

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN
DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai
Tipe A Tanjung Emas Semarang)**



TESIS

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

**Oleh :
Budiman Karo Karo
NIM.C 4A000216**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN
DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA**
(Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A
Tanjung Emas Semarang)

yang disusun oleh Budiman Karo Karo, NIM C 4A000216
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU.

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 26 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suludi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, *Budiman Karo Karo*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program di magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Budiman Karo Karo

26 September 2002

ABSTRACT

The human resources of the Customs and Excise Service office Type A Tanjung Emas Semarang indicated low motivation, and the physical ability and also the rewards of its human resources still unsatisfied the existing rule yet. This condition caused the low of its human resource performance.

Based on that condition, the objectives of this research are: to analyze the impact of motivation toward performance; to analyze the impact of ability toward performance, and also the impact of reward toward the performance of human resource at the Customs and Excise Service office Type A Tanjung Emas Semarang.

The Sample used in this research were 147 respondents from all 199 employees. The sampling method used was purposive random sampling. The method analysis used this study is Regression.

The results of data analysis using SPSS program 10.00 showed that motivation as independent variable had significant level $0.009 < 0.01$, the significant level of ability variable was $0.000 < 0.001$, and the significant level of reward showed $0.000 < 0.001$.

This research concluded that motivation had positive impact toward human resource performance; ability variable had positive impact toward human resource performance; and reward had positive impact toward human resource performance at the Customs and Excise Service office Type A Tanjung Emas Semarang.

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang menunjukkan adanya indikasi, menurunnya motivasi, kemampuan fisik serta imbalan/reward yang ada belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adanya kondisi tersebut mengakibatkan kinerja sumber daya manusia mengalami penurunan

Dengan kondisi tersebut di atas tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara motivasi dengan kinerja, menganalisis pengaruh antara kemampuan dengan kinerja dan menganalisis pengaruh imbalan/reward dengan kinerja sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 147 responden dari 199 karyawan. Adapun metode pengambilan sampel dengan menggunakan Purposive random Sampling. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.

Hasil analisis dengan program SPSS 10.00 menunjukkan bahwa variabel independen yaitu motivasi, tingkat signifikan adalah $0.009 < 0.01$, kemudian variabel kemampuan tingkat signifikan adalah $0.000 < 0.01$ dan variabel imbalan tingkat signifikan adalah $0.000 < 0.01$

Kesimpulan penelitian ini adalah variabel motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, variabel kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan variabel imbalan/reward mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Rahmatnya dan memberikan kesehatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis ini. Tesis ini disusun guna memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh derajat sarjana S2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak baik dalam penelitian, penyusunan sampai selesai tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, secara khusus penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

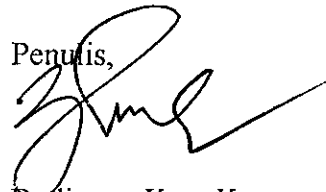
1. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku Pembimbing I yang telah banyak membantu, mengarahkan dan membimbing serta meluangkan waktu untuk penulis, sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan-masukan, ide-ide dan bimbingannya sehingga tesis ini dapat selesai.
3. Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, yang telah memberikan tambahan ilmu pengetahuan.
4. Bapak Ariohadi, SH. MA Kepala Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian, sehingga penulisan ini dapat diselesaikan.

5. Segenap Karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang atas bantuan dan kerjasamanya dalam memberikan masukan dan pengisian daftar kuesioner.
6. Ibu tercinta, Istriku Amalinda dan Anakku Jonathan, Lisa, Endam dan Egia yang banyak memberikan dorongan dan senantiasa sabar mendampingi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan-rekan Angkatan XIV Kelas A Sore atas segala dorongan dan bantuan serta kerjasamanya selama ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis sangat menyadari penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, dan penulis mengharapkan kritikan dan saran guna kesempurnaan tesis ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu menyertai, melindungi serta membimbing kita.

Semarang 26 September 2002

Penulis,



Budiman Karo Karo

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan.....	i
Setifikasi.....	ii
Abstact.....	iii
Abstraksi.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii

BAB I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	9

BAB II Telaah Pustaka

2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10

2.1.2	Kinerja Karyawan.....	11
2.1.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
2.1.4	Hubungan Motivasi dengan Kinerja.....	14
2.1.5	Hubungan Kemampuan dengan Kinerja.....	19
2.1.6	Hubungan Imbalan dengan Kinerja.....	21
2.2	Penelitian Terdahulu.....	25
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
2.4	Hipotesis.....	34
2.5	Definisi Operasional	34
BAB III Metode Penelitian		
3.1	Jenis Penelitian.....	37
3.2	Populasi dan Sampel.....	37
3.3	Jenis dan Sumber data.....	38
3.4	Metode Pengumpulan data.....	39
3.5	Teknik Analisis.....	39
3.5.1	Uji Validitas.....	39
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	40
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	41
3.5.4	Analisis Regresi Linear.....	42
BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan		
4.1	Gambaran Umum Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.....	46
4.1.1	Visi dan Misi.....	46

4.1.2	Organisasi.....	49
4.1.3	Sarana dan Prasarana.....	49
4.1.4	Dunia Usaha dan Industri.....	50
4.2	Deskripsi Responden.....	51
4.2.1	Responden menurut Pendidikan.....	51
4.2.2	Responden menurut Usia.....	52
4.2.3	Responden menurut golongan kepangkatan.....	54
4.2.4	Responden menurut jabatan.....	55
4.3	Kualitas Data.....	56
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	58
4.4.1	Multikolinearitas.....	58
4.4.2	Autokorelasi.....	59
4.4.3	Heteroskedastisitas.....	59
4.4.4	Normalitas.....	60
4.5	Motivasi Kerja Karyawan.....	61
4.6	Kemampuan Karyawan.....	63
4.7	Imbalan Karyawan.....	64
4.8	Kinerja Karyawan.....	65
4.9	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	67
4.10	Uji Hipotesis.....	69
4.10.1	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	69
4.10.2	Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja.....	70
4.10.3	Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja.....	70

BAB V Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

5.1	Kesimpulan.....	71
5.2	Implikasi.....	72
5.3	Keterbatasan.....	72
	Referensi.....	74

Lampiran-Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkat kehadiran Karyawan.....	3
Tabel 1.2	Komposisi Kelompok Usia Karyawan.....	4
Tabel 1.3	Jenjang Pendidikan dan Eselon Karyawan.....	4
Tabel 1.4	Golongan Kepangkatan dan Pendidikan Karyawan.....	5
Tabel 1.5	Jumlah keterlambatan Kenaikan Pangkat.....	6
Tabel 1.6	Jumlah Pengguna Jasa yang mengajukan Keberatan.....	7
Tabel 2.1	Resume Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 2.2	Dimensi Operasional Variabel-Variabel Penelitian.....	35
Tabel 4.1	Responden menurut tingkat Pendidikan.....	52
Tabel 4.2	Responden menurut Komposisi Usia.....	53
Tabel 4.3	Responden menurut komposisi Golongan Kepangkatan.....	54
Tabel 4.4	Responden menurut komposisi Jabatan (Eselon).....	56
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Data.....	57
Tabel 4.6	Hasil Uji Multikolinearitas.....	58
Tabel 4.7	Motivasi Kerja Karyawan.....	62
Tabel 4.8	Kemampuan Kerja Karyawan.....	63
Tabel 4.9	Deskripsi Imbalan Karyawan.....	65
Tabel 4.10	Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.11	Hasil Perhitungan Analisis Berganda.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
Gambar 4.1	Grafik Scatterpot Variabel Dependen Kinerja.....	60
Gambar 4.2	Histogram Uji Normalitas Data.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner.....	79
Lampiran	2	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	84
Lampiran	3	Data Jawaban Responden.....	88
Lampiran	4	Deskriptive Variable Frequency Table.....	100
Lampiran	5	Frekuensi Jumlah Jawaban Reasponden.....	109
Lampiran	6	Deskripsi Variabel Motivasi, Variabel Kemampuan, Variabel Imbalan dan Variabel Kinerja.....	112
Lampiran	7	Uji Asumsi.....	116
Lampiran	8	Uji F dan Uji t.....	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam ekonomi global yang menjadikan dunia tanpa batas, karena kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, dunia usaha menghadapi para konsumen yang semakin *well-informed*. Kondisi tersebut mendorong persaingan bisnis global semakin kompetitif. Di samping itu, kecenderungan kearah perdagangan bebas serta berbagai program peningkatan keunggulan daya saing yang dilakukan perusahaan juga memacu tingkat persaingan yang semakin ketat.

Pada kondisi tersebut di atas, keberhasilan dalam bersaing akan semakin tergantung pada kinerja (*Performance*) sumberdaya manusia. Kinerja sumberdaya manusia menurut Gibson (1997) adalah fungsi dari *motivation* dan *ability* atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Oleh karena peningkatan kinerja sumberdaya manusia dapat diupayakan melalui kedua variabel, yakni kemampuan dan motivasi.

Motivasi merupakan kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Harsey & Blancard :1996). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi adalah karakteristik individu, karaktersitik pekerjaan dan karakteristik organisasi, Stoner (1986). Perbedaan-perbedaan ketiga karakteristik tersebut mempunyai signifikansi terhadap motivasi sumberdaya manusia dalam mencapai suatu tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi.

Variabel kedua yang mempengaruhi kinerja (*performance*) adalah kemampuan (*ability*) sumberdaya manusia. Menurut Gibson (1997) kemampuan menunjukkan potensi

orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Snell (1992) mengemukakan apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar dari pada karyawan yang berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan memerlukan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Pengetahuan secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Sedangkan ketrampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknis pelaksanaan kerja tertentu.

Variabel kinerja juga dipengaruhi oleh imbalan (*reward*). Menurut Campbell (1998 :132) dalam lingkungan yang kompetitif global sumberdaya manusia harus dimanfaatkan dengan efektif, daya tarik imbalan tidak dapat dipungkiri lagi. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa imbalan berhubungan secara langsung dengan kinerja / performance karyawan. Di samping itu, sistem imbalan memiliki keuntungan lain, yakni merefleksikan norma-norma keadilan distributive, yakni keyakinan bahwa seseorang harus diberi imbalan sesuai dengan kontribusinya.

Mengingat pentingnya kinerja sumber daya manusia dalam organisasi, maka variabel kemampuan, motivasi dan imbalan menjadi perhatian manajemen. Namun kenyataan yang ada di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang telah terjadi penurunan motivasi kerja, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat presensi atau kehadiran sumberdaya manusia belum seperti yang diharapkan, hal tersebut nampak pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Tingkat Kehadiran Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang
Tahun 2001

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan yang hadir sebulan penuh		Pegawai yang Absen.	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Januari	192	129	67.1	63	32.9
Februari	191	121	63.3	70	36.7
Maret	191	120	62.8	71	37.2
April	204	136	66.6	68	33.4
Mei	205	131	63.9	74	36.1
Juni	204	128	62.7	76	37.3
Juli	203	132	65.0	71	35.0
Agustus	202	66	32.6	136	37.4
September	201	115	57.2	86	42.8
Oktober	201	118	58.7	83	41.3
Nopember	199	137	68.8	62	31.2
Desember	199	61	30.6	138	69.4

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama satu tahun persentase jumlah karyawan yang absen pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang, rata-rata tiap bulan 30 %. Persentase tingkat absensi tertinggi pada bulan Desember sebesar 69,4 %, diikuti bulan September 42,8 % dan bulan Oktober 41,3 %. Besarnya angka persentase karyawan yang absen dapat diindikasikan telah menurunnya motivasi kerja.

