis bagaimana pengujian atas Hipotesis yang diajukan, dibahas masing-masing hasil pengujian pada bagian di bawah ini.

4.3.4.1. Pengujian atas Hipotesis I

Hipotesis pertama pada penelitian ini berbunyi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada hasil pengolahan diketahui bahwa nilai C.R. hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 2,241. Dengan nilai ini maka nilai tersebut telah melewati batasan kritis, yaitu di atas 1,96 atau dengan melihat nilai P sebesar

0,025 yang masih berada di bawah nilai signifikansi yaitu 0,05.

Dengan demikian, Hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Adapun masing-masing indikator bagi konstruk kepuasan kerja secara signifikan membentuk konstruk atribut aliansi. Indikator-indikator pembentuk kepuasan kerja adalah tantangan kerja, imbalan dan penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kerja.

4.3.4.2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Pada hasil pengolahan dapat dilihat bahwa nilai C.R. pada hubungan antara konstruk motivasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 2.91 dan nilai P sebesar 0.004. Dengan nilai ini maka nilai C.R. tersebut sudah melampaui batasan kritis di atas 1,96 dan di bawah taraf signifikansi yaitu 0,05..

Dari hasil di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa Hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima. Adapun indikator pada konstruk motivasi yang terdiri dari, prestasi, pengaruh pengendalian, ketergantungan dan hubungan personal, masing-masing terbukti secara signifikan mendimensikan konstruk atribut motivasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

Setelah pengolahan data dan analisis hasil dilakukan, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian hipotesis analisis besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lengkap kesimpulan yang diambil diuraikan sebagai berikut :

5.1.1. Kesimpulan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis I, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesa I diterima. Penerimaan hipotesis I didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil penerimaan hipotesa I ini, maka hasil penelitian ini tidak berbeda jauh dengan apa yang telah disampaikan oleh Muchlas (1994) dan Robbins (1996) yang menyatakan bahwa *reward suystem* akan mendorong kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan apabila *reward* diberikan secara terbuka adil dan wajar (Hadipranata, 1996). Hasil penelitian ini juga memberikan dukungan secara empiris terhadap Manhein Bilha et. al. (1997) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu kepuasan kerja, kebutuhan berprestasi dan motivasi

Beberapa pendapat juga memiliki pandangan yang hampir sama dengan hasil penelitian ini yaitu kinerja bawahan dapat dibentuk oleh atasan apabila kondisi *reward* dan *punishment* dibentuk secara baik (Kennedy & Wellcut 1964 dalam Singh, 1997).

Dengan berdasar pada hasil pengolahan data pada bagian depan, selanjutnya dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini juga memberikan dukungan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan (Crary, Smith & Stone, 19). Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator pembentuk kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Tantangan Kerja, Imbalan dan Penghargaan, Kondisi Kerja, Rekan Kerja dan Kesesuaian Kerja.

Dengan adanya hasil penelitian ini maka peningkatan kinerja melalui kepuasan konsumen dapat dilakukan melalui upaya-upaya yang melekat pada kepuasan kerja yang didimensikan oleh indikator-indikator diatas. Beberapa hasil studi memberikan dukungan terhadap hasil penelitian ini, dimana tiga hal yang paling utama diinginkan oleh karyawan adalah gaji yang baik, keamanan kerja dan kesempatan untuk berkembang (Simons & Enz, 1995). Meskipun terdapat perbedaan obyek penelitian, hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pembentuk kepuasan kerja merupakan hal yang perlu dikembangkan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Simon & Enz memberikan dua gambaran yang berbeda diantara dua subnyek yaitu antara karyawan rumah sakit dan karyawan di bidang industri. Oleh karyawan di bidang industri tiga hal utama

yang diinginkan oleh konsumen adalah pekerjaan yang menantang, apresiasi yang penuh terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan perasaan "*in on things*".

Meskipun terdapat obyek penelitian dan alat analisa, namun dapat ditarik kesimpulan bagaimana kepuasan kerja dapat dimunculkan melalui indikator-indikator pembentuknya. Dengan didasarkan pada nilai *loading factor* dapat disusun sebuah urutan pembentuk kepuasan kerja, yaitu Kondisi Kerja, Tantangan Kerja, Rekan Kerja, Imbalan dan penghargaan dan kesesuaian kerja. Pembentuk kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan pada penelitian ini agak berbeda dengan penelitian terdahulu, namun terdapat persamaan dibidang pendorong motivasi dan kinerja karyawan. Sebagai pembanding, karyawan yang ditempatkan pada tempat yang kompleks dan menantang motivasi maupun kinerja akan mengalami peningkatan (Singh, 1997). Penempatan karyawan pada tempat yang sesuai dengan kemampuan karyawan juga akan menjadi sebuah pendorong yang potensial bagi kepuasan kerja dan kinerja.

5.1.2. Kesimpulan Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pada hasil pengolahan data terbukti bahwa hipotesis alternatif II ini dapat diterima. Penerimaan hipotesis ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan.

Dengan hasil penerimaan hipotesisi ini pula, berhasil membuktikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang signifikan dibandingkan karyawan yang tidak memiliki motivasi (Vroom 1964, Porter & Lawler, 1968, Lawler, 1971 dalam Singh, 1997). Atasan yang hendak meningkatkan produktivitas bawahannya, seharusnya melibatkan aktifitas yang secara langsung meningkatkan motivasi bawahan.

Dengan mengetahui hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan, maka selanjutnya adalah bagaimana motivasi dapat ditingkatkan. Penggunaan lima indikator motivasi, mengacu pada Pandey (1997), yaitu prestasi (*achievement*), pengaruh (*influence*), pengendalian (*control*), ketergantungan (*dependence*) dan hubungan interpersonal (*affiliation*). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bagaimana loading factor pada indikator-indikator menunjukkan bahwa prestasi merupakan faktor yang paling dominan kemudian secara berturut-turut hubungan interpersonal, ketergantungan, pengendalian dan pengaruh. Hasil ini sedikit berbeda dengan hasil penelitian Pandey (1997), yang menyatakan bahwa hubungan personal dan ketergantungan merupakan dua hal yang paling dominan mendorong motivasi.

5.1.3. Kesimpulan Perumusan Permasalahan

Secara keseluruhan hasil penelitian ini memberikan bukti bagaimana kepuasan kerja dan motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan melihat hasil pada *regression weight* yang dimiliki oleh kedua variabel

independen, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi dari pada kepuasan kerja.

Pada perumusan permasalahan yang diajukan dimuka yaitu bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan melihat bahwa kedua hipotesis yang telah diterima, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu hubungan kepuasan dan motivasi terhadap kinerja adalah positif.

Dengan terjawabnya perumusan permasalahan, maka untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan dua hal yang menjadi variabel independen. Peningkatan kepuasan kerja perlu dilakukan dengan memperhatikan lima indikator pembentuk variabel laten kepuasan kerja dan lima indikator pada variabel laten motivasi.

Setelah menganalisis variabel dependen, selanjutnya perlu disimpulkan pula bagaimana kinerja karyawan dapat dibentuk oleh lima indikator, yaitu produktifitas, kualitas kerja, efektifitas kerja, komitmen kerja dan komunikasi. Kelima indikator pembentuk kinerja karyawan merupakan hasil adaptasi dari Dessler (1997) dan Rodman, T.A. (1984). Dengan demikian maka, peningkatan kepuasan kerja dan motivasi karyawan akan mendorong kinerja karyawan yang didimensikan oleh lima indikator tersebut diatas.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diatas, selanjutnya bagaimana menciptakan sebuah implikasi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Telah

diketahui bahwa dua hal pendorong kinerja adalah kepuasan kerja dan motivasi, untuk itu implikasi manajerial yang diusulkan pada penelitian ini akan didasarkan pada indikator-indikator pembentuk variabel latennya. Implikasi manajerial yang dapat diusulkan pada penelitian ini diantaranya :