Kemudian ditinjau dari kemampuan, komposisi usia sumberdaya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Komposisi Kelompok Usia Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang
Tahun 2001

No	Umur	Golongan			Jumlah	Persentase
		IV	III	II		
1	18-30	-	3	9	12	6.03
2	31-40	-	3	20	23	11.56
3	41-50	1	21	90	112	56.28
4	51-55	2	16	34	52	26.13
Jumlah					199	100.00

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kelompok usia karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang dominan 41 sampai dengan 50 tahun, yakni sebesar 56.28 %, kemudian 51 sampai dengan 55 tahun sebesar 26.13 %. Pada usia kelompok tersebut menunjukkan adanya indikasi terjadinya penurunan kemampuan fisik. Kemudian jika dilihat dari tingkat pendidikan formal dan jabatan yang dimiliki karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang nampak pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Jenjang Pendidikan dan Eselon Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang
Tahun 2001

No	Eselon	Pendidikan Formal						Jumlah
		SD	SLTP	SMU	D3	S1	S2	
1	III	-	-	-	-	1	-	1
2	IV	-	-	4	-	8	-	12
3	V	-	-	6	1	2	-	9
4	Pelaksana	25	23	105	9	14	1	177
Jumlah		25	23	115	10	25	1	199

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sebagian besar karyawan Kantor Pelayanan Tipe A Tanjung Emas Semarang adalah pendidikan SMU dan lebih banyak karyawan yang telah memperoleh ijazah S1 dan S2 masih pada tingkat pelaksana belum memiliki jabatan struktural. Hal tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa dalam pelaksanaan imbalan (*reward*) berupa promosi jabatan belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kemudian ditinjau dari golongan kepangkatan dan Pendidikan karyawan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Golongan Kepangkatan dan Pendidikan Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang
Tahun 2001

No	Pendidikan	Golongan			Jumlah	Persentase
		IV	III	II		
1	Pasca sarjana/S2	-	1	-	1	0.5
2	Sarjana	3	18	4	25	12.5
3	Diploma 3	-	1	9	10	5.0
4	SMU	-	23	92	115	57.8
5	SMP	-	-	23	23	11.6
6	SD			25	25	12.6
Jumlah		3	43	153	199	100.0
Persentase		1.5	21.6	76.9		

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Pada Tabel 1.4 menunjukkan golongan kepangkatan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang dominan golongan II sebesar 76%. Hal tersebut menunjukkan adanya keterlambatan dalam kepangkatan, dimana masih ada pegawai yang telah memperoleh ijazah Sarjana (S1) masih berpangkat/golongan II.

Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000, bagi pegawai yang telah memperoleh ijazah Sarjana (S1) dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda (golongan III/a). Keterlambatan kenaikan pangkat tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5
Jumlah Keterlambatan Kenaikan Pangkat
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe ATanjung Emas Semarang
Tahun 2001

No	Golongan	Lama Keterlambatan (tahun)					Jumlah	Persentase
		1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10		
1	IV	1	2	-	-	-	3	6.0
2	III	4	3	3	2	-	12	24.0
3	II	8	2	2	4	19	35	70.0
Jumlah		13	7	5	6	19	50	100.0
Persentase		26	14	10	12	38	100	

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Pada Tabel 1.5 menunjukkan bahwa keterlambatan kenaikan pangkat waktu 1 sampai dengan 2 tahun sebanyak 26 %, 3 sampai dengan 4 tahun 14 %, 5 sampai dengan 6 tahun sebanyak 10 %, 7 sampai dengan 8 tahun 12 %, dan 9 sampai dengan 10 tahun sebanyak 38 %. Keterlambatan kenaikan pangkat tersebut diakibatkan tidak lulus ujian dinas, dan karena karyawan tersebut belum diberikan imbalan berupa promosi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dapat mengakibatkan karyawan merasa kurang puas sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja dan akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Selain itu juga menunjukkan adanya indikasi bahwa pelaksanaan imbalan (*reward*) dalam kenaikan pangkat belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kemudian kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, dapat dilihat dari jumlah yang mengajukan keberatan setiap bulan pada tahun 2001, nampak pada Tabel 1.6

Tabel Tabel 1.6
Jumlah Pengguna Jasa yang Mengajukan Keberatan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang
Tahun 2001

No	Bulan	Jumlah
1	Januari	3
2	Februari	4
3	Maret	3
4	April	4
5	Mei	5
6	Juni	4
7	Juli	15
8	Agustus	98
9	September	43
10	Oktober	43
11	Nopember	49
12	Desember	53

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, Tahun 2001

Pada Tabel 1.6 menunjukkan bahwa jumlah pengguna jasa yang mengajukan keberatan cenderung mengalami peningkatan, sehingga ada indikasi kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang mengalami penurunan.

Dengan serangkaian kondisi-kondisi di atas mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja, hasil survei menunjukkan bahwa dari 35 lembaga-lembaga yang melayani masyarakat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menduduki urutan ke 34 (Warta Bea Cukai : 2002). Hal tersebut disebabkan karena ada sejumlah pengguna jasa yang mengeluhkan kemampuan sebagian karyawan yang bertugas di lapangan dalam

penguasaan ketentuan-ketentuan kebeacukaaian dan inefisiensi sehingga konsistensi seperti yang digemakan World Customs Organization (WCO) seperti hanya klise saja (Warta Bea Cukai : 2002)

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka perlu diteliti tentang ***“ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (Studi kasus pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang) “***.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka yang menjadi perumusan masalah, yaitu :

- a. Bagaimana pengaruh antara kemampuan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia.
- b. Bagaimana pengaruh antara motivasi terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia .
- c. Bagaimana pengaruh antara imbalan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia
- d. Bagaimana pengaruh antara motivasi, kemampuan dan imbalan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia secara bersama-sama

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh antara kemampuan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia
- b. Menganalisis pengaruh antara motivasi terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia
- c. Menganalisis pengaruh antara imbalan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia
- d. Menganalisis pengaruh antara motivasi, kemampuan dan imbalan terhadap kinerja (*performance*)

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis dapat memberikan sumbangan dalam memperluas khasanah dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia
- b. Secara praktis membantu pihak manajemen pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. khususnya dalam pengambilan keputusan tentang peningkatan kinerja .

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi yang berhasil dalam era global ini adalah yang mempunyai daya saing (*competitive advantage*). Dimensi-dimensi daya saing menurut Hall yang dikutip Ferdinand. A T (2000), dapat dirumuskan dari dimensi-dimensi daya tahan lama (*durabilitas*), tingkat kesulitan yang dapat ditiru (*imitabilitas*) serta tingkat kemudahan menyamai asset-aset strategik yang dimiliki oleh perusahaan. Hal tersebut faktor sumber daya manusia mempunyai peran yang strategis. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia salah satu faktor internal harus dikelola secara efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia, maka orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan berkaitan dengan sumber daya manusia harus memahami perubahan peran dan fungsi departemen sumber daya manusia. Menurut Walker (1988) terdapat tiga perubahan penting, yaitu 1). Perubahan peran strategi sumberdaya manusia. 2). Perubahan tanggung jawab staff sumber daya manusia dalam melaksanakan praktek manajemen yang lebih fleksibel . 3). Perubahan dalam manajemen fungsi sumber daya manusia itu sendiri. Sedangkan menurut Blackburn & Rosen (1993) fungsi manajemen sumber daya manusia sekarang yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengkomunikasikan arti penting dari sumbangan masing-masing karyawan pada usaha pencapaian kualitas total.
- b. Menekankan kerja sama yang berkaitan dengan masalah kualitas melalui kelompok kerja
- c. Memberikan dorongan pada karyawan untuk membuat perbedaan serta memberikan penguatan pada individu.

2.1.2. Kinerja Karyawan

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (Robbins, 2001).

diguno
v/
kemam
Buay

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As 'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5). Perencanaan kerja.

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi

yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Halim (1983), mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut E.B. Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut Steers (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai

Faktor
kinerja

persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Terdapat 2 variabel yang dapat mempengaruhi kinerja (McCormick and Tiffin, 1994), yaitu : *Pertama* variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. *Kedua* adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

2.1.4. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Luthan, 1995). Menurut Barnard ,B & Gary A. Steineer (1995) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang / individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada

sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan, (Steers, R.M, 1985). Pendapat Harold Koontz (1989) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan. Sedangkan Robbins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Menurut Gibson (1997) teori motivasi terdiri, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti sari dari teori keadilan ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan karyawan dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa, Gibson (1997). Selanjutnya dijelaskan bahwa teori motivasi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan

adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

2. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motive atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang. Menurut Gibson (1997) Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar, bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan. Karena pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

3. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan, (Gibson :1997). Selanjutnya dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam penetapan tujuan mencakup: 1). Menentukan apakah orang , organisasi dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan. 2). Memepersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan dan rencana kegiatan untuk bagi penetapan tujuan. 3). Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan. 4). Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam

tujuan yang telah ditetapkan. 5). Melaksanakan pemeriksaan terakhir untuk mengecek tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

Tiap-tiap langkah tersebut harus direncanakan dan dilaksanakan, jika penetapan tujuan itu harus merupakan teknik motivasi yang efektif.

Motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Sedangkan motif itu sendiri adalah dorongan kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Harsey & Blancard, 1996). Menurut Porter & Miles sebagaimana dikutip oleh Stoner (1986) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan serta karakteristik organisasi. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Individu, adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi didalam organisasi bervariasi. Apabila pimpinan tidak dapat memahami perbedaan itu, maka ia tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif. Seorang karyawan mempunyai motivasi untuk memperoleh uang sebanyak-banyaknya, ia akan rajin dan bekerja keras dengan resiko pekerjaan yang tinggi, dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai motivasi mengutamakan keselamatan.
- b. Karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan akan memerlukan tipe pekerja yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.

- c. Karakteristik organisasi, karakteristik ini mencakup kebijakan dan kultur) yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mencapai kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus memperimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para karyawan

Brudney & Condrey (1993), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah variasi suatu pekerjaan, kesuksesan dan tingkat pengupahan, komitmen dan kepercayaan organisasi, sikap terhadap pengupahan, tingkat kepentingan imbalan moneter, kaitan antara pengupahan dengan kerja dan akurasi serta transparansi dalam sistem pengupahan.

Kebutuhan dan tujuan merupakan konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu dalam motivasi. Proses motivasi dimulai orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal directed behavior*). Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer mengetahui kinerja tersebut menghasilkan imbalan dan ganjaran.

Kekuatan motivasi adalah valensi dengan harapan (Teori Vroom), selanjutnya *performance* adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemudian menurut Haris (1994) kinerja dipengaruhi oleh motivasi, selanjutnya bahwa apabila memasukan faktor *ability* sudah terintegrasi pada variabel pengaruh motivasi.

Sedangkan menurut McCormick and Tiffin (1974) terdapat variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu : Pertama variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kemudian yang kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman. Steers (1985) berpendapat ada 3 faktor penting yang mempengaruhi kinerja *pertama* kemampuan, kepribadian dan minat kerja. *Kedua* kejelasan dan penerimaan atas pekerjaan. *Ketiga* adalah motivasi kerja. Sedangkan pendapat Kalleberg AL and Marsden. P N (1994) motivasi dilandasi 3 faktor, yaitu:

1. Rasa percaya yang sangat kuat dan sikap terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesanggupan untuk berusaha sekuat tenaga atas nama organisasi.
3. Keinginan yang sangat kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.5. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja

Sejauhmana seseorang karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung kepada kemampuannya. Menurut Gibson (1997) kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melakukan pekerjaan

Kemudian menurut Snell (1992) mengemukakan, apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar dari pada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang karyawan akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan, secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu.
- b. Ketrampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

Sedangkan menurut Fitz (1997) perubahan pengetahuan dan ketrampilan dan sikap yang positif merupakan salah satu ukuran keberhasilan peserta latihan. Sedangkan ukuran lainnya adalah kinerja mereka diakibatkan oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka yang baru. Perubahan kemampuan ini diukur antara sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan atau latihan, atau seberapa besar perubahan kemampuan seseorang setelah mengikuti pendidikan atau latihan dalam suatu kurun waktu tertentu.

Bukti-bukti kuat menunjukkan bahwa produktivitas akan meningkat oleh peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan individu. Kelompok dapat membantu anggota dalam pengembangan pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan melalui tiga jalan : (1) instruksi langsung, yakni memberi petunjuk langsung kepada bawahan tentang cara kerja yang efektif, lebih singkat dan lebih efisien. (2) Mengadakan umpan balik, karena perilaku

seseorang dapat sesuai dan tidak sesuai dengan tujuan organisasi maka anggota kelompok dapat belajar bagaimana memfungsikan kelompok lebih efektif. (3) pelayanan sebagai model koreksi atau perilaku yang sesuai, Feldman (1988).

Kemudian prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988). Penelitian ini pernah dilakukan oleh Wright, et.al (1995) dengan mengkonstruksi model motivasi sebagai *Need for Achivement* dan *ability* dengan *cognitive ability*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *Need for Achivement* dan *performance* dengan *ability*. Kinerja akan rendah bila *ability* rendah. Dan sebaliknya kinerja akan tinggi jika *cognitive ability* tinggi.

2.1.6. Hubungan Imbalan dengan Kinerja

Telah banyak riset dilakukan mengenai faktor-faktor yang menentukan apakah orang itu akan merasa puas dengan imbalan. Menurut Lawler yang dikutip Gibson (1997) secara ringkas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perasaan puas terhadap imbalan adalah fungsi dari berapakah yang diterima dan berapakah orang itu merasa seharusnya terima. Kesimpulan berdasarkan perbandingan yang diadakan oleh orang. Apabila orang menerima kurang dari yang harus diterima, maka akan timbul ketidakpuasan.
2. Perasaan puas dari seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha mereka, ketrampilan, masa kerja dan hasil karya mereka dengan kepunyaan orang lain.

3. Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa jauh karyawan itu merasa puas dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Kedua jenis imbalan tersebut memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda.
4. Orang berbeda-beda keinginannya mengenai imbalan dan berbeda juga mengenai bagaimana pentingnya imbalan yang berbeda bagi mereka. Orang berbeda dalam kesenangannya mengenai imbalan.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik adalah memuaskan karena imbalan tersebut menyebabkan imbalan lain. Ada beberapa imbalan ekstrinsik yang menimbulkan lain yang lebih disenangi.

Kemudian menurut Greene (1995), menyatakan bahwa persepsi bawahan terhadap kemampuan supervisor dalam imbalan akan menurun sebagai akibat pengurangan upah insentif yang diberikan kepada bawahan. Prediksi tersebut didasarkan pada asumsi, supervisor dalam kenyataannya menetapkan kebijakan dalam alokasi kenaikan upah, sehingga berakibat adanya ketentuan alokasi lebih atau kurang atau adanya kesatuan dasar upah-kinerja otomatis. Dan upah merupakan imbalan yang penting, khususnya pada pekerja tingkat bawah. Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan semacamnya, tidaklah konsisten dengan pengembangan tim kerja yang tinggi. Jadi disamping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, (Robbins, 2001).

Sistem imbalan dalam organisasi menuntun tindakan yang secara umum mempunyai akibat paling besar terhadap motivasi dan kinerja seseorang (Stoner,

1986). Tambahan gaji dan bonus serta promosi dapat merupakan motivator kuat terhadap kinerja individu. Imbalan berupa insentif akan memotivasi para pekerja dalam berperilaku meningkatkan kinerja, (Yvonne Evers, 1998). Kemudian Gibson (1997) merinci imbalan ekstrinsik atas 1) uang yaitu upah dan gaji, tunjangan tambahan, 2) Imbalan interpersonal dan 3) promosi. Selanjutnya dijelaskan maksud adanya imbalan adalah untuk menarik orang yang memenuhi syarat sehingga bersedia memasuki organisasi, untuk menjaga supaya para karyawan datang ke pekerjaan dan untuk memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat sehingga mencapai tingkat hasil karya yang lebih tinggi.

Menurut Lawler yang dikutip Gibson (1997) imbalan ekstrinsik tidak melekat pada kinerja suatu aktivitas tetapi dilaksanakan untuk para individu oleh pihak lain. Imbalan ekstrinsik digunakan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota mereka. Imbalan ekstrinsik bisa berupa uang, interpersonal dan promosi.

1. Imbalan uang : gaji, upah dan tunjangan

Walaupun diakui secara umum uang itu merupakan mekanisme utama bagi pemberian imbalan untuk memodifikasi perilaku dalam industri, namun orang hanya mengetahui sedikit tentang cara kerjanya. Untuk memahami benar-benar bagaimana uang dapat memodifikasi perilaku, maka orang harus memahami persepsi dan preferensi orang dengan seksama. Rencana upah dan bonus individual kelihatannya paling baik jika manajemen berusaha mengaitkan upah dan kinerja. Cara yang paling kurang efektif untuk mencapai tujuan ini adalah melaksanakan rencana penggajian

keorganisasian secara menyeluruh, sehingga kurang berpengaruh terhadap perolehan keorganisasian seperti produktivitas dan laba. Rencana bonus pada umumnya lebih efektif, karena secara khusus berhubungan langsung dengan kinerja yang dicapai sekarang ini oleh para karyawan.

2. Promosi

Keputusan untuk memberikan imbalan promosi didasarkan atas kemampuan seseorang disesuaikan dengan persyaratan suatu jabatan.

Kriteria yang sering digunakan adalah hasil dari evaluasi kinerja dan masa kerja.

Selanjutnya dijelaskan imbalan intrinsik ini dinilai dari dalam oleh individu.

Imbalan ini melekat pada aktivitas itu sendiri dan tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Imbalan tersebut berupa :

1. Perasaan mampu menyelesaikan tugas.
2. Perasaan memperoleh otonomi.
3. Perasaan untuk mengembangkan diri.

Bukti-bukti yang ada menyatakan bahwa kesatuan pelayanan imbalan dan kinerja sebagai suatu penguat perilaku manusia secara efektif (Greene, 1995). Dari hasil prediksi dinyatakan bahwa persepsi bawahan terhadap kemampuan supervisor dalam menengahi imbalan akan menurun sebagai akibat pengurangan upah insentif yang diberikan kepada bawahan. Prediksi ini didasarkan atas dua asumsi : (1) Supervisor dalam kenyataannya menetapkan kebijakan dalam alokasi kenaikan upah, sehingga mengakibatkan adanya ketentuan alokasi lebih atau kurang atau adanya kesatuan dasar upah-kinerja otomatis, (2) upah merupakan imbalan yang penting,

khususnya pada pekerja tingkat bawah. Menurut Einserberg & Ingraham (1993) Subtansi yang mencakup isi dan tingkat dukungan keuangan dalam pengupahan menggambarkan suatu perencanaan kinerja yang adil.

Dari pendapat dan uraian diatas dalam pemberian imbalan berupa finansial kepada karyawan perlu dilakukan evaluasi secara periodik, sebagaimana menurut Woika (1993) setiap triwulan kinerja karyawan dinilai oleh supervisor untuk menyesuaikan kompensasi bagi karyawan yang kinerja lebih tinggi minimal di atas 5%. Kemudian menurut Campbell (1998) menyatakan bahwa dalam lingkungan kompetitif global, dimana sumber daya manusia harus dimanfaatkan dengan efektif, daya tarik imbalan tidak dapat dipungkiri lagi. Sistem imbalan menghubungkan secara langsung dengan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Stephen Kerr, (2000) dalam prakteknya reward harus, memperhatikan perbedaan budaya dan daerah, selain itu dalam lingkungan global sekarang ini prinsip – prinsip reward harus dimodifikasi berdasarkan negara dan budaya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Hay Human Resources Profesional atas 1500 responden menunjukkan peningkatan kinerja. Dari 1500 responden tersebut 41 % menyatakan bahwa imbalan merupakan prioritas utama dalam memperbaiki kualitas dan produktivitas, 25 % menyatakan bahwa imbalan berperan dalam meningkatkan kinerja individual, 22 % mengkaitkan imbalan terhadap kinerja kelompok dan 14 % menyatakan bahwa imbalan dalam memperbaiki kualitas merupakan tujuan utama

dan 9 % menyatakan bahwa imbalan berpengaruh terhadap pengamatan pekerja pada perusahaan dan pekerjaannya (Flanery. et.al, 1996). Kemudian Wright (1992) hasil riset menunjukkan bahwa tipe insentif, tingkat insentif serta tingkat tujuan berpengaruh terhadap kinerja.

Matt Bloom (1998) penelitian yang dilakukan di Amerika Timur dengan jumlah responden 1020 perusahaan. Dalam penelitiannya membandingkan perusahaan yang mengkaitkan reward dalam strategi perusahaan dengan perusahaan yang tidak mengkaitkan reward dalam strategi perusahaan. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa 67 % perusahaan yang mengkaitkan reward dalam strategi perusahaan kinerja keuangan mengalami peningkatan, sedangkan 43 % perusahaan yang tidak mengkaitkan reward dalam strategi perusahaan, kinerja keuangan mengalami kerugian.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ardi Parminto (1991) dengan jumlah responden sebanyak 150 karyawan pada industri gula di Jawa Timur. Analisisnya menggunakan regresi linear berganda . Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor-faktor kepuasan kerja, yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja, kondisi kerja, promosi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Industri gula di Jawa Timur.

Hasil penelitian Bambang Swasto. S. (1995) dengan mengambil sampel 359 dosen di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Metode analisisnya dengan menggunakan Regresi berganda dan Path Analysis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan kemampuan sikap secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

Penelitian yang dilakukan Widodo (1996) dengan jumlah responden 100 dosen PTS di Kodia Semarang, analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup variabel gaji, kesejahteraan, pengembangan dan promosi secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dosen PTS di Kodia Semarang.

Kemudian hasil penelitian Harahap (1998) jumlah responden 350 orang dosen di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Metode analisis dengan menggunakan regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel status dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja dosen PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Dan variabel independen yang dominan pengaruhnya adalah variabel motivasi.

Penelitian Suhartini (1995) dengan jumlah responden sebanyak 360 orang dosen PTS di Kopertis Wilayah IV Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keyakinan, penilaian, keyakinan normative dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap intensi peningkatan kinerja dosen di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian Ferry Agustian (2001) jumlah responden sebanyak 85 orang karyawan PUSRI PPD Jawa Tengah, dengan menggunakan metode analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Penelitian Emilia Rossyana Putri (2001) dengan jumlah responden sebanyak 150 orang terdiri dari 60 orang jabatan Supervisor dan 90 orang karyawan produksi pada Apac Inticorpora, dengan menggunakan metode

analisis Regresi, hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja karyawan.

Penelitian Eko Budi Resetiawan (2002) dengan jumlah responden sebanyak 75 orang dari karyawan PDAM Blora, dengan menggunakan metode analisis Regresi, hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia nampak pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Resume Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Topik Penelitian	Metode	Kesimpulan
1	Ardi Parminto (1991) Bambang Swasto (1995)	Pengaruh faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XXI-XXII di Jawa Timur Pengembangan Sumber Daya Manusia serta pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan Dosen PTS di Jawa Timur.	Analisis Regresi linear berganda Analisis Regresi linear dan analisis jalur (path Analysis)	Kepuasan kerja yang terdiri variabel Gaji, pekerjaan itu sendiri, Pengawasan, Promosi, kelompok kerja, kondisi kerja dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan XXI-XXII di Jawa Timur Adanya hubungan positif kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan ketrampilan sikap dengan kinerja sumber daya manusia.

Suhartini (1995)	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi intensi peningkatan kinerja SDM di Yogyakarta.	Analisis Regresi linear	Adanya hubungan positif antara motivasi dengan intensi peningkatan kinerja SDM
Widodo (1996)	Analisis Pengaruh variabel-variabel pengelolaan SDM terhadap Kinerja dosen PTS di Kodia Semarang.	Analisis Regresi linear berganda	Terdapat pengaruh positif Variabel-variabel pengeluaran SDM yang terdiri gaji, kesejahteraan, dan pengembangan dan promosi terhadap kinerja dosen PTS di Kodia Semarang.
Pahlawansjah Harahap (1998)	Pegembangan karier SDM (Kajian dari aspek motivasi, status dan kinerja SDM) di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.	Analisis Regresi linear dan Analisis Jalur (Path analysis)	Adanya hubungan positif antara motivasi dengan kinerja.
Ferry Agustian (2001)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan (studi kasus pada PT.Pusri PPD Jawa Tengah).	Analisis SEM	Terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan.

<p>Emilia Rossyana Putri (2001)</p>	<p>Analisis Pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Apac Inti Corpora).</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan tingkat kinerja karyawan</p>
<p>Eko Budi Resetiawan (2002)</p>	<p>Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora.</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber : Data Skunder, yang diolah.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

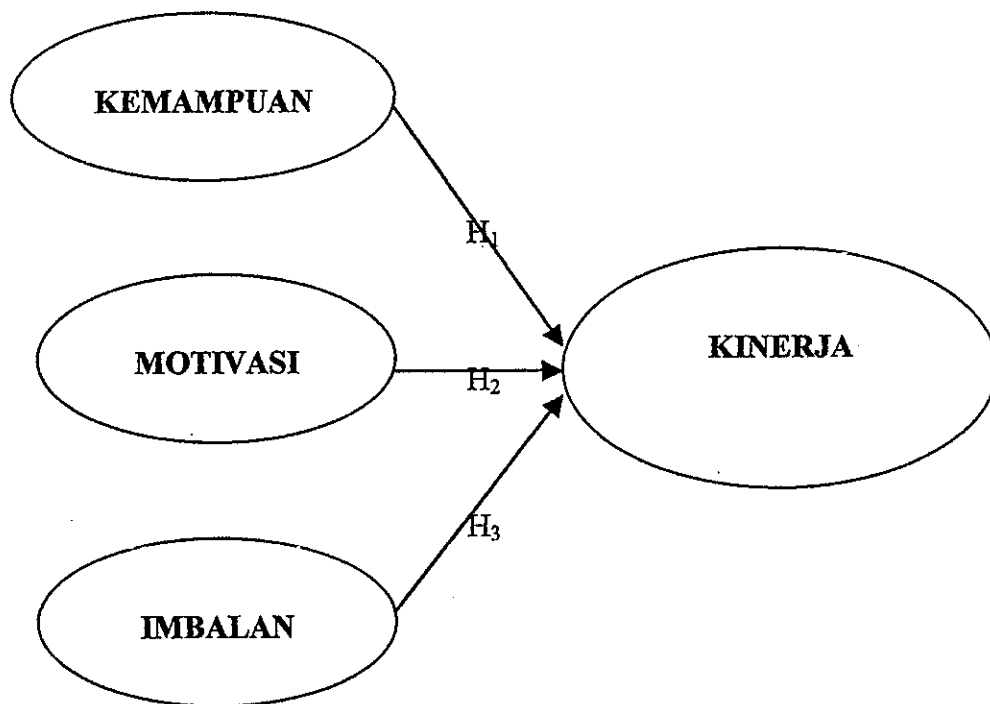
Model kajian ini, dibentuk atas dasar sintesa dari teori Gibson (1997) bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan dengan Teori Campbell (1998) bahwa imbalan mempunyai pengaruh positif dengan kinerja.

Adapun pemikiran yang melandasi pembuatan kerangka pemikiran dan model kajian ini adalah, bahwa tingkat kerja keras karyawan, niat karyawan terhadap pekerjaan, kreatifitas dengan keterlibatan orang lain, tingkat kemajuan berdasarkan prestasi, tuntutan kecakapan dan bakat dalam pekerjaan, tuntutan heterogenitas aktivitas; tingkat otonomi, kepemimpinan, kesempatan mengemukakan pendapat, kebijakan organisasi dan kebanggaan pada lembaga akan mengakibatkan *motivasi* karyawan. Kemudian kualifikasi pengetahuan dan ketrampilan karyawan, pemahaman metode pekerjaan, pemahaman ketentuan dan peraturan yang berlaku, dukungan fasilitas oleh lembaga, pemahaman kaitan tugas dalam organisasi, pemahaman fungsi-fungsi pekerjaan dalam organisasi, kemampuan menyelesaikan tugas, kesulitan menyelesaikan tugas dan kemampuan memuaskan pengguna jasa merupakan ukuran-ukuran dari *kemampuan*. Dan indikator *imbalan* mencakup : tingkat penghasilan, tingkat proposional insentif, harapan karyawan terhadap insentif, hubungan dan keterkaitan keberhasilan kerja dengan penempatan kerja berikutnya, obyektifitas kenaikan pangkat, signifikansi jabatan struktural dengan kemampuan karyawan, promosi jabatan berdasarkan prestasi dan keadilan insentif.

Jika ketiga variabel tersebut di atas yakni kemampuan, motivasi dan imbalan meningkat maka kinerja sumberdaya manusiapun akan meningkat, dengan indikator-

indikator tingkat penyelesaian tugas yang dibebankan, keragaman tugas yang diberikan, intensitas pengawasan, penyampaian ide-de, tingkat kesalahan, kontribusi pencapaian tujuan, waktu menganggur dalam jam kerja, target kerja yang jelas dan perencanaan kerja yang jelas.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini, nampak pada gambar 2.1



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis “ Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja sumber daya manusia”.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. H_1 : *Semakin tinggi motivasi karyawan maka semakin tinggi kinerja sumberdaya manusia.*
2. H_2 : *Semakin tinggi kemampuan karyawan maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia .*
3. H_3 : *Semakin tinggi imbalan yang diterima karyawan maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*
4. H_4 : *Semakin tinggi motivasi, kemampuan dan imbalan yang diterima karyawan maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia secara bersama-sama*

2.5. Definisi Operasional

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi : kinerja, kemampuan, motivasi dan imbalan. Adapun untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala 1-5, dengan kriteria sebagai berikut:

a. Sangat Tidak Setuju	skor	1
b. Tidak Setuju	skor	2
c. Netral / Ragu-ragu	skor	3
d. Setuju	skor	4
e. Sangat Setuju	skor	5

Variabel-variabel dalam penelitian ini dimensi operasionalnya nampak pada Tabel

2.2

Tabel 2.2
Dimensi Operasional Variabel-Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional
1	Kinerja	Suatu capaian melaksanakan kegiatan, program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Variabel kinerja indikator-indikator adalah sebagai berikut: a. Tingkat penyelesaian tugas yang dibebankan b. Keragaman tugas yang diberikan c. Intensitas pengawasan d. Penyampaian ide-ide e. Tingkat kesalahan f. Kontribusi pencapaian tujuan g. Waktu menganggur dalam jam kerja h. Target kerja yang jelas i. Perencanaan kerja yang jelas
2	Motivasi	suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Variabel ini indikatornya adalah sebagai berikut: a. Tingkat kerja keras karyawan b. Niat karyawan terhadap pekerjaan c. Kreatifitas dengan keterlibatan orang lain d. Tingkat kemajuan berdasarkan prestasi e. Tuntutan berbagai aktivitas yang berbeda f. Tingkat kebebasan mengatur waktu/otomi waktu g. Kepemimpinan h. Kesempatan mengemukakan pendapat i. Kebijakan organisasi j. Kebanggaan pada lembaga

	Kemampuan	<p>Kemampuan merupakan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan . Variabel ini indikatornya adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kualifikasi pengetahuan dan ketrampilan karyawan b. Pemahaman metode melaksanakan pekerjaan c. Pemahaman ketentuan dan peraturan yang berlaku d. Dukungan fasilitas oleh lembaga/organisasi e. Pemahaman kaitan tugas dalam organisasi f. Pemahaman fungsi-fungsi pekerjaan dalam organisasi g. Kemampuan menyelesaikan tugas h. Kesulitan menyelesaikan tugas i. Kemampuan melayani pengguna jasa
4	Imbalan	<p>Segala sesuatu yang diterima sumberdaya manusia sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Variabel imbalan ini indikatornya adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tingkat penghasilan b. Tingkat proporsional insentif c. Harapan karyawan terhadap insentif d. Signifikansi keberhasilan dengan penempatan kerja e. Obyektifitas kenaikan pangkat f. Signifikansi jabatan struktural dengan kemampuan karyawan g. Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja h. Keadilan insentif

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas maka jenis penelitian yang digunakan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel, (Singarimbun, 1989).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan cirri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan minimal memiliki karakteristik (Cooper and Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang yang berjumlah 199 orang. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi. Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah "*Purposive Random Sampling*" dan sampel yang diambil minimal berpendidikan SMU dan minimal

2 tahun masa kerja, kemudian besarnya besampel (Sample Size) mengacu pada pendekatan Slovin yang dikutip Husen Umar (1997) dengan rumus sebagai berikut :

$$e = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = perentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Pada penelitian ini jumlah N sebesar 199 orang, sedangkan e ditetapkan sebesar 5 %. Jadi jumlah sampel minimal yang dapat diambil adalah :

$$e = \frac{199}{1 + 199 \times 0.05^2} = 133 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dalam penelitian ini jumlah sampel ditetapkan sebesar 147 responden. Hal tersebut disebabkan makin besar sampel dari jumlah populasi maka akan mendekati keadaan yang senyatanya (*representatif*).

3.3. Jenis dan Sumber data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka jenis data yang diteliti adalah data subyek (*Self-Report Data*) yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden (Indriantoro & Supomo, 1999). Di samping itu sebagai pelengkap juga digunakan jenis data dokumenter (*documentary data*).

Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data adalah :

1.Data Primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, yaitu data variabel-variabel motivasi, kemampuan , imbalan dan kinerja para karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.

2.Data Skunder, yaitu data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, untuk melengkapi data primer, khususnya yang terkait dengan absensi karyawan, tingkat pendidikan dan golongan kepangkatan karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan kepada karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang dengan jumlah sampel 147 orang. Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden jika ada kesulitan diberikan penjelasan. Daftar pertanyaan diserahkan sendiri oleh peneliti kepada responden secara langsung dan setelah selesai diisi oleh responden diambil langsung oleh peneliti atau dikembalikan sendiri oleh responden.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Uji Validitas

Pengujian instrumen dalam hal ini adalah daftar pertanyaan dalam ilmu-ilmu sosial merupakan suatu tahapan penting dalam proses pelaksanaan penelitian

sesungguhnya di lapangan. Dengan pengujian instrumen itulah paling tidak dapat diperoleh manfaat yakni diketahui apakah instrumen penelitian itu benar-benar mengukur apa yang diukur. Manfaat tersebut dikenal dengan *Uji Validitas (Kesahihan)*.

Pengujian validitas instrumen penelitian, dalam hal ini daftar pertanyaan menggunakan kriteria internal yaitu mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan teknik korelasi *Product Moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak, diperlukan tabel signifikan nilai r *Product Moment*.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Pengujian instrumen mempunyai manfaat lainnya yakni sampai seberapa jauh instrumen tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat tersebut dikenal dengan menguji *Reliabilitas (Keandalan)* instrumen penelitian. Variabel yang bersifat social psikologis yaitu variabel tingkat kinerja sumber daya manusia yang menunjukkan konsistensi dari pertanyaan dan besarnya koefisien Alpha Cronbach adalah > 0.6 .

Rumus yang digunakan adalah :

$$\alpha = \frac{2 [s^2 x - (\Sigma s^2 y)]}{s^2 x}$$

Keterangan :

$s^2 y$ = Varians skor subjek tiap jenis pertanyaan $Y_{1,2,3,4...}$

$s^2 x$ = Varian skor subjek pada keseluruhan test x

α = Koefisien reliabilitas alpha

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear ganda mempergunakan asumsi bebas dari kolinearitas ganda, heterokedastisitas dan otokorelasi, dimana :

1. Uji Multikolinearitas

Antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolinearitas ganda digunakan uji Variance Inflation Factor (VIF).

2. Heterokedastisitas

Variabel gangguan tidak berkorelasi dengan variable bebasnya, artinya varaiabel bebas heterokedastisitas $E(e_1, x_1) = 0$. Implikasi dari asumsi ini adalah bahwa variable bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel lain, sebab variable bebas akan diukur pengaruhnya terhadap variabel tergantung.

3. Uji Autokorelasi

Rata-rata gangguan sama nol. $E(a) = 0$ artinya asumsi ini menginginkan model yang dipakai secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, maka kesalahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sama

dengan nol, artinya bahwa gangguan di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Dengan kata lain, nilai variable tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan. Untuk menguji adanya otokorelasi dipergunakan Uji Durbin Watson.

5. Uji normalitas

Pada pengujian ini variabel bebas maupun terikat data berdistribusi normal dan linear.

Pengujian asumsi-asumsi di atas merupakan kondisi yang ideal (klasik) dan bila kondisi yang ideal ini dipenuhi maka dalam ekonometri dinamakan 'BLUE' (*Best Linear Unbiased Estimator*)

3.5.4. Analisis Regresi Linear

Model yang digunakan dalam menganalisis data adalah regresi linear berganda, dengan alasan variabel bebas terdiri dari beberapa variabel. Bentuk regresi linear berganda yang digunakan dapat dirumuskan :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

x₁ = Kemampuan

x₂ = Motivasi

x₃ = Imbalan

b₁, b₂, b₃ = Koefisien Regresi

e = Kesalahan dalam persamaan atau gangguan

Kemudian analisis data (agar sesuai dengan tujuan penelitian ini) maka data dianalisis secara kualitatif untuk menjelaskan (mendeskripsikan) hubungan antara data yang diperoleh dengan landasan teori yang dipakai melalui uraian-uraian yang sistematis dan secara kuantitatif artinya memakai uji statistik.

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

a. Uji F

Untuk membuktikan kebenaran variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama dengan variabel terikat digunakan uji F, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

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

$$H_1 : b_1 \geq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Pengujian melalui uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan F hitung (observasi) (F_h) dengan F tabel (F_t) pada $\alpha = 0,05$ atau tingkat sign. $< 0,05$ atau $0,01$, apabila hasil perhitungan menunjukkan :

$$1. F_h \geq F_t \longrightarrow \text{maka } H_0 \text{ ditolak}$$

H_1 diterima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebasnya

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

H_1 ditolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebasnya

Kemudian untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tidak bebasnya semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R \leq 1$

b. Uji t

Untuk membuktikan kebenaran variabel bebas mempunyai pengaruh secara parsial digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial, dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut:

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

$$H_2 : b_1 \geq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Pengujian melalui uji t atau variasinya adalah dengan membandingkan t hitung (observasi) (t_h) dengan t tabel (t_t) pada $\alpha = 0,05$ atau tingkat sign. $< 0,05$ atau $0,01$, apabila hasil perhitungan menunjukkan :

1. $t_h \geq t_t \longrightarrow$ maka H_0 ditolak

H_2 diterima

Artinya : Variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebasnya dan ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

2. $t_h < t_t \longrightarrow$ maka H_0 diterima

H_2 ditolak

Artinya : Variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebasnya dan tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

Langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah mencari koefisien determinasi parsial (r^2) dari masing-masing variabel bebas. Koefisien determinasi parsial ini berguna untuk mengetahui sejauhmana sumbangan variabel bebas secara mandiri terhadap variabel tidak bebasnya. Semakin besar r^2 suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominan variabel bebas tersebut terhadap variabel tidak bebasnya dan variabel bebas yang mempunyai r^2 paling besar menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel tidak bebasnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Tugas pokok Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang adalah sebagai pelayanan teknis dan kemudahan dibidang kepabeanan dan cukai, melaksanakan pemungutan bea masuk, cukai dan pajak dalam rangka impor serta pungutan negara lainnya yang pemungutannya dibebankan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Dalam pelaksanaan tugas Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang mempunyai tiga aspek yang saling terkait yaitu aspek pelayanan, aspek pengawasan dan aspek penunjang. Aspek pelayanan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Tanjung Emas Semarang menitik beratkan pada usaha menciptakan dan memberdayakan sumberdaya yang ada sehingga dapat melancarkan arus barang dan dokumen, mengurangi ekonomi biaya tinggi dan menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan investasi. Disisi lain, melalui aspek pengawasan berusaha mengamankan penerimaan negara, melindungi masyarakat serta menegakkan law enforcement untuk mencegah dan menindak pelanggaran di bidang kepabeanan dan cukai.

4.1.1. Visi dan Misi

Untuk menghadapi tantangan masa depan menuju kondisi yang diinginkan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagai unsur pelaksana di daerah dituntut untuk senantiasa mengantisipasi perubahan baik internal maupun eksternal.

Agar mampu eksis dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat maka Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang harus melakukan perubahan kearah perbaikan yang disusun dalam tahapan yang konsisten dan berkelanjutan. Kondisi tersebut menuntut Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang berperan sebagai fasilitator perdagangan internasional, memungut pajak dalam rangka impor, ekspor dan cukai, pengawasan lalu lintas perdagangan impor dan ekspor.

Peran tersebut di atas mengharuskan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang mempunyai cara pandang antisipasi jauh kedepan agar mampu melaksanakan tugas dan fungsi serta memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai. Cara pandang tersebut dikristalkan dalam suatu visi “ *Sejajar dengan institusi kepabeanan dan cukai dunia dalam kinerja dan citra*”.

Untuk mewujudkan visi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang harus dirumuskan misi yang akan dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Adapun misinya adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada industri, perdagangan dan masyarakat.
2. Memungut penerimaan negara dari sektor perdagangan internasional dan cukai
3. Mengembangkan pengawasan yang efektif dan efisien melalui penyediaan informasi dibidang pengawasan dalam rangka menjamin hak-hak negara dan perlindungan masyarakat.

4. Menegakkan kepatuhan terhadap ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai maupun pengguna jasa.
5. Meningkatkan kemampuan institusi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Untuk mencapai visi dan melaksanakan misi organisasi perlu ditetapkan tujuan dalam jangka waktu 1 hingga 5 tahun. Adapun tujuan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang adalah sebagai berikut:

1. Kelancaran arus barang, dokumen dan penumpang
2. Meningkatnya daya saing industri dalam negeri
3. Meningkatnya kesempatan berusaha pabrik rokok kecil dan kecil sekali
4. Optimalisasi penerimaan Bea Masuk dan Cukai
5. Terwujudnya pengawasan yang efektif dan efisien melalui penyediaan informasi di bidang pengawasan dalam rangka menjamin hak-hak negara dan perlindungan masyarakat.
6. Terwujudnya kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku di bidang kepabeanan dan cukai
7. Meningkatnya profesionalisme Sumber Daya Manusia
8. Terpenuhi sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan kebutuhan.
9. Tersediannya dana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi
10. Terjalinnnya kerjasama dan koordinasi antar instansi.

4.1.2. Organisasi

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 32 /KMK.01/1998 tanggal 4 Februari 1998 tentang Organisasi dan Tatakerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang bertugas melaksanakan pelayanan dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah VI Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Semarang.

Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang meliputi :

1. Pelabuhan Tanjung Emas Semarang
2. Bandara Ahmad Yani
3. Kantor Pos Lalu Bea

4.1.3. Sarana dan Prasarana

Peningkatan kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan program dan kegiatan instansi yang bersangkutan. Sampai saat ini sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang masih perlu penyempurnaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Apabila dibandingkan dengan kebutuhan yang ada, banyak sarana dan prasarana yang sudah saatnya untuk diremajakan.

Mengingat kondisi lingkungan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang setiap saat digenangi air pasang, berakibat sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan memerlukan perawatan dan pemeliharaan yang sangat tinggi.

Adapun jenis sarana dan prasarana yang ada di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang adalah sebagai berikut:

1. Alat angkut : mencakup alat angkut darat bermotor 18 unit dan alat angkut apung bermotor 1 unit
2. Alat Kantor dan rumah tangga yaitu 48 buah dan 1210 buah
3. Komputer 20 unit
4. Alat Laboratorium 2 buah
5. Senjata api 9 unit

4.1.4. Dunia Usaha dan Industri

Dalam rangka peningkatan kinerja di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang keberadaan dunia usahadan industri khususnya yang berorientasi pada ekspor sangat diperlukan.

Keberadaan dunia usaha dan industri membuka peluang terhadap pertumbuhan ekonomi, kesempatan kerja serta meningkatkan penerimaan negara dari sektor Bea Masuk dan pajak-pajak lainnya. Beberapa dunia usaha yang memperoleh pemberian kemudahan adalah sebagai berikut:

1. Importir jumlah 185
2. Eksportir jumlah 2.200
3. PKB jumlah 3 buah
4. PDKB jumlah 14 buah
5. Gudang berikat jumlah 5 buah
6. Pabrik hasil tembakau jumlah 43 buah
7. Pabrik MMEA jumlah 4 buah
8. Pabrik Ethyl Alkohol jumlah 1 buah
9. TPS jumlah 3 buah.

4.2. Deskripsi Responden

Deskripsi responden pada penelitian ini mencakup; tingkat pendidikan formal, usia karyawan dan golongan kepangkatan. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi responden nampak pada Tabel 4.1 , Tabel 4.2, Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

4.2.1. Responden menurut Pendidikan

Asumsi dasar "*Teori Human Capital*" menyatakan bahwa seseorang dapat meningkatkan penghasilannya melalui peningkatan pendidikan. Ada hubungan sebab akibat dan korelasi yang tinggi antara investasi dalam pendidikan dan tingkat perkembangan ekonomi suatu negara yang diekspresikan oleh GNP (Gross National Product) perkapita (Harbison & Myers : 1979).

Kemudian dalam GBHN " Human Capital " ini terlihat dalam pembangunan ketenagakerjaan dalam rangka menciptakan lapangan pekerjaan dan mengurangi pengangguran serta pengembangan sumberdaya manusia diarahkan pada pembentukan tenaga profesional yang mandiri dan beretos kerja yang tinggi dan produktif. Pada kondisi tersebut pendidikan memegang peran yang strategis, baik pada instansi Pemerintah maupun swasta.

Jumlah responden yang merupakan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebanyak 147 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan formal nampak pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Responden menurut tingkat Pendidikan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Pascasarjana / S2	1	0.7
2	Sarjana	22	14.9
3	Diploma III (Sarjana Muda)	10	6.8
4	SMU	114	77.6
T o t a l		147	100.0

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Pada Tabel 4.1 Responden menurut tingkat pendidikan formal pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar pada tingkat SMU sebesar 77.6 %. Hal tersebut disebabkan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang kebanyakan dari karyawan lama yang berpendidikan pada tingkat menengah atas. Hal tersebut disebabkan formasi pekerjaan pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada era sebelum tahun delapan puluhan tingkat pendidikan yang dibutuhkan adalah Sekolah Menengah Umum kebawah, yang kemudian atas inisiatif karyawan sendiri meningkatkan pendidikannya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan terlebih dahulu mendapat ijin dari Kepala Kantor serta harus memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada.

4.2.2. Responden menurut Usia

Bertambahnya usia karyawan dalam suatu organisasi pada umumnya dapat meningkatkan ketrampilan atau pengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain hal itu dengan meningkatnya usia juga dapat menjaga stabilitas emosional. Namun disisi lain

dengan meningkatnya usia juga dapat menjaga stabilitas emosional. Namun disisi lain semakin bertambah usia karyawan dapat menurunkan kemampuan fisik. Oleh karena itu aspek usia pada umumnya menjadi pertimbangan dalam promosi, reward dan sebagainya. Dengan kondisi heterogenitas usia karyawan diharapkan juga menjadi pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Ditinjau dari segi komposisi usia, responden yang merupakan karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden menurut Komposisi Usia
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	18 s/d 29 Tahun	10	6,8
2	30 s/d 39 Tahun	13	8,8
3	40 s/d 49 Tahun	92	62,6
4	50 s/d 55 Tahun	32	21,8
Total		147	100.0

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Pada Tabel 4.2 komposisi usia karyawan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar adalah usia 40 s/d 49 tahun sebanyak usia 62.6 %. Hal tersebut berdasarkan penelitian di lapangan karyawan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang karyawan lama.

4.2.3. Responden menurut Golongan Kepangkatan

Jenjang kepangkatan karyawan dalam organisasi akan berpengaruh terhadap kompensasi, promosi dan status karyawan itu sendiri. Dalam tingkatan-tingkatan golongan bukanlah sesuatu yang otomatis dengan waktu lama kerja, namun juga diperlukan kualifikasi atau persyaratan tertentu dalam setiap jenjang kepangkatan.

Kenaikan pangkat adalah merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian karyawan yang bersangkutan terhadap Negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdianya. Di lihat dari aspek golongan kepangkatan responden yang merupakan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden menurut komposisi Golongan Kepangkatan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No	Golongan	Jumlah	Persentase
1	IV	2	1.4
2	III	30	20.4
3	II	115	78.2
Total		147	100.0

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Pada Tabel 4.3 Responden menurut komposisi golongan kepangkatan karyawan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, golongan IV sebanyak 1.4 %, golongan III sebanyak 20.4 %, Golongan II sebanyak 78.2 %. Dimana sebagian besar adalah golongan II, hal ini disebabkan oleh tingkat

pendidikan yang dimiliki karyawan adalah SMU, dan bagi karyawan yang telah memperoleh jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari jenjang pendidikan saat diterima menjadi karyawan baru, tetapi kalau tidak memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan antara lain : Memperoleh ijin dari Kepala Kantor, melaporkan kondisi pendidikannya setiap semester, lulus seleksi Diklat Penyesuaian Ijazah dan lulus ujian Diklat Penyesuaian Ijazah, baru dapat diusulkan untuk kenaikan pangkat berdasarkan jenjang pendidikan yang telah diperoleh karyawan tersebut.

4.2.4. Responden menurut Jabatan (Eselon)

Jabatan (eselon) dalam suatu organisasi dapat meningkatkan status karyawan dalam organisasi. Semakin tinggi eselon karyawan, status karyawan tersebut juga makin tinggi baik dalam organisasi maupun masyarakat. Jabatan merupakan kepercayaan yang diberikan organisasi berdasarkan kriteria-kriteria atau syarat yang telah ditentukan.

Di lihat dari Jabatan (eselon) responden yang merupakan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden menurut komposisi Jabatan (Eselon)
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No	Eselon	Jumlah	Persentase
1	III	1	0.7
2	IV	12	8.2
3	Pelaksana	134	91.1
T o t a l		147	100.0

Sumber : Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Pada Tabel 4.4 Responden menurut komposisi jabatan (eselon) di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang yang sebagian besar adalah pelaksana atau belum mempunyai jabatan sebesar 91.1 %, karena untuk menduduki suatu jabatan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dan jumlah jabatan struktural sangat terbatas dan komposisi jabatan yang ideal adalah berbentuk kerucut.

4.3. Kualitas Data

Kualitas data dalam penggunaan instrumen penelitian dapat diuji melalui reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen kuesioner. Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpa, jika Cronbach Alpha > 0.6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan soft ware SPSS 10.00, nampak pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Motivasi	0,6331	Reliabel
2	Kemampuan	0,6643	Reliabel
3	Imbalan	0,6622	Reliabel
4	Kinerja	0,6224	Reliabel

Sumber : Lampiran 2

Pada Tabel 4.5 Cronbach Alpha sebesar 0,6331; 0,6643; 0,6622 dan 0,6224 > 0,6, maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel. Kemudian uji validitas pada penelitian menggunakan korelasi Product Moment, jika hasil perhitungan r hitung > r tabel, maka kuesioner valid atau sah. Berdasarkan hasil perhitungan (lampiran 2) r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) variabel bebas motivasi, kemampuan, imbalan dan variabel tidak bebas kinerja menunjukkan > r tabel Product Moment (0,162). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah valid

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini mencakup uji Multikolinearitas, Autokorelasi, Heterokedastisitas serta normalitas. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS for Windows Version 10.00 adalah sebagai berikut:

4.4.1. Multikolinearitas

Ada tidaknya multikolineritas dapat diketahui dengan nilai tolerance variabel bebasnya dengan variabel tidak bebasnya di atas 10 % dan nilai *Variance Inflation* Factor (VIF) di bawah 10 (Imam Ghozali, 2001). Hasil perhitungan nampak pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Kinerja (Y) (Variabel Dependen)	
	Tolerance	VIF
Motivasi (X1)	0.915	1.093
Kemampuan (X2)	0.875	1.142
Imbalan (X3)	0.823	1.215

Sumber : Lampiran 7

Pada Tabel 4.6 nilai toleran variabel bebas motivasi , kemampuan dan imbalan nilai *Variance Inflation* Factor (VIF) di bawah 10. Dan dapat dijelaskan bahwa variabel imbalan tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi, hal tersebut karena

imbangan berupa gaji Pegawai Negari Sipil (PNS) besarnya sama sesuai dengan pangkat dan masa kerja. Dengan kata lain kenaikan gaji disesuaikan dengan pangkat dan masa kerja. Berarti model dalam penelitian ini adalah bebas dari multikolinearitas.

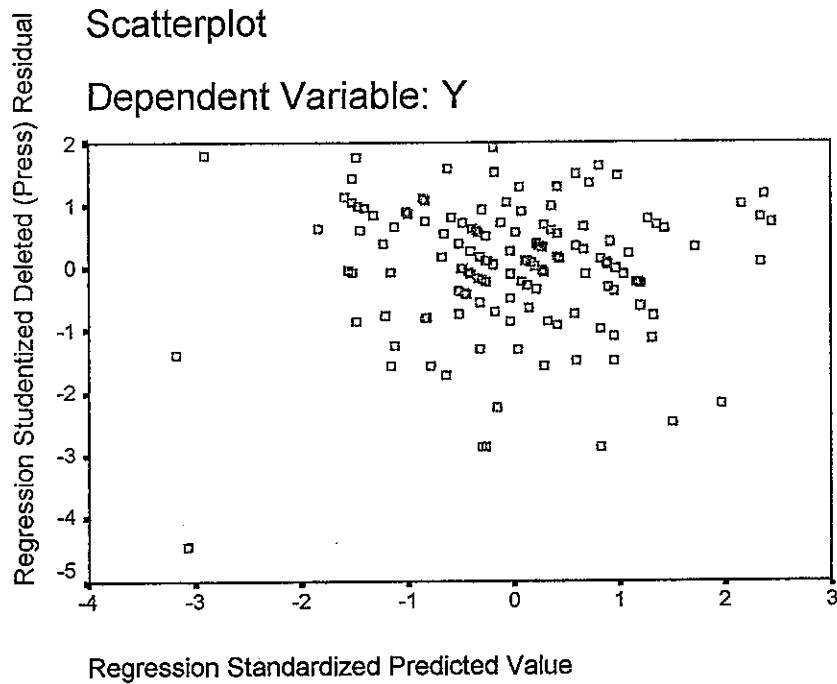
4.4.2. Autokorelasi

Bebas dari autokorelasi jika nilai Durbin Watson (DW) tidak berada diantara batas tabel nilai $d_l - d_u$ pada tingkat signifikan 1 % dengan jumlah sampel 100 –150 (Imam Ghazali, 2001). Berdasarkan perhitungan nilai Durbin Watson sebesar 1.818, sedangkan tabel Durbin Watson nilai batas atas jumlah variabel bebas 3 adalah $d_l = 1.487 - 1.584$ dan $d_u 1.604 - 1.645$, berarti bebas dari autokorelasi.

4.4.3. Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui adanya kondisi heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan grafik scatterplot. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Imam Ghazali 2001). Pada gambar 4.1. variabel tidak bebasnya adalah kinerja titik-titik menyebar di bawah dan di atas 0 serta tidak membentuk pola tertentu.

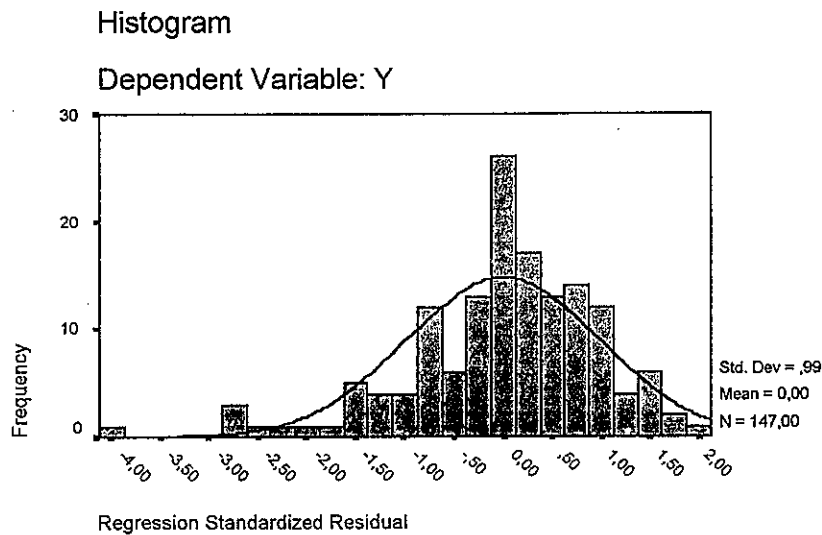
Gambar 4.1.
Grafik Scatterpot Variabel Dependen Kinerja



4.4.4. Normalitas

Data berdistribusi normal jika gambar Histogram tidak menceng kekanan atau menceng kekiri. Pada Gambar 4.2 nampak variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y bahwa Histogram tidak condong kekanan maupun kekiri. Maka dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas data terpenuhi.

Gambar 4.2.
Uji Normalitas Data



4.5. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi merupakan alasan – alasan, dorongan – dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antar sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia. Jadi semua keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu adalah motivasi, Pahlawansjah (1998). Oleh karena itu motivasi karyawan perlu menjadi perhatian pengelola suatu organisasi.

Adapun motivasi kerja karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, nampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Motivasi Kerja Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang,

No		Motivasi	Frekuensi	Persentase
1	10 – 19.99	Sangat Rendah	0	0
2	20 – 29.99	Rendah	0	0
3	30 – 39.99	Sedang	110	74.8
4	40 – 49.99	Tinggi	37	25.2
5	50 – 59.99	Sangat Tinggi	0	0
Total			147	100

Sumber : Lampiran 5

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa motivasi kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar adalah sedang (74.8 %). Kondisi tersebut disebabkan oleh karena adanya pekerjaan yang bersifat rutinitas atau monoton sehingga tantangan dalam pekerjaan relatif kecil, penyebab lainnya juga disebabkan oleh adanya kebijakan organisasi yang terkadang tidak konsisten dengan peraturan yang berlaku, kurangnya bimbingan dan pengarahan oleh atasan langsung terhadap karyawan dibawahnya dan kebijakan mutasi yang kurang ideal sehingga kurang memberikan gairah kerja bagi karyawan, serta faktor usia karyawan yang sebagian besar telah mendekati masa pensiun

4.6. Kemampuan Karyawan

Sejauh mana seorang karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung kepada kemampuan. Menurut Gibson (1997) kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan tingkat kemampuannya rendah maka hasil yang didapatkan juga rendah, sebaliknya jika kemampuan karyawan tinggi maka hasil yang didapat juga akan tinggi.

Adapun tingkat kemampuan karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Kemampuan Kerja Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No		Kemampuan	Frekuensi	Persentase
1	10 – 19.99	Sangat Rendah	0	0
2	20 – 29.99	Rendah	2	1.4
3	30 – 39.99	Sedang	143	97.2
4	40 – 49.99	Tinggi	2	1.4
5	50 – 59.99	Sangat Tinggi	0	0
Total			147	100

Sumber : Lampiran 5

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa kemampuan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar adalah sedang (97.2 %). Hal tersebut di atas disebabkan sebagian besar karyawan

telah berumur diatas empat puluh tahun sehingga kemampuan fisik karyawan menjadi menurun, selain itu juga tingkat pendidikan karyawan yang sebagian besar adalah tingkat Sekolah Menengah Umum. Dan kurangnya minat bagi karyawan atas inisiatif sendiri untuk mengembangkan diri dan mengembangkan karier, kurang mengikuti perkembangan ketentuan-ketentuan dan pertauran-peraturan yang berlaku serta sangat jarang mengikuti pendidikan dan latihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan.

4.7. Imbalan Karyawan

Menurut Stoner (1996) sistem imbalan dalam suatu organisasi menuntun tindakan yang secara umum mempunyai akibat paling besar terhadap motivasi dan kinerja seseorang. Tambahan gaji, bonus dan promosi dapat merupakan motivator kuat terhadap kinerja individu. Gibson (1997) merinci imbalan menjadi 3 yakni : 1) ekstrinsik yang mencakup : gaji dan upah. 2). Imbalan interpersonal dan 3). Promosi.

Adapun deskripsi imbalan karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, nampak pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Deskripsi Imbalan Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No		Imbalan	Frekuensi	Persentase
1	10 – 19.99	Sangat Rendah	6	4.1
2	20 – 29.99	Rendah	117	79.6
3	30 – 39.99	Sedang	24	16.3
4	40 – 49.99	Tinggi	0	0
5	50 – 59.99	Sangat Tinggi	0	0
Total			147	100

Sumber : Lampiran 5

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa imbalan karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar adalah rendah (79,6). Hal tersebut disebabkan, tingkat insentif yang tidak proporsional, kemudian juga insentif yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Kemudian kenaikan kepangkatan yang terkadang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku serta signifikansi keberhasilan tidak selalu sesuai dengan penempatan karyawan berikutnya.

Kebijakan dalam pemberian imbalan berupa promosi jabatan dirasakan belum adil dimana karyawan yang lebih rendah golongan kepangkatannya dipromosikan menduduki jabatan sedangkan karyawan yang memiliki pangkat yang lebih tinggi tidak ikut dipromosikan.

4.8. Kinerja Karyawan

Pada umumnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan dan pengalaman serta kesungguhan karyawan itu sendiri. Mengingat kinerja diukur

dari hasil karyawan yang bersangkutan maka perlu bagi setiap organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Adapun kinerja karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, nampak pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Kinerja Karyawan
Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

No		Kemampuan	Frekuensi	Persentase
1	10 – 19.99	Sangat Rendah	1	0.7
2	20 – 29.99	Rendah	11	7.5
3	30 – 39.99	Sedang	132	89.8
4	40 – 49.99	Tinggi	3	2.0
5	50 – 59.99	Sangat Tinggi	0	0
Total			147	100

Sumber : Lampiran 5

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebagian besar adalah sedang (89,8 %). Hal tersebut disebabkan oleh karena karyawan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang tingkat pendidikan yang sebagian besar adalah tingkat Sekolah Menengah Umum, kemudian para karyawan tidak mempunyai kemauan untuk mengembangkan diri sehingga mempunyai ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Bea dan Cukai sangat terbatas, kurangnya integritas karyawan dan adanya kesan kurang bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang dibebankan.

4.9. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Pada bab sebelumnya telah disebutkan bahwa penelitian bertujuan menganalisis pengaruh antara kemampuan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia, menganalisis pengaruh antara motivasi terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia dan menganalisis pengaruh antara imbalan terhadap kinerja (*performance*) sumber daya manusia.

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan uji serentak atau uji F dan uji Parsial atau uji t. Hasil perhitungan untuk analisis kuantitatif dengan menggunakan Program SPSS 10.00 dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan Analisis Berganda
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia
di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien	Signifikan
Kinerja (Y)	Motivasi (X ₁)	0.162	0.009
	Kemampuan (X ₂)	0.295	0.000
	Imbalan (X ₃)	0.485	0.000
R Square : 0.509		F Hitung : 49.340	
R : 0.713		Signifikan : 0.000	

Sumber : Lampiran 8.

Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.11, maka persamaan regresi linear yang dihasilkan adalah :

$$Y = 0.162 X_1 + 0.295 X_2 + 0.485 X_3$$

Dengan menggunakan *Standardized Coefficients* persamaan regresi linear di atas maksudnya, jika karyawan tidak mempunyai motivasi, kemampuan serta tidak diberi imbalan atau variabel bebas sama dengan nol maka karyawan tidak akan mempunyai kinerja atau variabel terikat sama dengan nol, sedangkan kalau menggunakan *Unstandardized Coefficients* walaupun variabel bebas sama dengan nol namun kinerja karyawan atau variabel terikat tetap ada karena mempunyai nilai konstanta. Keuntungan menggunakan *standardized coefficients* adalah mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran variabel bebas.

Pada uji bersama-sama atau Uji F ini adalah untuk menguji variabel motivasi, kemampuan dan imbalan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, secara bersama-sama.

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai F hitung 49.340 dan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari taraf nyata 0.01. Hal tersebut berarti variabel motivasi, kemampuan dan imbalan mempunyai pengaruh yang secara signifikan terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, secara bersama-sama, diterima atau terbukti kebenarannya. Besarnya koefisien variabel motivasi (X_1) adalah 0.162, koefisien variabel kemampuan (X_2) 0.295 dan koefisien variabel imbalan adalah (X_3) 0.485, Berdasarkan analisis tersebut maka variabel imbalan (X_3) mempunyai pengaruh yang paling besar

Kemudian besarnya kontribusi seluruh variabel X (bebas) terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, ditunjukkan oleh angka R^2 . Nilai atau angka $R^2 = 50.9\%$. Angka ini memberi arti bahwa seluruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) yang digunakan dalam regresi ini, secara bersama-sama telah mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang sebesar 50,9 %. Sedangkan variabel bebas lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, kontribusinya sebesar 49.91 %. Kemudian besarnya keeratan hubungan variabel bebas yang terdiri dari motivasi, kemampuan dan imbalan terhadap variabel terikat kinerja sebesar 71.3 %.

4.10. Uji Hipotesis

4.10.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan uji Parsial atau uji t.

Hasil perhitungan, pada Tabel 4.11 nampak bahwa variabel independen yaitu motivasi, tingkat signifikan adalah 0.009 lebih kecil dari taraf nyata atau tingkat kesalahan sebesar 0.01. Hal tersebut berarti pada taraf nyata 1 % variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, terbukti kebenarannya.

4.10.2. Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah variabel kemampuan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan uji Parsial atau uji t.

Hasil perhitungan, pada Tabel 4.11 nampak bahwa variabel independen yaitu kemampuan, tingkat signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari taraf nyata atau tingkat kesalahan sebesar 0.01. Hal tersebut berarti pada taraf nyata 1 % variabel kemampuan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, terbukti kebenarannya.

4.10.3. Pengaruh imbalan terhadap Kinerja

Hipotesis III yang menyatakan bahwa variabel imbalan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan uji Parsial atau uji t.

Hasil perhitungan, pada Tabel 4.11 nampak bahwa variabel independen yaitu imbalan tingkat signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari taraf nyata atau tingkat kesalahan sebesar 0.01. Hal tersebut berarti pada taraf nyata 1 % variabel imbalan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, terbukti kebenarannya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di muka, dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Variabel kemampuan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sumber daya manusia
3. Variabel imbalan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Variabel motivasi, kemampuan dan imbalan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara bersama-sama.
5. Variabel imbalan mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang.
6. Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama, variabel bebas mempunyai koefisien determinasi terhadap variabel terikat sebesar 50.9 %, sedangkan sisanya sebesar 49,1 % variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2. Implikasi

1. Hasil penelitian ini minimal dapat mendorong penelitian-penelitian berikutnya terhadap kinerja sumber daya manusia. Bagi dunia praktik hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi kepada Kepala Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, khususnya variabel imbalan menjadi perhatian pimpinan, karena secara parsial mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.
2. Kemudian berkaitan dengan variabel motivasi, sebaiknya pihak manajemen memberikan otonomi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, karena berdasarkan penelitian dilapangan menunjukkan persentase kumulatif 45.6 karyawan tidak merasakan adanya hal tersebut.
3. Kemampuan karyawan harus diperhatikan adalah dengan mendorong pengembangan karyawan yang dilakukan oleh karyawan atas inisiatif sendiri diluar jam kerja sehingga kemampuan karyawan lebih meningkat.
4. Meningkatkan pembinaan ketrampilan karyawan melalui pengarahan dan bimbingan oleh atasan langsungnya tentang ketentuan dan peraturan yang berlaku serta pedoman pelaksanaan kerja dan metode kerja.

5.3. Keterbatasan

Dengan keterbatasan dalam penelitian ini sebaiknya penelitian berikutnya dapat menggunakan metode wawancara secara langsung dengan responden dalam mendapatkan data, sehingga persepsi responden akan mendekati hal yang sesungguhnya. Kemudian juga menambah variabel bebas seperti tingkat teknologi, pengembangan karyawan dan sebagainya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain :

1. Jumlah sampel hanya sedikit karena responden penelitian ini terbatas pada karyawan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda pada karyawan perusahaan manufaktur dan perdagangan.
2. Hasil jawaban dari kuesioner dalam penelitian ini di isi langsung oleh responden (self report), sehingga cenderung mengalami bias.
3. Penelitian ini sebagian hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung dengan responden, sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan data yang terkumpul melalui instrumen secara tertulis.

Daftar Referensi

- Adi Parminto, 1991, **Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Perkebunan XXI-XXII Jawa Timur**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair(tidak dipublikasikan)
- Bambang Swasto. S, 1995, **Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja : Suatu Kajian pada dosen PTS Kopertis Wilayah VII Jawa Timur** , Disertasi, Unair(tidak dipublikasikan)
- Barbara, Townley, 1993, "Performance Appraisal and The Emergence of Management ", **Journal of Management studies** , Vol.3, No: 2
- Blackbum, R & Rosen. B, 1993, " Total Quality and Human Resources Management : Lessons learned from baidrige award-winning companies ", **Academy of Management Executive**, 7 (3) : 49-66
- Brudney, J. L & Condrey S. E, 1993, "Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation", **Public Productivity & Management Review**, Vol. XVII, No.2, Winter. P:129-144
- Buchari Z, 1990, **Manajemen dan Motivasi** , Balai Aksara, Jakarta
- Byars, Lloyd. L. & Leslie W. Rue, 1984, **Human Resource and Personel Management**, Richard. D. Irwin , Inc. Homewood, Illinois
- Carles, E. Lance, 1994, " Tes of Laten Structure of Performance Ratings Derived from Wherry's Theory of Rating ", **Journal of Management**, Vol. 20. No.4
- Cooper, D. R and Emory, C. W, 1995, **Metode Penelitian Bisnis** , Jilid I, Edisi kelima , Erlangga, Jakarta
- Dessler, G, 1986, **Manajemen Personalia**, terjemahan Agusdarma, Penerbit Erlangga, Jakarta
- , 1999, "How to Ern Your Employees Comitment", **Academy of Management Executive**, Vol 13. No: 2

- Donald, J.Campbell. et.al, 1998, "Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation : an Analysis and Alternative", **Human Resource Management, Summer Vol.37, No.2 P: 131-146**
- Eko Budi Resetiawan, 2002, **Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip(tidak dipublikasikan)
- Eisenberg, E F & Ingraham P.W, 1993, "Analyzing the Comparative Pay-for-Performance Experience : Are there Common Lesson?", **Public Productivity & Management Review**, Winter, Vol XVII, No.2, P.117-128
- Emelia Rossyana Putri, 2001, **Analisis Pengaruh Faktor-faktor Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan** (studi kasus PT.Apac Inti Corpora Semarang), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip(tidak dipublikasikan)
- Feldman, Daniel C. and Hugh, J. Arnold, 1988, **Managing Individual and Group Behavior in Organization**, International Student Edition, McGraw-Hill International Book Company, Tokyo
- Ferdinand, A.T, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Aplikasi Model-Model Rumit dalam penelitian untuk tesis S2 & S3, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferry Agustian, 2001, **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan** (studi kasus pada PT.Pusri PPD Jawa Tengah), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip(tidak dipublikasikan)
- Fitz, Jac-Enz, 1987, **How to Measure Human Resources Management**, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore
- Flanery, P.T et. Al, 1996, **People, Performance and Pay Dynamic Compensation for canging organization**, The Free, Press, New York
- Flippo, E B, 1984, **Personel Management**, Six Edition, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore
- Gibson, James I, John M Ivancevich dan James H Donnely Jr, 1997, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi 4, terjemahan Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta

- Greene, J. R, 1995, "Evaluation Base Pay Program", **Compensation & Benefit Review**, P:20-31
- Halim, Ahmed A. Abdel, 1983, "Effect of Task and Personality Characteristic on subordinate Responses to Participative Decesion Making", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No.3, P:477-484
- Harahap. P, 1998, **Pengembangan Karier Sumberdaya Manusia di PTS : Suatu kajian dari aspek Motivasi, Status dan Kinerja pada dosen PTS di Jawa Tengah**, Disertasi , Unair(tidak dipublikasikan)
- Harold, Koontz, 1989, **Industrial Psychology and Social Fundation**, Prentice Hall, New Jersey
- Haris, Michael. M, 1994, "Rather Motivation in the Performance Appraisal Context: A Teoritcal Framework ", **Journal of Management**, Vol .20. No.4
- Harry, G.B. and Gomez.M.L, 1998, "Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework",. **Academy of Management Journal**. Vol 41, No.2, P:135-145
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blancard, 1996, **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources**, 4 th edition, Prentice-Hall, Inc, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Husen Umar, 1997, **Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran**, cetakan pertama, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Indriantoro Nur dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Yogyakarta, BPFE : Yogyakarta
- Imam Ghozali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Kalleberg, A.L & Marsden. P N, 1994, "Organizational Commitment and Job Performance in the us Labour force ", **Research in sociology of word 5**"
- Keith, H, 1997, "The Efeect of Varying Conceptualization of Job Performance on Adverse Impact, Minority Hiring and Predicted Performance ", **Journal of Applied Psychology**, Vol.82.No.5
- Luthan, F, 1995, **Organizational Behavior**, Seventh Edt, Mc Graw-Hill Book Company,Singapore

- Lopez, Elza. M, 1982, "A test of the self consistency Theory of the job performance-Job Satisfaction Relationship", **Academy of Management Journal**, Vol.25, No.2, P:335-348
- Matt, Bloom, 1998, "Relationships Among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.3, P: 283-297.
- M. As'ad, 1989, **Psikologi Industri** , Edisi ketiga, Cetakan pertama, Liberty, Yogyakarta
- Mondy, Wayne, 1993, **Human Resources Management**, Fifth Edition, Allyn and Bacon
- Mc Cormick, Ernest J & Joseph, Tiffin, 1974, **Industrial Psychology**, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey
- Phillips, Jean.M, 1997, "Role of goal Orientation, ability, Need for Achivement and Locus of Control in the Self-Effecacy and Goal Sting Process ", **Journal of Applied Psychology** Vol. 82, No.5
- Robbins, Stephen. P, 2001, **Perilaku Organisasi : Konsep, kontroversi, Aplikasi**, Jilid I Versi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Seymour, J. Madison, 1991, "AID University Linkages for Agriculturl Development", **Journal of Higher Education**, Vol 62, No:3, p:288-316
- Singarimbun, Masri, 1989, **Metode Penelitian Survai**, LP3ES, Jakarta
- Snell, Scott A, James W. Dean, Jr, 1992, "Integrated Manufacturing and Human Resources Management : A Human Capital Perspective", **Journal Academy of Management Review**, Vol.5, p:467-504
- Steers, R.M, 1985, **Efektivitas Organisasi**, Kaidah Peri Laku, terjemahan Magdalena Jamin, cetakan kedua, Penerbit Erlangga : Jakarta
- Stoner, James. A.F and Carles, Wankel, 1986, **Mangement**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cllifs, New Jersey
- Stephen, Kerr, 2000, **Rewarding Performance**, Executive Excellence, Vol. 17, January, P : 4-5
- Suhartini, 1995, **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Peningkatan Kinerja Dosen di DIY** . Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair (tidak dipublikasikan)

- Vroom, V. H, 1994, **Work and Motivation** , NewYork, John Willey
- Walker, J.W, 1988, "Managing human resources in flat, lean and flexible organization : Trend for the 1990's", **Human Resource Planning**, 11 (2) P:125 -132
- Widodo, 1996, **Analisis Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Dosen PTS di kodia Semarang**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair (tidak dipublikasikan)
- Woika, M, 1993, "Pay Plan Based on Performanced Motivates Employees", **HR Magazine**. P : 75-77
- Wright, Patrick. M, 1992, "An Examination of the Relationships Among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Comitment and Performance ", **Jounal of Management**, Vol. 18, No.4 P ;667-693
- , 1995, " P = f (MxA) : Cognitive Ability as a moderator of the relationship between Personality and job Performance", **Journal of Management**, Vol .21. No.6, P : 1129-1139
- Yvonne, Evers, 1998, "**Performance Incentives : Effective programs reward to strategic goals**", Credit Union Magazine, Vol.64, June, P : 54-59

Lampiran 1

KUESIONER

Tujuan Riset ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang, untuk menyusun Tesis di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Kami mohon kesediaan saudara untuk mengisi identitas dan pertanyaan dibawah ini dengan sejujurnya.

I. Identitas Responden

No.

Isilah dengan huruf yang jelas pada titik – titik di bawah ini.

1. Umur : tahun
2. Pendidikan :
3. Jabatan :
4. Masa kerja : tahun,bulan
5. Status :
6. Bagian/Seksi :

II. Petunjuk :

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda pada salah satu kotak jawaban yang menurut anda paling sesuai !

STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral/Ragu-ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

III. Daftar Pertanyaan:

DAFTAR KUESIONER

STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5

I. Motivasi

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Saya menyukai bekerja keras dalam kelompok, mendiskusikan dan memecahkan suatu pekerjaan secara kelompok. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Saya menyukai pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi di tempat saya bekerja. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Saya cenderung kreatif dalam pekerjaan yang dapat melibatkan orang lain. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Saya menyenangi pekerjaan yang memungkinkan memperoleh suatu kemajuan atas dasar prestasi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Pekerjaan yang saya lakukan menuntut berbagai aktivitas yang berbeda. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Pekerjaan yang saya lakukan mempunyai kebebasan untuk mengatur waktu kerja saya. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Saya merasa bahwa kebijakan pimpinan dalam jam kerja karyawan terlalu menekan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Saya merasa bahwa organisasi di tempat saya bekerja memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Kebijakan organisasi dalam hubungan inter personal di tempat saya bekerja sudah baik. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Saya bangga menjadi pegawai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5

II. Kemampuan

1. Saya mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
2. Saya memahami metode yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
3. Saya mengetahui ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Organisasi menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan seluruh pekerjaan
5. Saya mengetahui hubungan antara tugas saya dengan pekerjaan – pekerjaan lain di dalam organisasi
6. Saya mengetahui fungsi – fungsi pekerjaan yang ada di dalam organisasi di tempat saya bekerja
7. Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi dengan baik.
8. Saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
9. Saya mampu memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada pengguna jasa.

STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5

III. Imbalan

1. Saya merasa memperoleh penghasilan yang besar di tempat saya bekerja.
2. Saya memperoleh insentif – insentif di tempat saya bekerja sesuai peraturan.
3. Saya merasakan bahwa insentif – insentif yang saya terima sudah sesuai harapan saya.
4. Saya merasakan bahwa setiap keberhasilan dalam melaksanakan tugas memberikan dampak terhadap penempatan saya berikutnya.
5. Saya merasa kenaikan pangkat yang ada di organisasi saya bekerja benar – benar didasarkan pada hasil kinerja.
6. Di tempat saya bekerja jabatan struktural yang ada benar – benar didasarkan pada kemampuan dan kecakapan seseorang
7. Saya merasakan bahwa promosi jabatan di tempat saya bekerja berdasarkan prestasi kerja.
8. Insentif yang diterima dirasakan adil dibandingkan usaha/kerja keras yang telah saya lakukan.

STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5

IV. Kinerja

1. Saya merasa bahwa tugas yang dibebankan organisasi dapat saya selesaikan sesuai dengan standard yang ditetapkan.
2. Keragaman pekerjaan yang dibebankan organisasi kepada saya, dapat saya selesaikan sesuai dengan harapan organisasi.
3. Saya merasa dapat bekerja dengan baik, walaupun tanpa ada pengawasan dari atasan.
4. Saya merasa bahwa ide – ide saya sering diterima dalam kelompok kerja saya
5. Saya jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.
6. Saya dapat memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi.
7. Saya tidak pernah mempunyai waktu luang/menganggur selama jam kerja.
8. Saya mempunyai target yang jelas untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
9. Saya memulai pekerjaan dengan rencana kerja yang jelas.

Terima kasih atas partisipasi saudara.