1. Pengembangan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan dapat mengembangkan diri dan kemampuannya. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan agar termotivasi dan terlibat dalam setiap pengambilan keputusan yang penting bagi pekerjaannya. Salah satu program yang dapat dibentuk adalah melalui program *Total Quality Control*, dimana pada program ini lebih banyak melibatkan peran karyawan dalam menentukan kualitas kerja karyawan. Karyawan dituntut untuk mencapai peningkatan kualitas kerja yang ditentukan melalui upaya perbaikan yang terus menerus.
2. Perbaikan upah dan pemberian penghargaan yang adil, terbuka dan wajar. Kebijakan ini dapat ditempuh dengan menyesuaikan upah atau gaji sesuai standar perundang-undangan yang berlaku, pemberian insentif dan penghargaan yang bersifat non materi. Perbaikan tunjangan kerja juga dapat diharapkan mampu mendorong kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan.
3. Perbaikan kondisi dan fasilitas kerja. Perbaikan kondisi dan fasilitas kerja akan menciptakan kemudahan, kenyamanan dan kemudahan dalam penyelesaian tugas dan kewajibannya. Perbaikan kondisi kerja dan peralatan

diharapkan juga akan mampu mendorong kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Memberikan kebebasan dan kemudahan kepada karyawan untuk membentuk kelompok atau serikat pekerja. Pemberian kebebasan berkumpul dan berserikat diharapkan akan menciptakan rasa diakui hak akan berafiliasi dan meningkatkan motivasi yang akan mendorong kinerja karyawan.
5. Mengembangkan program sosial yang dapat mendekatkan hubungan antara sesama karyawan, dan atasan bawahan. Program sosial ini dapat dibentuk melalui upaya wisata, olah raga maupun kompetisi lain yang bersifat membangun kebersamaan karyawan yang dilakukan pada periode-periode tertentu. Dengan program ini diharapkan mampu mendekatkan hubungan sosial sesama karyawan maupun atasan bawahan yang dapat mengeliminasi konflik vertikal maupun horisontal dan menyerap aspirasi yang muncul di antara karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesa dan menjawab permasalahan yang diajukan, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini hendaknya dapat dijadikan catatan untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian mendatang.

Model penelitian yang diajukan masih belum memenuhi kriteria *good fit model*, dimana *fit model* penelitian ini masih pada taraf marjinal (cukup baik), meskipun telah menunjukkan tingkat signifikansi yang baik. Dengan didasarkan

nilai *squared multiple correlation* pada model ini hanya memiliki nilai kurang dari setengah dari yang seharusnya, juga dapat dijadikan catatan mengenai keterbatasan penelitian ini. Untuk itu perlu kiranya ditambahkan faktor-faktor lain yang secara teoretis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.4. Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat diusulkan disini adalah pengembangan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel baru, misalnya bagaimana sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja. Agenda penelitian ini sesuai dengan pernyataan Singh (1997) bahwa sistem *reward* dan *punishment* akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian mengenai kinerja karyawan ini dapat diperluas dengan obyek penelitian yang berbeda karena terdapat bukti bahwa apa yang diinginkan karyawan untuk tempat yang berbeda akan berbeda seperti yang dibuktikan oleh Simon & Enz (1995).

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong Michael, 1990, ***Seri Pedoman Manajemen ; Manajemen Sumber Daya Manusia***, alih Bahasa : Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Augusty Ferdinand, 2000, ***Structual Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen***, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Budlarsi Sri Yunan, 1995, ***Pengendalian Sumber Daya Manusia ; Pengaruh terhadap produktivitas Tenaga Kerja***, Jurnal Ilmiah Wiya Manggala, Edisi No. 008, Maret.
- Charn, M.P., Shaefer, M.J., 1983, ***"Health Care Organization"***, A Model For Management Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Cusway, Barry, 1994, ***Human Resource Manajement***, The Association for manajemen Education and Development, London.
- Charles O' Reilley And Jenifer A. Chatman, 1994, ***"Working Smarther and Harder : Longitudinal Study of Managerial Succes"***, Journal of Management Review, pp. 603-627.
- Djamaludin A, 1992, ***Tehnik Penyusunan Skala Pengukuran***, Edisi Keenam. PKK Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Dayan, Anto, 1998, ***Pengantar metode Statistik***, Jilid I dan II, Jakaerta, LP3ES.
- Dessler, Gary, 1997, ***Human Resource Manajemen***, Edisi ke-7, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Dale, A. Timple, 1994, ***Seri Manajemen Sumber Daya Manusia :Produktivitas***. PT. Elex Media Komputindo,
- Dunham, R.D, 1984, ***Organisational Behavior, People and Processes in Management"***, Richard D, Irwin. Inc, Home Wood, Illionis.
- Feldman, Daniel C and Hugh J. Arnold, 1998, ***"Managging Individual and Group Behaviour in Organization"***, International Student Edition, Mc-Graw Hill International Book Company, Tokyo, pp.85.
- Gibson, Invavich dan Donnely, 1992, ***Organisasi Prilaku Struktur dan Proses***, Jilid 2.Ed. V. Penerbit Erlangga Jakarta.

- Gillies D.A, 1994, ***Nursing Management: a System Approach 3 th***, Edition W.B. Sounder Company, United State of Africa.
- Gunawan, 1993, ***Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Kimia Farma Cabang Lampung.*** Tesis Universitas Bandar Lampung..
- Gottfredson and Linda S, 1991, " ***Societal Consequences Of the Factor In Employment***", Journal Of Vocational Behaviour Phychologist, pp379-410.
- Hair, Joseph, Anderson Rolphe, Tatham, Ronald, Black, William C, 1995, ***Multivariate Data Analysis With Readings***, Fourth Edition, Prentice Hall Inc.
- Jr. Pettit, John D, Goris Jose. R, Vaught Bobby C.1997, "***An Examination of Organizational Comunication as a Moderator of The Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction***", The journal of Bussines Comunication, Volume 34. Number 1.
- Kenneth Kovach, 1987, ***What Motivatees? Workers and Suvervisors Give Different Answers***, Bussiness Horizons, Sep,-Oct.
- Kwame Charles And Lincoln Marshall, 1992, " ***Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study,***" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.4, No.3.
- London Manuel, Larsen Holt Henrik, Thisted Nellemann Lars, 1999, ***Relationship Between Feedback and Self-Development***, Group & Organization Management, Vol. 24. 1.
- Mannheim Bilha, Baruch Yehuda and Tal Yoseph, 1997, "***Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel***", Human Relations, Vol, 50. No 12.
- Muchlas, M, 1994, ***Perilaku Organisasi***, Jilid I, Program pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumah sakit UGM, PT. Karipta Yogyakarta.
- Turban B, Daniel and Keon L, Thomas, 1993, "***Organizational Attractiveness : An Interactionist Perspective***", Journal of Applied Phychology, Vol. 78, No. 2.

- Pandey, Anirudh, 1997, "**Motivational Analysis of Organisational Behaviour : An Experience With Rail Engine Drivers**", Motivational Analysis of Organisational Behaviour, Vol. 33, No. 1.
- Richard Dander, 1994, "**Six Steps to Creating a Positive Motivational Working Environment**," International Gaming and Wagering Business, Vol.15
- Singh, Rajesh, 1997, "**The Work Motivational Strategies By Central Government Officers: Relationship To Effectiveness Indicators**", The Work Motivational Strategies Used by CGOs, Vol. 32, No.3, January.
- Simons, Tony And A. Enz Cathy, 1995, **Beyond the Carrot and the Stick**, Human Resources, February 1995.
- Sekaran, Uma, 1992, **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. Singapore.
- Robbins, S, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi**, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta.