

331.118

set

a

e.1

**ANALISIS NILAI MOTIVASI DAN KEPUASAN  
KARYAWAN TERHADAP MINAT PENINGKATAN  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA  
PT. PANCA WIRA MUSTIKA**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh :**

Nama : IWAN SETIAWAN  
NIM : C4A0 96042

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

331.118

set

a e.1

## HALAMAN PENGESAHAN

### ANALISIS NILAI MOTIVASI DAN KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP MINAT PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT. PANCA WIRA MUSTIKA

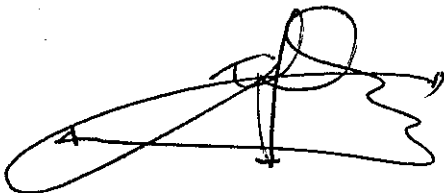
**Diajukan Oleh :**

**Nama : Iwan Setiawan**

**N.I.M. C4A096042**

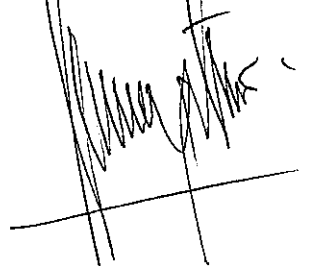
**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Ketua : Drs. Arifin S.M.Com (Hons),Akt**  
**Tanggal : Maret 2000**

**Pembimbing II**



**Anggota : Drs. Harry Soesanto, MMR**  
**Tanggal : Maret 2000**

Tesis Berjudul

ANALISIS NILAI MOTIVASI DAN  
KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP MINAT PENINGKATAN  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PADA PT. PANCA WIRA MUSTIKA

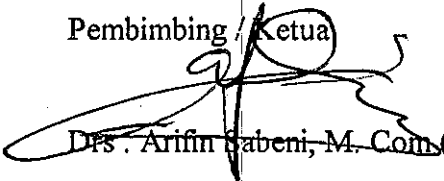
Yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
IWAN SETIAWAN

Telah dipertahankan di depan Penguji  
pada tanggal 23 - 3 - 2000 dan  
Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing / Ketua

Anggota Dewan Penguji

  
Drs. Arifin Sabeni, M. Com. (Hons). Akt

Dr. Imam Ghozali. M. Com, Akt

Pembimbing / Anggota

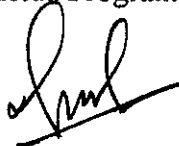
Drs. H.M. Chabachib, Msi, Akt

Drs. Harry Soesanto. MMR

Drs. Mohamad Nasir, Msi, Akt

Semarang, - 3 - 2000  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Sujudi Mangun Wi hardjo

## MOTTO

*Hidup adalah perjuangan  
Perjuangan perlu dilakukan  
Jalan terus, harus dilakukan  
Sampai tujuan harus dilakukan  
Rintangan, harus dilawan  
Hanyalah, "Allah" arah doa dan kiblat yang benar*

*Janganlah kamu sembah disamping (menyembah) Allah, tuhan apapun yang lain.  
Tidak ada Tuhan (yang berhak disembah) melainkan Dia. Tiap-tiap sesuatu pasti  
binasa, kecuali wajah-Nya (Allah). Baginya segala penentu, dan hanya kepada -  
Nya kamu kembali.  
Al Qashash(Ayat 88)*

**Keberhasilan ini kupersembahkan kepada istri kami Dwini Lestariyanti dan si kecil Alifa Marwa  
Rahmadita**

## ABSTRAK

Setiap organisasi beroperasi dengan mengkombinasikan sumber dayanya melalui cara yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan. PT. Panca Wira Mustika merupakan salah satu diantara banyak perusahaan yang mengelola sumberdaya manusia. Perusahaan ini bergerak dibidang kayu olahan dengan sistim produksi laminating dan finger joint. Dalam perjalanannya terdapat berbagai kendala yang sering dihadapi. Kendala tersebut terutama pada bagian operasional yaitu tuntutan akan perbaikan, sering absen, terlambat masuk kerja, bekerja seminimal mungkin, tidak disiplin, tingkat kesalahan dari pekerjaan sering terjadi dan keluarnya karyawan dari perusahaan. Dampak negatif bagi perusahaan dalam bentuk tidak terpenuhinya jadwal kerja yang telah direncanakan sehingga mengganggu proses produksi, tidak termanfaatkannya sumber daya secara maksimal dan meningkatnya biaya secara keseluruhan.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh nilai motivasi dan kepuasan karyawan terhadap minat peningkatan kerja karyawan pada bagian produksi, membahas dan menganalisis variabel-variabel yang sangat berpengaruh terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Variabel-variabel yang diteliti dari nilai motivasi yaitu ; variasi ketrampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Kepuasan kerja karyawan terdiri dari; tantangan kerja, imbalan dan penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuai kerja dengan kepribadian. Penelitian juga mengidentifikasi perilaku aktual dari karyawan selama bekerja pada perusahaan ditinjau dari motivasi yang telah diberikan dan kepuasan kerjanya. Penggabungan dari variabel tersebut didasari oleh teori Fisben dan Ajzin dalam Behavior Relation Model yaitu tentang perilaku dipengaruhi oleh sikap normatif subyektif melalui pengaruh terhadap minat.

Penelitian dilakukan dengan jumlah sampel sebanyak 130 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode random sample. Dengan menggunakan analisis regresi didapat variabel-variabel yang berpengaruh terhadap variabel yang diamati dan dengan menggunakan analisis kualitatif dapat mengidentifikasi perilaku dari masing-masing variabel yang diamati. Hasil Analisis Regresi dan kualitatif yang telah dilakukan, dihasilkan minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dipengaruhi oleh identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi, tantangan kerja, kondisi kerja dan kesesuaian kerja dengan kepribadian. Variabel variasi ketrampilan, umpan balik, imbalan penghargaan dan rekan bekerja tidak signifikan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dari hasil penelitian perilaku karyawan didapatkan hasil yang sangat utama dari karyawan terdorong untuk bekerja pada perusahaan yaitu kesesuaian kerja dengan kepribadian.

Dari hasil analisis tersebut pada masing-masing variabel dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi dalam meningkatkan sumber daya manusia di perusahaan dengan memanfaatkan kesesuaian kerja karyawan atas pekerjaannya pada perusahaan dan memotivasi karyawan dengan pemberian identitas tugas yang jelas, kepentingan tugas, otonomi, tantangan kerja, serta kondisi kerja yang baik untuk meningkatkan minat kinerja karyawan .

## ABSTRACTION

Every organization operates by combining its resources with some procedures to produce goods and services which are marketable. PT Panca Wira Mustika is one of many companies that manage human resource. The company runs its business in the field of wood processing, using the system of lamination and finger joint. There are problem that sometime happened. Most of the them is mainly within the operational section, such as the employee's need of betterment, absences, punctuality, work insufficiently, discipline, mistakes, and employee turn over. These problems influence the company in undergoing the work schedule that has been planed. Therefore, they disturb the production process; waste resources from optimally used, and increase the cost aggregately.

The research is conducted to analys the impact of motivation value and employee sastifaction and to employees need of job bettermant in production departement. The variables of the motivation value which are examined; variation of skills, job identities, job importance, autonomy, and feed back. The variable of employee's work satisfaction are; work challenges, reward and punishment, working condition, work partners, and work appropriateness with their personality. The reseach also identified the actual behavior of the employee during the joint the company according to motivations had been given and works satisfactions rate. The combination of the variables is based on the theory of Fisben and Ajzin in Behavior Relation Model, which noted that act, is affected by normative subjective behavior by the influence of interest.

The sample research was undertaken to 130 respondents. The sampling method that was used was random sample method. By using the regression analysis, figured the variables those influence the examined variable. Meanwhile, by using qualitative analysis, identified the behavior of each examined variable. The conclusions of the regression analysis and qualitative analysis had been done are that employee's interest to improve their performance is affected by job identities, job importance, autonomy, work challenges, working condition, and work appropriateness whit their personality. The variables of variation of skills, feed back, reward and punishment, and work partners donot significantly effect the employee's interest in improve their performance. Meanwhile, the research of the employee's behaviors discovered a coclusion that the main reason of employees to joint the company is the work appropriattness with their personality.

The conclusion of the analysis to each variable can be used as a consideration in determines the strategy to improve human resource whithin the company. Those are by using the work appropriateness whit employee's personality in the company and by motivating them by giving a clear certain job importance, autonomy, work challenges, and good working conditions in order to improve the performance of the employees

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan semua rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, dan dengan didorong oleh keinginan, kemauan dan keyakinan yang kuat akhirnya dapat selesai pula suatu karya ilmiah yang berupa sebuah tesis ini.

Tujuan penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Uनेversitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya kekurang sempurnaan karya tulis ilmiah ini yang semata-mata karena masih terbatasnya kemampuan dan pengetahuan penulis. Namun melalui karya ilmiah yang berjudul “ Analisis Nilai Motivasi dan Kepuasan Karyawan Terhadap Minat Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Panca Wira Mustika “ ini penulis ingin menyumbangkan sedikit yang penulis ketahui mengenai variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui minatnya dalam bekerja pada PT Panca Wira Mustika, dan semoga yang sedikit ini bisa memberikan manfaat bagi para pembaca dan pemerhati perilaku karyawan.

Perlu kiranya penulis kemukakan bahwa tanpa bantuan serta kesediaan dari pihak-pihak lain kiranya tidak akan mungkin penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu tidaklah berlebihan kiranya apabila melalui lembar ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Arifin S,M.Com (Hons),Akt dan Drs. Harry Soesanto, MMR selaku pembimbing pertama dan pembimbing kedua yang telah memberikan banyak petunjuk, bimbingan dan kemudahan-kemudahan bagi penulis dalam menyusun tesis ini.
2. Bapak Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang juga turut memperhatikan dan menanyakan kendala-kendala yang dihadapi dalam menyusun tesis ini.

3. Ir. Wiradari Soeprayogo selaku direktur PT Panca Wira Mustika, yang tidak hentinya meluangkan waktu untuk membantu dalam penyusunan maupun memberi keterangan tentang PT.Panca Wira Mustika.
4. Bapak Yudi Kurniawan, SE, selaku manager Personalia dan HRD PT Panca Wira Mustika, yang telah membantu dalam penyusunan, penyebaran kuesioner dan pemberian data-data pelengkap guna terselesaikannya tesis ini.
5. Manager Produksi dan karyawan bagian produksi yang telah meluangkan waktu guna wawancara secara langsung dan mengisi kuesioner yang penulis sediakan.
6. Dwini Lestariyanti yang tak henti-hentinya mendorong penulis guna menyelesaikan tesis ini.
7. Alifa Marwa Rahmadita Setiawan, putri penulis tercinta yang turut membangkikan semangat agar terselesaikan penulisan tesis ini
8. Bapak dan Ibu tercinta yang telah memberikan doa dan dorongan material maupun spiritual.
9. Adikku Irwansyah yang tak henti-hentinya mengingatkan dan memberikan dorongan agar tesis ini dapat selesai dengan cepat.
10. Rekan-rekan yang tidak dapat kami sebut satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan demi selesainya tesis ini.

Akhir kata semoga Allah SWT, selalu memberikan perlindungan kepada kita semua dan memberikan balasan yang sepadan dengan apa yang telah diberikan oleh rekan-rekan semua. Harapan penulis, semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukan Amin.

**Semarang, Maret 2000**  
**Penulis**

**(Iwan Setiawan)**

## DAFTAR ISI

Judul	halaman.
HALAMAN JUDUL PENELITIAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACTION.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1. Definisi Pengertian Motivasi .....	7
2.2. Konsep Motivasi .....	10
2.3. Teori Motivasi Kerja .....	11
2.4. Model Karakteristik Pekerjaan .....	13
2.5. Kepuasan Kerja .....	15
2.6. PengertKepuasan Kerja .....	16
2.7. Teori Kepuasan Kerja.....	17
2.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	18
2.9. Perilaku Minat Karyawan pada Peningkatan Kinerjanya .....	21
2.10. Reasoned Action Model.....	25
2.11. Penelitian yang pernah Dilakukan .....	26

2.12. Hubungan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	27
2.13. Kerangka Berpikir.....	28
2.12. Hipotesis .....	29
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1. Metode Pengambilan Sampel.....	30
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.3. Cara menguji Validitas dan Reliabilitas .....	34
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	36
3.6. Metode Analisis Data.....	38
3.6.1. Metode Statistik Menggunakan Regresi .....	38
3.6.2. Analisis untuk Melihat Faktor yang Mempengaruhi Minat Karyawan dalam Meningkatkan kinerjanya .....	38
<b>BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan .....	43
4.2. Struktur Organisasi .....	43
4.2.1. Komisaris.....	44
4.2.2. Direktur Utama.....	45
4.2.3. Kepala Bagian Produksi.....	45
4.2.4. Maintenance.....	48
4.2.5. Keuangan /acunting.....	48
4.2.6. Pembahanan.....	59
4.2.7. Marketing.....	59
4.2.8. Personalia.....	50
4.2.9. Sistim Keamanan dan Prefentif Keaman.....	52
4.2.10. Logistik.....	52
<b>BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
5.1. Pengembalian Kuesioner yang Di Sebar.....	53
5.2. Gambaran Umum Berdasarkan Data Pribadi.....	53

5.2.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
5.2.2. Usia Subjek.....	54
5.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan dan Pekerjaan .....	55
5.3.1. Pendidikan Terakhir.....	55
5.3.2. Lama Bekerja.....	56
5.3.3. Insentif.....	57
5.3.4. Status Kepegawaian.....	58
5.4. Pengujian Data Penelitian.....	59
5.4.1. Validitas dan Reliabilitas.....	59
5.4.2. Multikolinieritas.....	59
5.5. Faktor yang Mempengaruhi Minat dalam Meningkatkan Kinerja.....	60
5.5.1. Hasil Analisis Regresi.....	60
5.5.2. Pembahasan Hasil Analisis Regresi.....	61
5.5.2.1. Variasi Ketrampilan.....	62
5.5.2.2. Identitas Tugas.....	62
5.5.2.3. Kepentingan Tugas.....	62
5.5.2.4. Otonomi.....	63
5.5.2.5. Umpan Balik.....	63
5.5.2.6. Tantangan Kerja.....	63
5.5.2.7. Imbalan dan Penghargaan.....	63
5.5.2.8. Kondisi Kerja.....	64
5.5.2.9. Rekan Kerja .....	64
5.5.2.10 Kesesuaian Kerja dengan Kepribadian.....	64
5.6. Hubungan antara Faktor Nilai motivasi karyawan dengan Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya. ....	64
5.7. Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja Karyawan dengan Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya.....	67
5.8. Analisis data Perilaku Karyawan .....	71
5.8.1.1. Dengan melihat urutan prioritas kepuasan dari karyawan .....	71
5.8.1.2. Minat karyawan untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika .....	73
5.9. Perilaku Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya.....	76

<b>BAB VI : KESIMPULAN .....</b>	<b>79</b>
<b>BAB VII : Saran dan Implementasi Strategi.....</b>	<b>82</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>84</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>12.</b>

## DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
Tabel 3.1. Menggambarkan Pemberian skor pada setiap jawaban menggunakan metode Liekert .....	34
Tabel 3.2. Menggambarkan skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Liekert.....	34
Tabel 5.1. Jenis Kelamin Karyawan PT Panca Wira Mustika.....	54
Tabel 5.2. Usia Karyawan PT panca Wira Mustika.....	55
Tabel 5.3. Pendidikan Terakhir Karyawan PT Panca Wira Mustika.....	55
Tabel 5.4. Lama Bekerja Karyawan PT Panca Wira Mustika.....	56
Tabel 5.5. Jumlah Insentif dan Imbalan Karyawan PT. Panca Wira Mustika.....	57
Tabel 5.6. Status Kepegawaian PT Panca Wira Mustika .....	58
Tabel 5.7. Frekwensi Subjek Penelitian Berdasarkan nilai Motivasi karyawan yang diberikan perusahaan.....	73
Tabel 5.8. Frekwensi Subjek penelitian Berdasarkan Penilaian Minat Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerjanya.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Motivasi Dari Content Theory .....	8
Gambar 2.2. Siklus Motivasi .....	10
Gambar 2.3. Model Karakteristik Pekerjaan .....	14
Gambar 2.4. A Generalized Attitude- Behavior Relation Model .....	25
Gambar 2.5. Kerangka Berpikir .....	28
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Panca Wira Mustika.....	44
Gambar 4.2. Sistim Produksi Bagian Sawn Timber.....	46
Gambar 4.3. Sistim Produksi Pada Line Finger Laminating.....	47
Gambar 4.4. Sistim Produksi Bagian Laminating.....	47
Gambar 4.5. Sistim Produksi Bagian Floring.....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Halaman
Lampiran 1 Data Kuesioner .....	87
Lampiran 2 Data Kuesioner .....	90
Lampiran 3 Hasil analisis data Validitas dan Reabilitas.....	101
Lampiran 4 Corelasi Coefisien.....	104
Lampiran 5 Multiple Regresi.....	107
Lampiran 6 Corelation coefisient.....	108
Lampiran Analisis of Variance .....	110
Lampiran 8. Ringkasan Hasil Uji Validitasn dan reabilitas .....	111
Lampiran 9 Ringkasan Analisi Regresi.....	113
Lampiran 10 ringkasan hasil Uji Goelfeld-quant.....	114
Lampiran 11 Hasil perhiyungan korelasi anatar variabel bebas .....	115
Lampiran 12 Urutan prioritas .....	116
Lampiran 13 Nilai urutan prioritas.....	117
Lampiran 14 Kuesioner.....	118
Lampiran 15 Absensi Karyawan PT. Panca Wira Mustika .....	126

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Balakang Masalah**

Perusahaan adalah suatu sistem dimana bagian yang satu dengan bagian yang lainnya saling berinteraksi di dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan. Banyak perusahaan didirikan mempunyai tujuan untuk menciptakan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat secara ekonomis dan efisien agar diperoleh laba yang memuaskan. Keuntungan digunakan untuk memuaskan pihak-pihak yang terlibat dan berkepentingan pada kegiatan perusahaan. Disamping itu keuntungan juga diperlukan perusahaan untuk menjamin kelangsungan hidup dan dapat berkembang (Mchael A, 1994)

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

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

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

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

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

Dalam melaksanakan 4 prinsip tersebut perlu adanya motivasi dari para pimpinan puncak dalam menjalankan roda manajemennya, sehingga tujuan dari perusahaan dapat terlaksana. Motivasi merupakan salah satu usaha untuk

merangsang orang bekerja lebih keras. Bahkan lebih dari itu terjadi kemajuan-kemajuan pendekatan efektif pada motivasi di segala segi yaitu mencakup rancangan pekerjaan baru, pendekatan kelompok atas pekerjaan yang harus dilaksanakan, keikutsertaan pekerja dalam memecahkan persoalan, membuat rencana dan mengendalikan pelaksanaan tugas pribadi, serta penetapan sasaran oleh pekerja pada setiap tingkatan (Bambang K, 1984 dalam Susilo. M, 1987 ).

Memotivasi pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dari orang-orang tersebut (Susilo. M, 1987).

Selain motivasi juga diperlukan juga kepuasan pada karyawan. Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, apabila kepuasan pada diri karyawan tersebut terpenuhi. Muchlas (1994) dan Robbins (1996) menyebutkan bahwa reward system (kesempatan untuk memperoleh promosi melalui jenjang karier kepangkatan) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian untuk meningkatkan produktivitas karyawan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja yaitu kinerja berdampak langsung terhadap produktivitas kerja dan produktivitas kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Imbalan (upah, promosi) yang diberikan secara jelas terbuka dan adil serta wajar memperkuat kepuasan kerja yang akhirnya akan berdampak pula terhadap kinerja (Hadipranata, 1996).

PT Panca Wira Mustika adalah perusahaan perkayuan di Kabupaten Semarang yang memanfaatkan sumber daya manusia dan alam di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dibidang kayu olahan dengan sistim produksi laminating dan figger joint. Adapun bahan baku utama yang digunakan yaitu pinus, sengon (Albasia), damar, mindi. Produksi yang telah dihasilkan tidak dipasarkan didalam negeri tetapi untuk memenuhi kebutuhan ekspor yaitu di negara Jepang dan Korea.

Ditinjau dari sudut ekonomi, PT Panca Wira Mustika dituntut untuk meningkatkan produktivitasnya dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia secara efisien dan efektif, namun terdapat berbagai kendala yang sering dihadapi. Untuk sistim kerja karyawan perusahaan dibagi menjadi dua bagian utama yaitu bagian administrasi dan bagian operasional. Bagian administrasi memiliki jadwal kerja yang rutin yaitu dari pagi sampai sore hari. Sedangkan bagian operasi dibagi mejadi tiga shif atau giliran. Rotasi giliran kerja dilakukan secara periodik sehingga tiap giliran kerja akan mengalami kerja pada pagi-siang, siang-malam, malam-pagi. Artinya jadwal kerja karyawan perusahaan bagian operasional tidak sama dengan jadwal kerja bagian administrasi atau karyawan perusahaan pada umumnya.

Dengan kondisi seperti itu jadwal kerja bagian operasi menjadi sangat penting dan menentukan bagi perusahaan secara keseluruhan. Masalah yang timbul pada karyawan bagian operasi akan berdampak langsung pada kontinuitas produksi perusahaan. Karyawan yang tidak termotivasi dan tidak puas dengan pekerjaan akan cenderung mengekspresikan ketidak puasan dalam berbagai bentuk hal, antara lain keluhan, tuntutan perbaikan, sering absen, terlambat masuk kerja, bekerja seminimal mungkin, tidak disiplin dalam bekerja, meningkatnya kesalahan dan sering keluarnya

karyawan dari perusahaan. Hal-hal tersebut menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan dalam bentuk tidak terpenuhinya jadwal kerja yang telah direncanakan sehingga mengganggu proses produksi, tidak termanfaatkannya sumber daya secara maksimal dan meningkatnya biaya secara keseluruhan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka perlu diteliti mengenai pengaruh nilai motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian operasional PT. Panca Wira Mustika.

## **1.2. Perumusan Masalah**

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

1. Tidak termotivasinya karyawan menimbulkan menurunnya minat kinerja karyawan.
2. Ketidak puasan karyawan berdampak pada menurunnya minat kinerja karyawan

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh nilai motivasi karyawan dan kepuasan kerja karyawan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian operasional di PT Panca Wira Mustika. Secara rinci, penelitian bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh nilai motivasi karyawan dan kepuasan karyawan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian operasional PT Panca Wira Mustika.
2. Mengidentifikasi perilaku karyawan, tentang kepuasan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan pada bagian operasional PT Panca Wira Mustika.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Bagi PT Panca Wira Mustika :

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan keunggulan komparatif tentang pengaruh nilai motivasi dan hubungannya dengan kepuasan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Dapat memperoleh alternatif usulan pemecahan masalah tentang pengaruh motivasi dalam hubungannya dengan kepuasan karyawan dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

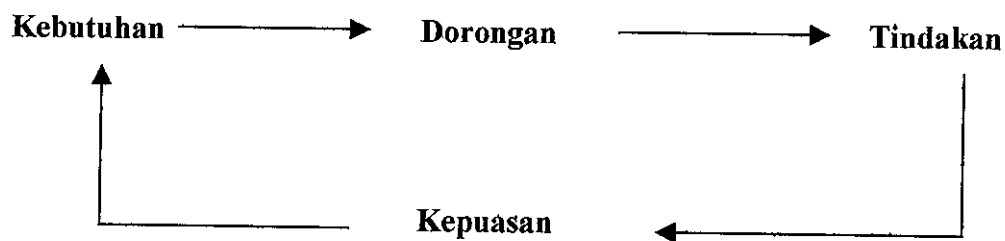
Arti pekerjaan bagi seseorang pada hakekatnya sesuai dengan motivasi yang mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Secara positif pekerjaan dapat menghasilkan pendapatan, pengalaman hidup, harga diri dan penghargaan orang lain, mencapai rasa kemandirian dan kebutuhan berprestasi, serta sebagai sarana untuk berhubungan dengan orang lain (Handoko, 1995).

#### **2.1. Definisi Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke sana. Bermotivasi adalah ingin pergi ke suatu tempat berdasarkan keinginan sendiri, atau terdorong oleh apa saja yang ada agar dapat pergi dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelah tiba disana (Michael Armstrong, 1994).

Ada 3 (tiga) teori motivasi yang sudah dikenal dikalangan pakar manajemen sumber daya manusia, yaitu pertama content theory, yang menjelaskan tentang “apa” dari motivasi, proses theory yang menjelaskan “bagaimana dari motivasi”, dan yang ketiga adalah reinforcement theory yang menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak. Teori ini mencoba menjawab beberapa pertanyaan seperti

kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang, dan apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam (inner needs), yang menyebabkan mereka didorong ditekan atau menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka. Untuk lebih jelasnya terdapat pada bagan berikut ini (Heidjrahman,1989).



Gambar 2.1. Model Motivasi dari Content Theory

Sumber : Heidjrahman dan Suad Husnan 1990

Berdasarkan teori ini yang diperlukan dari manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut (Heidjrahman 1989).

Proses teori bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan adalah suatu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana perlu individu bertingkah laku. Dasar dari proses tentang motivasi ini adalah expectancy (pengharapan), yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

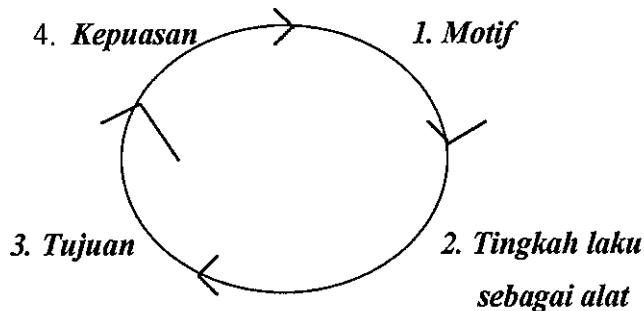
Faktor tambahan dari teori ini adalah valence atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan (Heidjrahman, 1989).

Pada reinforcement theory tidak digunakan konsep suatu motivasi atau proses motivasi. Sebaliknya teori menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan ini individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan, karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan (Heidjrahman, 1989).

Sedangkan Gunarsa (1978) mendefinisikan motif sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan timbulnya sesuatu kekuatan agar seseorang itu bertindak atau berbuat sesuatu. Istilah lain yang masih mempunyai pengertian yang sama dengan motivasi adalah drive dan need. Drive dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang terarah pada suatu tujuan tertentu dari suatu individu. Hal ini didasarkan karena adanya perubahan dalam proses-proses organisasi. Sedangkan need adalah sesuatu kekurangan ketidak adaan atau ketidak sempurnaan yang dirasakan seseorang sehingga merusak kesejahteraannya .

Motivasi merupakan istilah umum yang berhubungan dengan keadaan organisme, tingkah laku dan tujuan kearah mana tingkah laku itu ditujukan. Apabila tujuan telah tercapai, maka keadaan yang menyebabkan timbulnya tingkah laku itu mereda. Hal ini merupakan akhir dari siklus keadaan itu timbul lagi. Jadi motivasi

merupakan siklus dari ketiga tahapan itu yaitu ; motif, tingkah laku dan tujuan yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2. Siklus Motivasi

Motivasi dalam diri seseorang dapat dibedakan dalam dua macam yaitu berasal dari dalam individu sendiri ataupun berasal dari luar. Walaupun motivasi internal sulit untuk diketahui, tetapi dapat disimpulkan dari perilaku yang tampak dan dapat digolongkan ke dalam kelompok motivasi yaitu motivasi yang bersifat fisiologis dan motivasi yang bersifat psikologis. Sedangkan motivasi eksternal dapat diciptakan oleh faktor-faktor dari luar individu yang banyak dibahas dalam teori-teori motivasi.

## 2.2. Konsep Motivasi

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

motivasi kerja berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Muchlas (1994) dan Robbins (1996) terdapat tiga kunci utama tentang motivasi dalam perilaku organisasi, yaitu kemauan untuk berusaha, pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan pribadi individu organisasi. Menurut Gibson dan kawan-kawan (1992), kandungan motivasi kerja turut menentukan prestasi kerja seseorang karena prestasi kerja merupakan interaksi dari kemampuan dan motivasi kerja.

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

### **2.3. Teori Motivasi Kerja**

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

1. Teori hirarki kebutuhan Maslow yang mengajukan postulat hirarki lima kebutuhan sebagai motivator pada individu yang tidak puas.
2. Teori X dan teori Y dari Douglas Mc Gregor yang membedakan dua karakteristik individu dalam organisasi, yaitu karakter negatif (X) adalah individu malas dan

karakter positif (Y) adalah individu rajin. Menurut Mc Gregor pada dasarnya individu bersifat Y, tergantung bagaimana cara memotivasinya.

3. Teori motivasi Hertzberg dari Herzberg berpendapat bahwa faktor satisfier berupa penghargaan intrinsik (nilai pekerjaan, prestasi, tanggung jawab, pengakuan dan peningkatan) dapat berfungsi sebagai motivator kerja.

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

Pemerluasan pekerjaan (Job Enlargement) adalah penambahan atau perluasan pekerjaan secara horizontal hingga dicapai pekerjaan yang penyelesaiannya tuntas. Tahapan ini menitik beratkan pada usaha penyelesaian kerja melalui penambahan fungsi kerja. Pemerdayaan pekerjaan (Job Enrichment) adalah perluasan pekerjaan secara vertikal melalui peningkatan tanggung jawab berkaitan dengan kedudukan atau posisi pekerjaan tersebut. Tahapan ini menitik beratkan pada usaha penyelesaian kerja melalui penambahan fungsi kerja sehingga memberikan arti pada suatu pekerjaan. (Gillies D.A, 1989).

Menurut Muchlas (1994) dan Dunham (1984) teori motivasi kontemporer yang banyak diterima saat ini adalah teori Ekpektasi dari Vroom. Teori ini berpendapat bahwa motivasi tergantung pada kekuatan pengharapan akan hasil yang

mengikuti suatu upaya dan hasil tersebut merupakan daya tarik untuk individu yang bersangkutan. Kunci teori ini adalah outcome valence dan expectancy. Muchlas (1994) Dunhan (1984) Charm dan Schaefer (1983) mengemukakan bahwa salah satu teori motivasi kontemporer yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah teori karakteristik tugas. Ada tiga macam teori yang mendukung teori ini, yaitu ;

1. Teori - teori Persyaratan
2. Model Karakteristik Pekerjaan
3. Model Proses Informasi Sosial

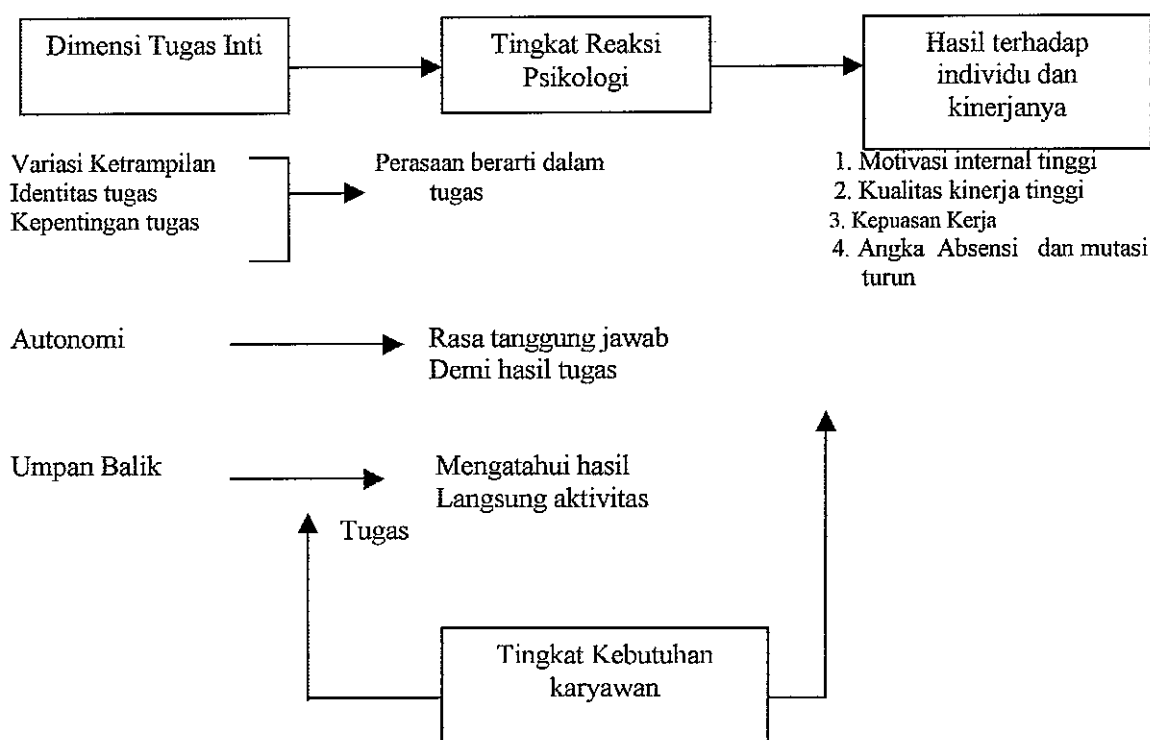
#### **2.4. Model Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Muchlas (1994), Dunham (1984) dan Gibson dan kawan-kawan (1992) model ini dikembangkan oleh Richard Hacman dan Greg Oldham pada tahun 1979 dalam Job Characteristic Teory dan diukur melalui karakteristik tugas ( Job Diagnotic Survey) dengan tingkat kebutuhan pekerjaan individu (Gambar 3). Model ini menuangkan sejauh mana karakteristik tugas atau pekerjaan dapat berpengaruh pada reaksi individu pekerja.

Sesuai teori tersebut setiap pekerjaan digambarkan dalam lima dimensi tugas inti yang meliputi

1. Variasi ketrampilan yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut memerlukan variasi aktivitas yang berbeda sehingga seorang karyawan dapat menggunakan sejumlah bakat dan ketrampilan yang berbeda.

2. Identitas tugas , yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut memerlukan penyelesaian menyeluruh dan sejumlah tugas nyata dan dapat diidentifikasi.
3. Kepentingan tugas yaitu suatu tingkatan dimana pekerja tersebut memiliki dampak yang berarti pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut dapat memberikan kebebasan yang berarti dan kemandirian individu untuk mengatur waktu pekerjaan dan menentukan prosedur pekerjaan
5. Umpan balik yaitu suatu pekerjaan dimana pelaksanaan aktivitas memerlukan informasi evaluatif secara langsung dan jelas tentang efektivitas kerja dari orang yang bersangkutan.



Gambar 2.3. Model Karakteristik Pekerjaan

Sumber; Dunham, 1984

Teori ini berasumsi bahwa :

1. Pekerjaan dengan dimensi tugas inti yang tinggi umumnya lebih termotivasi dan puas dibandingkan dengan pekerjaan dengan dimensi tugas rendah.
2. Dimensi pekerjaan ini beroperasi melalui status psikologis dalam mempengaruhi variabel keberhasilan kerja (Dunham, 1984; Muchlas 1994).

Dalam kaitannya dengan dimensi inti pekerjaan Gillies (1989) mengemukakan bahwa pemerluasan kerja dapat dilakukan melalui peningkatan variasi ketrampilan. Pemerluasan kerja dapat dilakukan melalui peningkatan otonomi kerja, kepentingan tugas dan umpan balik. Sedangkan pengelompokan aktivitas pencapaian tujuan dilakukan melalui peningkatan identitas tugas. Pada rotasi dan pemerluasan kerja, penekanannya terjadi pada proses pekerjaan, sedangkan pada pemerluasan kerja penekannya terjadi pada hasil dan tanggung jawab pekerjaan.

## **2.5. Kepuasan Kerja**

Kepuasan pada nilai pekerjaan merupakan penentu terbesar dari kepuasan kerja. Hal ini diteliti oleh Hackman dan Oldham dalam Job Diagnostic Survey yang mengidentifikasi dimensi inti pekerjaan. Pekerjaan dengan tingkat kebutuhan yang tinggi akan merasa puas dengan pekerjaan yang mempunyai dimensi inti yang tinggi, sedangkan pekerja yang lemah sebaliknya (Charms dan Scafer, 1983; Muchlas 1994, Dunham 1984).

Menurut Handoko (1995), kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaannya dan karakteristik lingkungan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi searah oleh umur dan jenjang pekerjaan. Semakin tua umur pekerja

cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka, dan semakin tinggi jenjang pekerjaan karyawan semakin puas. Selain itu kepuasan kerja mempunyai hubungan terbalik dengan besar organisasi yaitu semakin besar organisasi kepuasan kerja cenderung turun yang disebabkan karena kelonggaran sistim partisipasi dan komunikasi serta bagaimana persepsi pekerjaan terhadap pekerjaan, sehingga setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda untuk pekerjaan yang sama.

Steers (1985) mengemukakan faktor kondisi pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain nilai pekerjaan, upah atau kompensasi, kesempatan promosi, penyeliaan dan rekan sekerja.

## **2.6. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif yang berasal dari perkiraan pekerja dan pengalaman kerja seseorang (Kaplan, 1996). Menurut Handoko (1995) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaannya. Muchlas (1994) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungan sendiri. Robbin (1996) mengartikan kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi. Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah reaksi emosional positif seseorang dalam memandang pekerjaannya.

Menurut Berry dan Houston (1993), lima dimensi dasar pekerjaan adalah variasi ketrampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas dan kepentingan tugas dapat mempengaruhi tingkat reaksi psikologis seseorang berupa perasaan berarti di dalam pekerjaan sedangkan dimensi otonomi dapat mempengaruhi tingkat reaksi psikologis seseorang berupa rasa tanggung jawab akan hasil pekerjaan, dan dimensi umpan balik dapat mempengaruhi tingkat reaksi psikologis seseorang berupa pengetahuan tentang hasil langsung dari tugas yang dilaksanakan. Kesemuanya itu akan memberikan dampak pada keluaran (outcome) berupa motivasi kinerja, kepuasan kerja, angka absensi dan motivasi pegawai.

## **2.7. Teori Teori Kepuasan Kerja**

Two factor theory dari Herzberg, berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berbeda secara kuantitatif. Teori ini berasumsi bahwa kepuasan dan motivasi tergantung pada adanya faktor *satisfiers*, yang berupa penghargaan intrinsik yaitu meliputi ; prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang sebagai penyebab kepuasan. Faktor *hygiene* atau *dissatisfiers* sebagai faktor penyebab ketidakpuasan berkaitan dengan kondisi kerja ekstrinsik meliputi; upah, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, status, mutu supervisi dan mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, atasan dan bawahan. Kepuasan kerja tercapai bila faktor *satisfier* (sebagai motivator) terpenuhi dan tidak terdapat hambatan pada faktor *hygiene* (Gibson et al 1996, Muchlas 1994).

Locke mengajukan teori perbedaan (Discrepancy Theory) yang menyatakan bahwa seseorang akan puas bila tidak ada perbedaan antara keinginan antara keinginan dan kenyataan yang diperoleh serta menjadi lebih puas bila memperoleh akses yang menguntungkan. Sebaliknya tidak puas bila apa yang diperoleh lebih kecil dari apa yang diinginkan serta semakin tidak puas bila memperoleh akses yang merugikan (Robbins 1996, Muchlas 1994).

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

## **2.8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik demografi meliputi ; umur, jenis kelamin, masa kerja dan karakteristik kondisi tempat kerja meliputi kompensasi, promosi (Kaplan et al, 1994). Kaplan (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik demografi, umur, jenis kelamin masa kerja dan karakteristik kondisi kerja yang meliputi ; kompensasi, promosi dan rekan sekerja. Howard dan Frink (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik demografi antara lain ; umur, masa kerja dan karakteristik kondisi

tempat kerja antara lain promosi, rekan sekerja, supervisi. Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Karakteristik demografi yang terdiri dari ; umur, jenis kelamin, masa kerja
2. Karakteristik kondisi tempat kerja yang terdiri dari; kompensasi, promosi, rekan sekerja dan supervisi.

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

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

Imbalan dan penghargaan yang wajar. Karyawan menginginkan sistim imbalan dan promosi yang jelas dan transparan serta sesuai harapan. Imbalan dan

pengharapan dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Untuk intrinsik mencakup partisipasi dalam pembuatan keputusan, tanggung jawab lebih, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, kebebasan kerja yang lebih menarik dan aktivitas bervariasi. Sedangkan kategori ekstrinsik mencakup kompensasi langsung (upah lembur, bonus), kompensasi tidak langsung dan penghargaan bukan finansial. Dalam kaitan ini, pemenuhan kriteria upah minimum regional menjadi suatu keharusan. Selain itu penghargaan non materi juga perlu diperhatikan. Karyawan berprestasi perlu mendapatkan penghargaan.

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

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

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

## 2.9. Perilaku Minat Karyawan pada Peningkatan Kinerjanya

Hakikat pendekatan-pendekatan sifat atau ciri dalam perilaku organisasi adalah bahwa para karyawan mempunyai karakteristik-karakteristik kepribadian yang mantap, seperti misalnya ketergantungan, kecemasan dan mudah bergaul yang secara bermakna mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap reaksi dan adegan organisasional. Orang dengan ciri tertentu cenderung relatif konsisten dalam sikap dan perilaku mereka dengan berjalannya waktu dan dalam melintasi situasi-situasi. (B.M. Staw dan J. Ross 1985 dalam Robbins 1996).

Sedikit orang akan memperdebatkan pendapat bahwa ada beberapa atribut individu yang mantap yang mempengaruhi pengalaman dalam dan reaksi terhadap tempat kerja. Dua masalah penting muncul bila menggunakan ciri-ciri untuk menjelaskan sebagian besar dari perilaku dalam organisasi. Pertama, sejumlah cukup besar bukti menunjukkan bahwa adegan organisasional merupakan situasi yang kuat. memiliki dampak yang besar pada sikap dan perilaku karyawan. Kedua, data riset yang tumbuh terus menyatakan bahwa individu-individu bersifat sangat adaptif (mudah menyesuaikan diri) dan ciri kepribadian-kepribadian berubah menanggapi situasi-situasi organisasi. Kendala formal dan informal ini mendorong para karyawan untuk mengambil sikap dan perilaku yang konsisten dengan peran organisasional mereka, jadi meminimalkan efek dari ciri-ciri kepribadian. Ciri-ciri seorang individu akan diubah oleh organisasi ke dalam mana individu itu berpartisipasi. Jadi, kepribadian seseorang tidaklah tetap mantap selama berlalunya waktu, namun diubah oleh semua organisasi dalam mana ia mengambil bagian. Jika kepribadian individu itu berubah sebagai akibat paparan ke adegan-adegan organisasional, dalam makna

apakah individu itu dapat dikatakan mempunyai ciri-ciri yang secara konsisten mempengaruhi reaksi terhadap adegan-adegan itu. Orang yang sering memperagakan keluwesan situasional bila mereka berhadapan pada peran yang berbeda dan situasi perusahaan yang berbeda. (.Davis-Blake dan Newton J.W 1989).

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerjanya : karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan belajar. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan di Amerika menunjukkan bahwa usia tampaknya tidak mempunyai hubungan dengan produktivitas. Pekerja tua dan mereka yang masa kerjanya panjang lebih kecil kemungkinan untuk minta berhenti; dan karyawan yang menikah absensinya lebih rendah, tingkat keluarnya lebih rendah, dan melaporkan kepuasan yang lebih tinggi dari pada karyawan bujangan (Robbins, 1996)

Kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Jika diandaikan ada hasrat manajemen untuk memperoleh kesesuaian yang kompatibel, yang dapat dilakukan : Pertama, suatu proses seleksi yang efektif akan memperbaiki kesesuaian itu. Suatu analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dewasa ini sedang dilakukan dan kemampuan yang diperlukan individu-individu untuk melakukan pekerjaan dengan memadai. Kedua keputusan promosi dan transfer yang mempengaruhi individu yang sudah dipekerjakan dalam organisasi hendaknya disesuaikan dengan kemampuan calon. Ketiga, kesesuaian dengan meneliti pekerjaan itu agar menandingi dengan lebih baik kemampuan

pemangkunya. Sering dapat dibuat modifikasi dalam pekerjaan itu sehingga tidak mempunyai dampak yang bermakna dari seorang karyawan tertentu (Robbins, 1996).

Kepribadian menawarkan garis panduan umum yang dapat membimbing ke kinerja efektif. Dengan demikian, keputusan mengenai pemeceraan, transfer dan promosi dapat diperbaiki. Karena karakteristik kepribadian menciptakan parameter-parameter untuk perilaku orang-orang, karakter itu memberikan pada kita kerangka untuk meramalkan perilaku. Kita dapat melihat pada karakteristik kepribadian tertentu yang cenderung dikaitkan dengan sukses pekerjaan, mengetes ciri-ciri ini, dan menggunakan data untuk membuat seleksi agar lebih efektif. Kemungkinan besar seorang yang menerima baik aturan, kepatuhan, dan ketergantungan dan nilainya rendah mengenai keterbukaan terhadap pengalaman akan merasa lebih nyaman dalam pekerjaan perakitan yang terstruktur daripada sebagai seorang peneliti atau seorang karyawan yang pekerjaannya menuntut derajat kreativitas yang tinggi (Robbins, 1996).

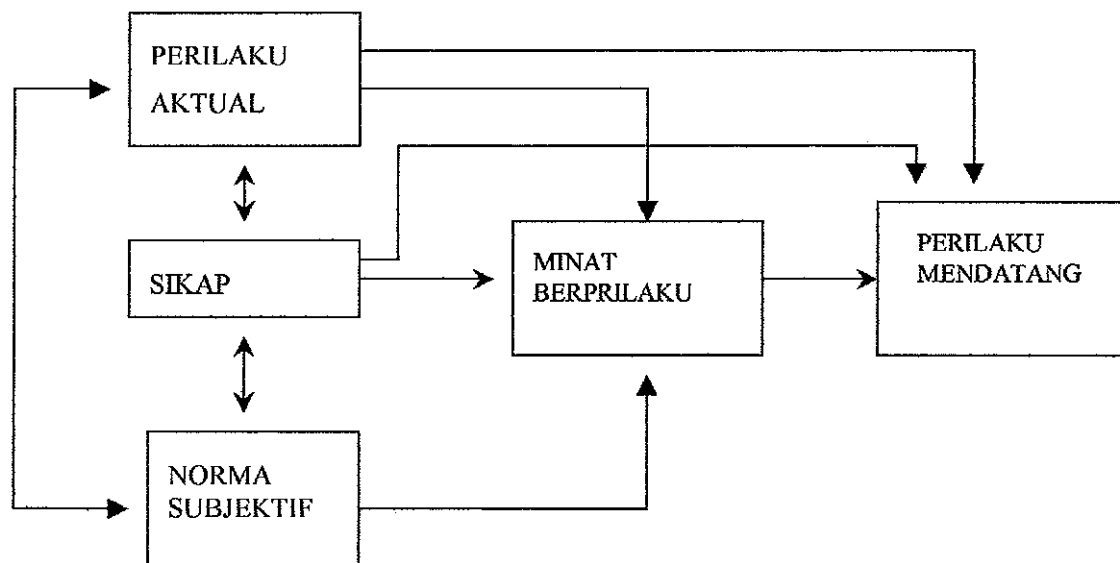
Minat adalah pernyataan yang menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Minat mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Minat diperoleh dari orang tua, guru, dan anggota rekan sekerja. Dalam organisasi, minat penting karena minat itu mempengaruhi perilaku kerja. Minat terkait pekerjaan membuka jalan evaluasi positif yang dipegang karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Kebanyakan riset dalam perilaku organisasi telah mempedulikan ketiga minat : Kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merujuk ke minat umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan minat yang positif terhadap kerjanya, seorang yang tidak puas dengan pekerjaan akan menunjukkan minat yang negatif terhadap pekerjaannya. Keterlibatan kerja merupakan suatu definisi yang dapat digunakan menyatakan bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat sesejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerjanya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditentukan sebagai berkaitan dengan absensi yang lebih rendah dan kadar permohonan berhenti yang lebih rendah. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Bukti riset memperagakan hubungan negatif antara komitmen organisasi baik dengan kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Studi memperagakan bahwa tingkat komitmen organisasional seorang individual merupakan indikator yang lebih baik dari keluarnya karyawan daripada prediktor kepuasan kerja yang jauh lebih sering digunakan, dengan menjelaskan sebanyak 34 persen varian. Komitmen organisasional merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai sesuatu keseluruhan daripada kepuasan kerja. Seorang karyawan dapat tidak puas dengan pekerjaannya yang tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tak puas dengan organisasi adalah sebagai suatu

keseluruhan. Tetapi bila tak pas menjalar ke organisasi itu sendiri, lebih besar kemungkinan individu-individu akan mempertimbangkan untuk minta berhenti.

### 2.10. Reasoned Action Model

Menurut teori Fishbein dan Ajzen (dalam Betler dan Speckart, 1979) perilaku dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif melalui pengaruh terhadap minat. Namun demikian sikap juga memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku. Teori ini dimodifikasi oleh Bentler dan Speckart, 1979, yaitu bahwa pengalaman masa lampau memiliki pengaruh langsung terhadap minat dan perilaku mendatang. Sehingga, minat seseorang untuk melakukan sesuatu dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif, tetapi untuk meningkatkan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan karyawan.



Gambar 2.4. A Generalized Attitude- Behavior Relation Model 1979

Sumber ; Betler dan Speckart, 1979

## **2.11. Penelitian Yang pernah Dilakukan**

Penelitian mengenai hubungan antara Nilai Potensi Motivasi dengan kepuasan Kerja Perawat pada tiga RSUD Tipe C di Jawa Tengah dilakukan oleh Iris Sarwastuti (1997). Alat analisis yang digunakan yaitu Metode NPM, Analisa Pearson (Produç moment). Dari hasil penelitian didapatkan NPM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada tiga RSUD terutama pada tingkatan lama bekerja dan insentif imbalan yang diberikan, tetapi untuk umur karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

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

Penelitian yang lain yaitu Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Kimia Farma Cabang Bandar Lampung, oleh Gunawan SE (1993). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa apabila faktor kebutuhan biologis

atau material dan kebutuhan non material ( keinginan, suasana kerja yang menyenangkan, pengakuan ) dapat terpenuhi maka prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi

Dari ketiga hasil penelitian tersebut ditambah dengan teori dari Fishbein dan Ajzin tentang perilaku, maka dalam penelitian ini akan digunakan Nilai Motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya karyawan bagian produksi sebagai acuan dalam pembuatan kerangka teoritis

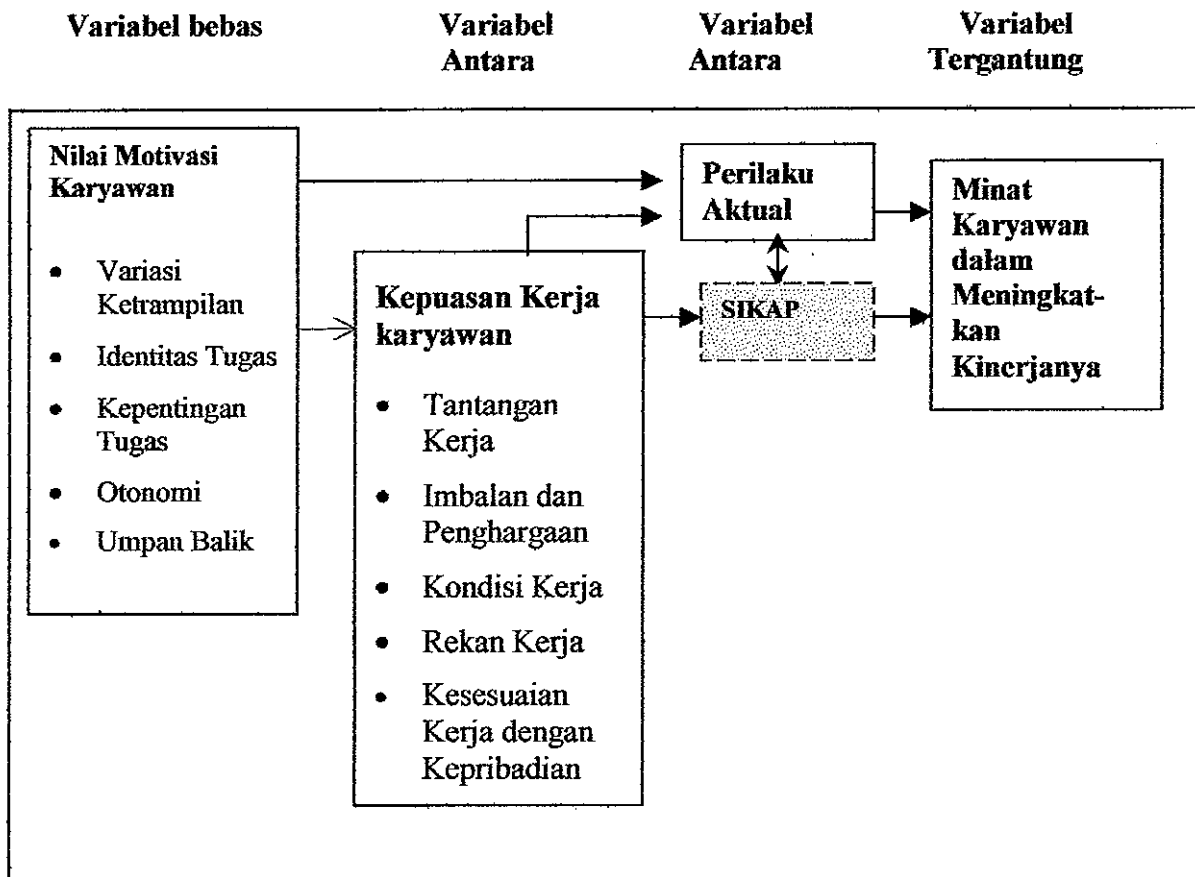
## **2.12. Hubungan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sarwastuti (1997) hampir sama dengan penelitian ini terutama menyangkut variabel penelitian bebas dan variabel tergantung. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian, metode analisis, dan variabel antara yang menggunakan perilaku aktual dari Ajzen dan Fishbein yang telah dimodifikasikan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Limiadi (1996), tentang kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan PT Indo Acidatama Chemical Industry Surakarta dan penelitian Gunawan tentang prestasi kerja karyawan, variabel kepuasan dan metode analisis diskriptif sama dengan penelitian ini, sedangkan variabel yang lainnya berbeda.

Dari ketiga hasil penelitian tersebut digunakan untuk dasar dalam menyusun tesis disamping teori tentang perilaku aktual dengan tema Analisis Nilai Motivasi Karyawan dan Kepuasan kerja terhadap Minat Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Panca Wira Mustika

### 2.13. Kerangka Berpikir



**Gambar 2. 5. Kerangka Teoritis Nilai Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Perilaku Peningkatan Kinerja Karyawan**

Narasi dalam kerangka berpikir diatas adalah :

1. Nilai motivasi karyawan dalam kerangka berpikir ini terdiri dari 5 (lima) variabel yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Nilai motivasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (terdapat pada variabel antara) dan berpengaruh langsung pada perilaku karyawan dalam

meningkatkan kinerjanya. Dalam Penelitian ini hubungan langsung kepuasan kerja dengan motivasi tidak dianalisis dan dibahas.

3. Variabel antara kepuasan kerja karyawan terdiri dari 5 (lima) variabel yaitu tantangan kerja, imbalan dan penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kerja dengan kepribadian. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap sikap karyawan dan perilaku minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
4. Variabel sikap dalam penelitian ini tidak diteliti, sehingga langsung ke perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

## **2.12 Hipotesis**

Berdasarkan pada permasalahan, landasan teoritis dan kerangka pikir di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

### **Hipotesis 1**

Nilai Motivasi karyawan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

- 1.1. Ada hubungan positif antara variasi ketrampilan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian produksi PT Panca Wira Mustika
- 1.2. Ada hubungan positif antara identitas tugas terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian produksi PT Panca Wira Mustika.
- 1.3. Ada hubungan positif antara kepentingan tugas terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian produksi PT Panca Wira Mustika.

- 1.4. Ada hubungan positif antara otonomi terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian produksi PT Panca Wira Mustika.
- 1.5. Ada hubungan positif antara umpan balik terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada bagian produksi PT Panca Wira Mustika.

## **Hipotesis 2**

Kepuasan kerja karyawan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

- 2.1. Ada hubungan positif antara tantangan kerja terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya bagian produksi di PT Panca Wira Mustika
- 2.2. Ada hubungan positif antara imbalan dan penghargaan, terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya bagian produksi di PT Panca Wira Mustika
- 2.3. Ada hubungan positif antara kondisi kerja, terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya bagian produksi di PT Panca Wira Mustika
- 2.4. Ada hubungan positif antara rekan kerja, terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya bagian produksi di PT Panca Wira Mustika
- 2.5. Ada hubungan positif antara kesesuaian kerja dengan kepribadian, terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya bagian produksi di PT Panca Wira Mustika

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Pengambilan Sampel

Dalam metode pengambilan sampel yang ideal memiliki sifat-sifat antara lain : dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari populasi yang diteliti, dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dari taksiran yang diperoleh, sederhana sehingga mudah dilaksanakan, dan dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya yang serendah-rendahnya.

Kaidah-kaidah dalam pengambilan sampel pada penelitian ini banyak kelemahan yang tidak dapat dihindari, seperti keterbatasan waktu, biaya dan tenaga. Tetapi dengan keterbatasan tersebut tidak mengurangi kesahihan pada penelitian ini. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah karyawan bagian produksi PT Panca Wira Mustika, dimana jumlah karyawan perusahaan kurang lebih 320 orang. Adapun ukuran pengambilan sampel menggunakan rumus sebagai berikut (Nawawi, 1991) :

$$n > pq \{Z_{1/2} / b\}^2$$

Dimana  $n$  = jumlah sampel minimum

$p$  = proporsi populasi

$q$  = proporsi sisa di dalam populasi (  $1 - p$  )

$Z_{1/2}$  = derajat koefisien konfidensi pada 90 % atau 95 %

b = persentase perkiraan kemungkinan membuat kekeliruan dalam menentukan sampel.

Perhitungan : Responden yang diselidiki  $10 \% \times 320 = 32$

$$p = (32/320) \times 100\% = 10 \%$$

$$q = 1 - 10\% = 90 \%$$

$$Z_{\frac{1}{2}} = 1,96 \text{ untuk derajat kefidensi } 95 \%$$

$$b = 5 \%$$

$$n = 138.30 \approx 139 \text{ responden}$$

Prosedur untuk pengambilan sampel (sampling prosedur) digunakan adalah Random sampling. Alasan pengambilan sampling tersebut adalah untuk memudahkan dalam penentuan sampel dan lebih cepat.

### 3.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan untuk mengukur variabel bebas dan antara adalah data primer. Untuk mendapatkan data primer ini diperlukan metode wawancara, observasi dan kuisener. Metode ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang sejarah perusahaan, produk yang dikelola dan informasi lain yang mendukung. Wawancara dilakukan dengan manajer personalia dan HRD. Selain itu juga mendatangi kepala regu langsung untuk dibagikan kepada bawahannya agar mengisi pertanyaan yang telah disiapkan.

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

karyawan, perilaku aktual karyawan, perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta data lain yang diperlukan. Sedangkan data sekunder antara lain : Data absensi karyawan, sejarah perusahaan dan data-data lain yang diperlukan.

Dalam daftar pertanyaan, jenis pertanyaan yang akan digunakan adalah pertanyaan dalam bentuk tertutup, terdiri dari 4 bagian yaitu :

- a) Kuesioner untuk mengetahui ciri-ciri responden meliputi Jenis kelamin, umur, pendidikan, lama bekerja, total insentif dan gaji, status kepegawaian
- b) Kuesioner untuk mengukur nilai motivasi, tingkat kepuasan, perilaku karyawan dan perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

Dalam pertanyaan tertutup ini akan disediakan lima pilihan jawaban yang mungkin dan responden hanya memilih satu alternatif jawaban. Selanjutnya setiap jawaban akan diberi skor:

1. Komponen motivasi dan perilaku	2. Komponen Kepuasan
SS : Sangat Setuju	SP : Sangat puas
S : Setuju	P : Puas
KS : Kurang setuju	Ag : Agak Puas
TS : Tidak setuju	TP : Tidak puas
STS : Sangat Tidak Setuju	STP : Sangat tidak puas

Setiap jawaban diberi skor dengan menggunakan metode Liekert dimana dapat dilihat pada tabel 3.1 dan tabel 3.2 sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Menggambarkan pemberian skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Likert**

Penilaian bila berdasarkan	Skor rata-rata
Sangat puas	5
Puas	4
Agak puas	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

**Tabel 3.2. Menggambarkan skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Likert**

Penilaian bila berdasarkan	Skor rata-rata
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

### **3.3. Cara Menguji Validitas dan Reliabilitas (Uji Coba Penelitian)**

Validitas adalah ukuran kecermatan suatu test melakuakn fungsi ukurnya.

Uji validitas adalah prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur atau pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak.

Dalam penelitian ini uji validitas akan dapat dipakai untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Untuk menguji validitas dari kuesioner

dengan cara menguji validitas konstruk yaitu dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item (pertanyaan atau pernyataan) dengan skor total (Djameludin ancok, 1992). Rumus yang digunakan dalam menguji validitas digunakan teknik korelasi produk moment, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N(\sum X^2 - (\sum X)^2)\} \{N(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)\}}}$$

Dimana X = Skor masing-masing item

Y = skor total

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi produk moment

Pada pengujian validitas dan reliabilitas ini pertama dilakukan uji validitas. Setelah masing-masing item atau pertanyaan yang diuji valid, maka selanjutnya baru diadakan uji reliabilitas. Dengan kata lain pengujian reliabilitas dapat dilakukan pada item-item atau pertanyaan yang memiliki validitas.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode "*internal consistency*", merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sampai sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas diperlukan untuk mengukur hal-hal yang menyangkut sosial-psikologis seperti sikap, perilaku, kecenderungan, dll. (Saifuddin Azwar, 1986; Yin, 1994).

Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach tahun 1951 dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left\{ \frac{J}{J-1} \right\} \left\{ \frac{S^2_X - \sum S^2_{Y_j}}{S^2_X} \right\}$$

Dimana :

$S^2_X$  = Varians skor subjek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan).

$S^2_{Y_j}$  = Varians skor subjek pada belahan yang ke j; dimana  $j = 1, 2, \dots, J$ .

$J$  = Banyaknya pertanyaan (belahan).

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas alpha

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

1. Nilai Motivasi Karyawan adalah dorongan yang kuat dalam diri karyawan untuk menuruti pengaruh dari orang lain maupun diri sendiri dalam melakukan kegiatan atau produksi.
2. Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam mendukung pekerjaannya.
3. Tantangan kerja adalah pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan dan umpan balik tentang apa yang telah dilakukan.

4. Imbalan dan penghargaan adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, baik yang berupa uang maupun yang tidak berupa uang (hadiah, piagam)
5. Kondisi Kerja adalah pandangan karyawan dalam memperhatikan kondisi lingkungan kerjanya apakah cukup nyaman dan mendukung pelaksanaan pekerjaan.
6. Rekan kerja adalah teman satu lokasi pekerjaan dalam pelaksanaan produksi sehari-hari yang saling berinteraksi dan saling mendukung satu sama lainnya.
7. Kesesuaian kerja dengan kepribadian adalah pekerjaan yang dilakukan apakah telah sesuai dengan kepribadian karyawan tersebut dalam hal pendidikan, pengalaman, minat dan bakat.
8. Perilaku aktual (karyawan) adalah perilaku yang ditunjukkan oleh orang-orang sesudah melakukan tindakan di dalam melaksanakan kegiatan produksi.
9. Sikap adalah menggambarkan kecenderungan yang dipelajari dari seseorang karyawan untuk berperilaku dalam suatu acara yang terus-menerus (konsisten) atau tidak disenangi terhadap pekerjaannya di PT Panca Wira Mustika.
10. Variasi ketrampilan adalah tingkat pekerjaan pabrikasi yang memerlukan aktivitas berbeda sehingga karyawan harus menggunakan suatu ketrampilan, keahlian atau pendidikan tertentu.
11. Identitas tugas adalah kondisi pekerjaan setiap karyawan yang memerlukan penyelesaian tuntas dan uraian pertanggung jawaban yang jelas.
12. Kepentingan tugas, kondisi pekerjaan karyawan yang mempunyai dampak berarti terhadap bahan atau unit kerja maupun diri sendiri.

13. Otonomi, kondisi pekerjaan yang memiliki kebebasan dan kemandirian dalam waktu dan prosedur tertentu.
14. Umpan balik, kondisi pelaksanaan aktivitas karyawan yang memerlukan evaluasi dan imbalan langsung dan jelas mengenai efektivitas pekerjaan tersebut.

### **3.6. Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang dipergunakan untuk penelitian ini dengan statistik diskriptif. Persentase ini dihitung dengan membandingkan antara jumlah responden yang akan dicari persentasenya dengan jumlah responden secara keseluruhan., dengan menggunakan bantuan program *SPSS for MS Windows Release 9.0.*

Adapun pengolahan data yang dipergunakan nanti yaitu :

#### **2.6.1. Metode Statistik menggunakan Regresi**

Metode statistik dengan menggunakan teknik regresi berganda liner. Peneliti berusaha untuk mengetahui ada tidaknya hubungan, apabila ada seberapa erat hubungan itu, serta signifikan atau tidaknya hubungan itu.

#### **2.6.2. Analisis untuk Melihat Faktor yang Mempengaruhi Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya**

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dalam proses pengambilan keputusan strategik serta untuk menentukan variabel apa yang mempengaruhi tingkat perilaku minat

tersebut, adalah metode analisis regresi. Wonnacott dan Wonnacott (1985) mengemukakan bahwa analisis regresi digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

Model regresi yang digunakan adalah **model regresi linier** dengan alasan mengikuti model regresi yang telah digunakan dalam penelitian sejenis yang dilakukan oleh Papadakis, Lioukas dan Chambers tahun 1998, yaitu :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Variabel tidak bebas (tingkat komprehensivitas)

$\beta_0$  = Intersept

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  = Koefisien variabel bebas

X = Variabel bebas

X1 = variasi ketrampilan

X2 = Identitas tugas

X3 = Kepentingan tugas

X4 = Otonomi

X5 = Umpan balik

X6 = Tantangan Kerja

X7 = Imbalan dan Penghargaan

X8 = Kondisi kerja

X9 = Rekan kerja

X10 = Kesesuaian kerja dengan kepribadian

$\varepsilon$  = error sampling

Mengingat analisis regresi termasuk dalam kelompok statistik parametrik, maka data yang digunakan minimal harus memenuhi skala interval. Dari keseluruhan variabel bebas dan variabel tidak bebas yang akan dimasukkan dalam model. Untuk menghindari adanya kesalahan dalam spesifikasi model, maka sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk melihat apakah data masing-masing variabel telah memenuhi asumsi distribusi normal atau belum, serta dilakukan pengujian apakah diantara variabel bebas terdapat variabel yang akan menyebabkan timbulnya multikolinieritas atau tidak.

**Uji Multikolinieritas** dideteksi dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas (Sumohadiningrat, 1994). Apabila ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (misalnya variabel a dengan variabel b berkorelasi) dengan koefisien korelasi lebih dari 0,60, maka salah satu variabel yang berkorelasi tersebut (misal variabel b) dihilangkan dari spesifikasi model pertama, agar tidak mengganggu model secara umum. Selanjutnya untuk melihat pengaruh dari variabel bebas yang tidak dimasukan dalam spesifikasi model pertama (variabel b), maka dibuat spesifikasi model kedua dengan mengganti variabel a oleh variabel b.

**Uji t** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing-masing parameter regresi dalam model. Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

$$H_0 = \beta_1 ; \beta_2 ; \dots ; \beta_k = 0$$

$$H_a = \beta_1 ; \beta_2 ; \dots ; \beta_k \neq 0$$

Rumus Uji t yang digunakan sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_i}{SE_i}$$

Dimana :

$\beta_i$  = Parameter yang diestimasi

$SE_i$  = standar error

t = t - hitung

Hasil perhitungan di atas (Angka t hitung) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$  serta  $\alpha = 1\%$ , dengan derajat bebas n-2. Tolak  $H_0$  jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel.

**Uji F** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata-rata jumlah kuadrat variasi yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata-rata jumlah kuadrat variasi residu.

**Uji Durbin-Waston** dilakukan untuk mendeteksi adanya *gangguan otokorelasi* dalam taksiran regresi, yang dihitung berdasarkan jumlah selisih kuadrat nilai-nilai taksiran faktor-faktor gangguan yang berurutan (Sumohadiningrat, 1994).

**Uji Goldfeld-Quandt** dipilih sebagai salah satu cara untuk mendeteksi adanya *gangguan heteroskedastisitas* yaitu suatu gangguan yang diakibatkan faktor gangguan dalam model karena tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan. Adapun prosedur uji Goldfeld-Quandt dilakukan sebagai berikut :

a. Pengamatan disusun berdasarkan besaran dalam variabel bebas san antara.

- b. 25% pengamatan yang berada dalam urutan tengah dihilangkan (misalnya jumlah pengamatan yang dihilangkan diberi notasi  $c$ ). Kemudian sisanya dibagi dua kelompok yaitu kelompok rendah dan kelompok tinggi, dengan masing-masing kelompok memiliki jumlah pengamatan  $\frac{1}{2}(n-c)$ .
- c. Buat taksiran garis regresi secara terpisah dari kedua kelompok pengamatan di atas. Selanjutnya hitung jumlah kuadrat residunya.
- d. Hitung  $F$  dengan rumus : jumlah kuadrat residu kelompok tinggi dibagi jumlah kuadrat residu kelompok rendah.
- e. Uji hipotesis mengenai homoskedastik sebagai berikut :

$H_0 = \epsilon$  adalah homoskedastik

$H_a = \epsilon$  adalah heteroskedastik

Bila nilai  $F$  hasil perhitungan di atas lebih besar dari nilai  $F$  tabel dengan derajat bebas  $[\frac{1}{2}(n-c) - k]$  pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak (ada gangguan heteroskedastik).

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

Industri kayu ekspor pada PT. Panca Wira Mustika terletak di Desa Ngempon, Kecamatan Klepu, Ungran, Kabupaten Semarang. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1991. Pemilik dan pendiri dari PT Panca Wira Mustika yaitu Bapak Winoto Saputo, Jaw Tung Ling dan Ir. Wiradari Soeprayogo. Pabrik ini berada pada tanah seluas 5000 m<sup>2</sup>

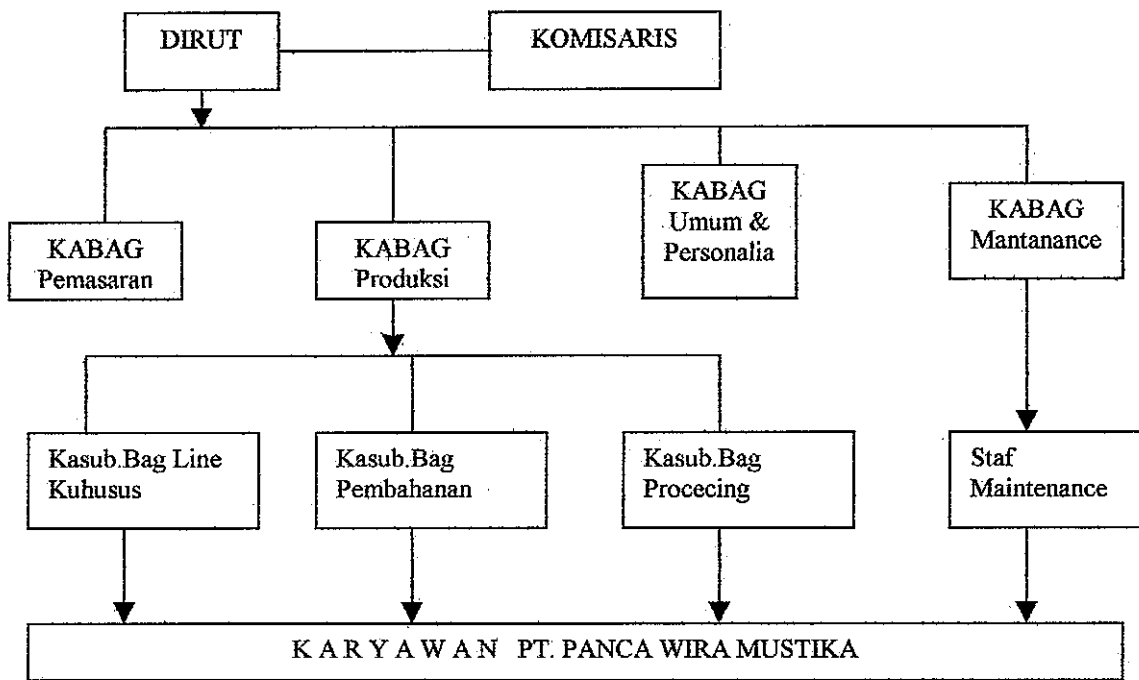
Produk yang dihasilkan oleh PT Panca Wira Mustika meliputi Finger Joint dan Laminating. Bahan yang dipergunakan terdiri dari bahan kayu yaitu pinus, kayu damar, kayu warugunung, kayu waru jingistri, kayu sengon dan kayu akasia. Kapasitas kemampuan mesin maksimal sebanyak 200 m<sup>3</sup> untuk finger joint dan 100 m<sup>3</sup> untuk laminating perbulannya. Pemasaran produk utamanya dilakukan ekspor ke luar negeri. Berikut ini akan di sajikan secara jelas mengenai struktur organisasi, kegiatan bagian produksi, keuangan, pengadaan, logistik, personalia, dan keamanan yang diterapkan pada PT Panca Wira Mustika

#### **4.2. Struktur Organisasi**

PT. Panca Wira Mustiak merupakan suatu organisasi atau badan usaha yang terorganisir. Dalam kegiatannya sehari-hari guna menunjang roda usahanya perlu adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada pekerjanya, sehingga karyawan mengetahui secara pasti kepada siapa mereka bertanggung jawab dan sampai seberapa jauh kekuasaan serta wewenang yang mereka terima dari perusahaan. PT Panca Wira

Mustika dalam menjalankan aktivitas perusahaan menganut struktur organisasi garis dan staf. Karyawan yang dimiliki oleh PT Panca wira Mustika sebanyak 320 Orang (data terakhir Oktokber 1998) . Adapun latar belakang dan jenjang pendidikan dari sumber daya manusia yang ada berasal dari berbagai jenjang pendidikan mulai dari SD sampai dengan Strata satu (S1). Bentuk struktur organisasi PT Panca Wira Mustika adalah sebagai berikut

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Panca Wira Mustika**



Sumber : Data bagian Personalia PT. Tahun 1998

**4.2.1. Komisaris**

Bertugas membantu direktur utama dalam menjalankan roda perusahaan dengan memberikan nasehat-nasehat atau masukan-masukan yang diperlukan oleh Direktur

Utama. Kedudukannya adalah sama dengan Direktur Utama tapi tidak langsung memimpin perusahaan.

#### **4.2.2. Direktur Utama**

Merupakan pimpinan tertinggi di perusahaan yang bertugas untuk mengelola perusahaan secara umum, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Utama membawahi para kepala bagian, yaitu : Pemasaran, Produksi, Umum dan personalia , Keuangan dan Maintenance

#### **4.2.3. Kepala Bagian Produksi**

Bertanggung jawab atas segala pelaksanaan dan kelancaran produksi serta mengawasi karyawan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Produksi perusahaan :

1. finger joint laminating ( kayu pinus, damar, mindi, jengistri)
2. finger joint stik ( kayu pinus, damar, mindi, jengistri)
3. laminating stik (albsia, pinus)
4. floring (bendaru dan kempas)

Sistim Produksi

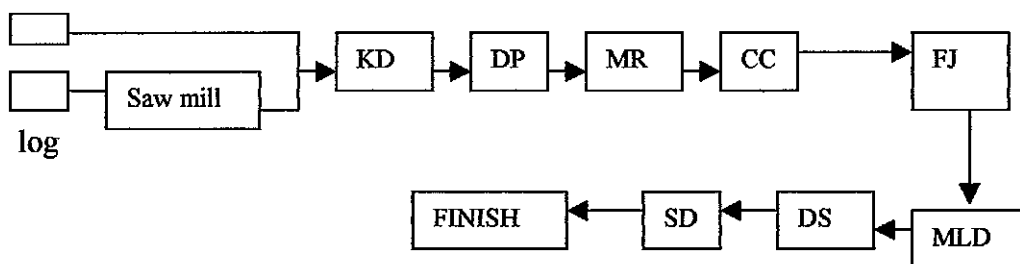
1. Kayu pembelian berupa log dan suwen timber (kayu potongan)
2. Kayu potongan langsung ke grader (seleksi)
3. Kayu log masuk ke penggergajian
4. Output :

- Saw mill + sawen timber masuk ke killen dry ( pengeringan)
- Pengeringan masuk ke mesin dable planer ( mesin perata )
- Dable planer masuk ke multi ripp ( pembelah )
- Ke seleksi
- Dipotong pada cross card
- Masuk Fingger joint
- Masuk ke moulding ( penghalus )
- Masuk ke doble sow / sesing ( pengukur )
- Masuk ke sending ( pengamplas )
- Masuk ke grading
- Finising
- Packing

Line produk

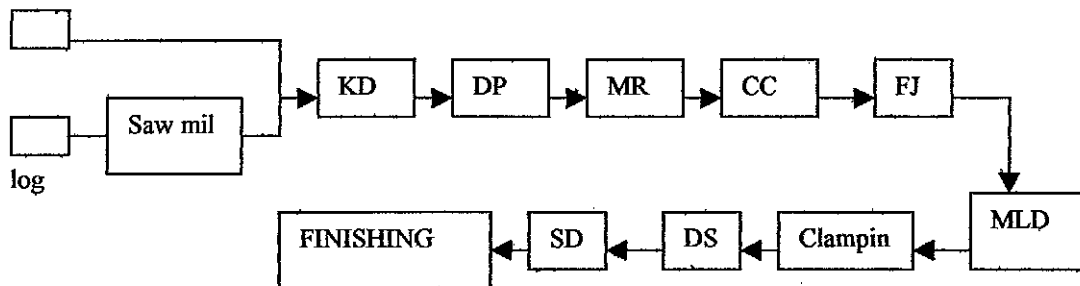
1. Sawn timber

**Gambar 4.2. Sistim Produksi Bagian Sawn Timber**



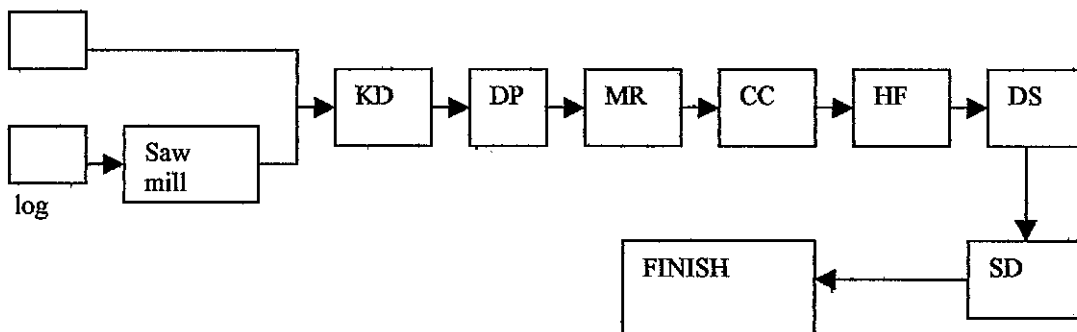
## 2. Fingger laminating

**Gambar 4.3. Sintim Produksi Pada line Finger Laminating**



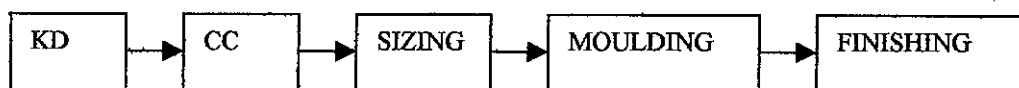
## 3. Laminating

**Gambar 4.4. Simtim Produksi Bagian Laminating**



## 4. Floring

**Gambar 4.5. Simtim Produksi Bagian Floring**



### Keterangan

1. Sawn timber : papan gergajian /potongan
2. Saw mill : penggergajian

3. KD (Kiln dry) : pengeringan
4. DP (Doble planner) : Pemasahan / Penyerutan
5. MR ( Multi Ripe ) : Pembelahan
6. CC ( Cross card ) : Pemotongan
7. FJ ( Fingger Joint ) : Penyambungan
8. MLD ( Moulding ) : Penghalusan
9. DS ( Doble saw/ zesing) : Pengukuran
- 10 Clamping : Pengepresan angin
10. SD : Pengamplasan
11. HF( High Frekwensi ) : Pengepresan dengan panas
12. Finishing : Repro dan pacaging

#### **4.2.4. Maintenance**

Fungsi utama maintenance pada perusahaan yaitu perawatan dan perbaikan mesin-mesin yang ada pada PT Panca Wira Mustika. Adapun hal yang sering dilakukan untuk menghemat pada sub bagian maintenance ini yaitu prefentif maintenance ( Pencegahan kerusakan lebih dini )

#### **4.2.5. Keuangan / acunting**

Pada PT Panca Wira Mustika hal-hal utama yang sering dilakukan pada bagian keuangan berisi mengenai pencatatan, perencanaan dan forcasting

Pelaksanaan kerja Acunting :

- Kasir (gerbang keluar masuk uang)

- Adminstrasi dan rekap pencatatan
- Penghitungan rugi laba
- Penghitungan buget dan neraca
- Perencanaan biaya maupun laba

#### **4.2.6. Pembahanan /bahan baku**

Fungsi utama pembahanan pada perusahaan yaitu menyediakan bahan baku pada perusahaan per bulan. Dimana bagian ini pekerjaannya melakukan pembelian kepada suplier atau melalui perhutani. Sistim yang digunakan pada perusahaan ini yaitu dengan kontrak melalui perhutani atau dengan suplier secara langsung. Kontrak dengan perhutani biasanya melalui HPH yang ada di Jawa dan Sumatra .

#### **4.2.7. Marketing**

Fungsi utama marketing atau pemasaran pada PT Panca Wira Mustika yaitu perencanaan, pengiriman atau order baik lokal maupun eksport. Sehingga untuk kelancaran dari oprasional perusahaan sangat bergantung pada bagian marketing atau pemasaran ini, apabila pada bagian marketing atau pemasaran ini berjalan lambat akan menyebabkan kerugian pada perusahaan yang nantinya mempengaruhi dari jalannya perusahaan dalam berproduksi. PT. Panca wira Mustika sebagian besar pemasarannya dilakukan eksport ke luar negeri. Biasanya pemasaran secara langsung ke agen-agen yang ada diluar negeri atau agen-agen yang ada di dalam negeri. Orientasi perusahaan melakukan ekspor pemasaran ke luar negeri karena harga jual yang dicapai lebih tinggi dibandingkan apabila dipasarkan didalam negeri.

#### 4.2.8. Personalia

Fungsi personalia pada perusahaan yaitu untuk melakukan penarikan karyawan, pengendalian karyawan, pengembangan serta pemecatan pada karyawan. Hal ini diatur dalam suatu bentuk KKB (Kesepakatan kerja bersama), meliputi kesepakatan tentang :

- jam kerja
- jam lembur
- cuti
- Jenjang karier
- Hak pengobatan
- Kecelakaan kerja
- Dan lain-lain

Bagian Personalia biasanya berhubungan langsung dengan pihak diluar perusahaan yaitu dengan Departemen Tenaga Kerja yang mengawasi tentang undang-undang ketenagakerjaan, meliputi

UMR ( Depnaker)

- April 1999 semua karyawan mempunyai hak gaji sebesar Rp178.000,00 (untuk harian tetap) . Untuk Upah atau gaji ini sesuai dengan ketentuan dari departemen Tenaga Kerja yaitu Upah Minimum Sektoral Regional
- Sedangkan Harian kontrak atau masih dalam masa traning Upah Minimum Regional yang berlaku yaitu Rp 154.000,00

Peraturan Perusahaan

- Umur minimal 17 th max 55 th (lebih dengan perjanjian tertulis)

- Jam kerja 7 jam sehari ( 40 jam seminggu)
- Jam lembur dibayar berdasarkan aturan depnaker
  - 3 jam pertama lembur = 1.5 x 1 jam kerja biasa
  - 3 jam selanjutnya = 2 x 1 jam kerja biasa
  - Tanggal merah dibayar 3 x gaji / hari
- Hak cuti diberikan
  - karyawan yang telah bekerja 1 tahun ( 12 x /th)
  - cuti hamil (wanita)

#### Motivasi yang telah diberikan perusahaan pada karyawan

- Ketrampilan diberikan setiap bulan sekain dengan cara on dejob traning ( traning penempatan lokasi ) sesuai lefel atau pangkat yang dimiliki oleh masing-masing individu perusahaan.
- Rotasi yang dilakukan perusahaan pada msing-masing bagian produksi tidak tertentu ( satu bulan atau lebih dasi satu bulan )
- Job discriptions diberikan secara lesan pada saat karyawan tersebut awal masuk kerja atau pada saat bagian tersebut dilakukan rotasi
- Penilaian kerja tidak secara langsung diberikan perusahaan secara tertulis tetapi dari kepala regu masing-masing disampaikannya.

#### Jumlah Karyawan PT Panca Wira Mustika

Laki-laki	= 206 orang
Wanita	= 114 orang
Jumlah karyawan	= 320 orang

#### **4.2.9. Sistim Keamanan dan Prefentif Keamanan**

Sistim yang digunakan oleh Panca Wira Mustika dalam sistim kewanan menggunakan sistim control sif yaitu dalam satu hari empat sif dengan mengedepankan prefentif kewanan

#### **4.2.10 Logistik**

Pada PT Panca Wira Mustika Bagian Logistik berfungsi dalam perencanaan pembelian berdasarkan order dari masing-masing difisi. Adapun bagian-bagian yang sering order yaitu bagian mantenance, produksi dan personalia.

Stok penyimpanan yaitu mengumpulkan barang-barang yang digunakan bulan yang akan datang dan stok barang-barang mati / death stoc dengan menggunakan stok oknam setiap minggu sekali.

Untuk logistik ini pada PT Panca Wira Mustika haya diberikan tugas pembelian diluar kayu sedang pembelian kayu yang ada diberikan tugas pada bagian pembahanan.

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dibicarakan mengenai hasil analisis dan pembahasan. Adapun hasil analisis dibedakan dalam gambaran umum responden serta pembacaan data yang telah diolah

#### **5.1. Pengembalian Kuesioner yang Di Sebar**

Dari 140 kuesioner yang disebar ( dari perhitungan 139), 130 responden mengisi semua pertanyaan yang disediakan (92.86%) , 3 orang responden tidak lengkap mengisinya (2.14%) dan 7 kuesioner tidak kembali (hilang 5%) .

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden. Dari tingkat pengembalian kuesioner tersebut cukup baik. Cooper dan Emory (1995) mengatakan bahwa tingkat pengembalian survey surat sekitar 30% sering dipandang cukup memuaskan.

#### **5.2. Gambaran Umum Responden Berdasar Data Pribadi**

##### **5.2.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dalam penelitian ini pengambilan sampel tidak didasarkan pada jenis kelamin, oleh karena itu hasilnya menunjukkan bahwa antara laki-laki dan perempuan sama.

**Tabel 5.1. Jeni Kelamin Karyawan PT Panca Wira Mustika**

	Jumlah Karyawan	Hasil Penelitian	Persentase (%)
Laki- Laki	206	85	65,39
Perempuan	114	45	34,62
Jumlah	320	130	

Sumber, Data Primer yang Diolah

Dari tabel 5.1 dapat dilihat bahwa rata-rata jumlah sampel yang diambil hampir sama antara laki-laki (65,39%) dan perempuan (34,62%). Maka dapat disimpulkan bahwa kontribusi pada jenis kelamin terhadap hasil penelitian kuantitatif relatif sama antara laki-laki dan perempuan.

### 5.2.2. Usia Subjek

Pada penelitian ini usia hanya dilakukan penggolongan berdasarkan usia produktif. Untuk hasil penelitian pada pegawai PT. Pancawira Mustika terdapat pekerja yang golongan umumnya kurang dari 20 tahun 6 orang (4,6% dari sampel penelitian yang dilakukan), untuk umur 20 sampai 30 tahun terdapat 89 orang (65 % dari jumlah sampel yang dilakukan penelitian), untuk karyawan yang berusia 30 sampai dengan 40 terdapat 34 karyawan ( 26 % dari jumlah sampel yang dilakukan penelitian), dan untuk karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun terdapat 1(satu) karyawan ( 0,8% dari jumlah sampel yang diteliti). Pada perusahaan ini terlihat bahwa pada umur 20 sampai dengan 30 tahun yang paling banyak terdapat karyawannya dibandingkan dengan karyawan yang berumur kurang dari 20 tahun dan karyawan yang telah berumur lebih dari 40 tahun. Pada perusahaan ini membuktikan bahwa rata-rata yang dipekerjakan merupakan karyawan yang merupakan karyawan yang tergolong dalam usia produktif.

**Tabel 5.2. Usia Karyawan PT Panca Wira Mustika**

Label	Jumlah	Presentase (%)
< 20 tahun	6 orang	4.6
20 – 30 tahun	89 orang	68.5
30 – 40 tahun	34 orang	26.2
> 40 tahun	1 orang	0.8

Sumber : data primer yang diolah

### **5.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan dan Pekerjaan**

#### **5.3.1. Pendidikan Terakhir**

Pendidikan terakhir yang dilakukan pada penelitian ini digolongkan empat variabel penelitian yaitu karyawan yang tidak sekolah, karyawan yang hanya duduk dibangku SD (Tamatan SD), karyawan yang sekolah sampai dengan SMP, dan karyawan yang sekolah sampai dengan SMA/STM.

**Tabe 5.3. Pendidikan Terakhir Karyawan PT Panca Wira Mustika**

Label	Jumlah	Presentase (%)
Tidak Sekolah	1 orang	0.8
SD	39 orang	30
SMP	61 orang	46.9
SMA/STM	29 orang	22.3

Sumber : dari data yang diolah

Dari sampel yang di peroleh, jumlah karyawan yang tidak bersekolah terdapat 1 orang ( 0.8 % dari jumlah sampel yang ada ), untuk karyawan yang pendidikannya

sampai dengan SD terdapat 39 orang ( 30% dari jumlah sampel yang dilakukan penelitian ), untuk karyawan yang tamat sampai SMP terdapat 61 orang ( 46,9% dari jumlah sampel yang dilakukan penelitian ), dan untuk karyawan yang tamatan SMA/STM berjumlah 29 orang ( 22.3% dari jumlah sampel yang dilakukan penelitian ).

Dari data tersebut (tabel 5.3) dapat kita ketahui bahwa karyawan yang bersekolah dari SMP menduduki jumlah populasi yang terbanyak dibandingkan dengan karyawan yang tidak bersekolah , tamatan SD dan karyawan yang tamatan SMA/STM.

### 5.3.2. Lama Bekerja

Untuk lamanya bekerja pada PT. Panca Wira Mustika, pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu karyawan yang bekerja kurang dari 6 bulan, karyawan yang telah bekerja antara 6 bulan sampai dengan 1 tahun, karyawan yang telah bekerja antara 1 tahun sampai dengan 2 tahun, dan karyawan yang telah bekerja 2 tahun lebih.

**Tabel 5.4. Lama Bekerja Karyawan PT Panca Wira Mustika**

<b>Label</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>&lt; 6 bulan</b>	10	7.7
<b>6 bulan – 1 tahun</b>	21	16.2
<b>1 – 2 tahun</b>	18	13.8
<b>&gt; 2 tahun</b>	81	62.3

Sumber : data primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data didapatkan karyawan yang telah bekerja kurang dari 6 bulan berjumlah 10 orang ( 7,7% dari jumlah sampel yang diteliti), karyawan yang

bekerja 6 bulan sampai dengan 1 tahun terdapat 21 orang ( 16,2% dari jumlah sampel yang diteliti), karyawan yang telah bekerja 1 tahun sampai dengan 2 tahun berjumlah 18 orang ( 13,8% dari jumlah sampel yang diteliti), dan untuk karyawan yang masa kerjanya lebih dari 2 tahun berjumlah 81 orang ( 62,3% dari jumlah sampel yang diteliti).

Karyawan pada PT Pancawira Mustika dari hasil penelitian tersebut dapat dikatakan sebagian besar merupakan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan.

### 5.3.3. Insentif

Insentif disini merupakan hasil atau pendapatan yang diterima karyawan dari perusahaan diluar gaji, uang makan dan transport perbulan. Penelitian ini dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu karyawan yang menerima insentif kurang dari Rp 20.000,- , karyawan yang menerima insentif Rp 20.000,- sampai dengan Rp 50.000,-, karyawan yang menerima insentif Rp 50.000,- sampai dengan Rp 100.000,- dan karyawan yang menerima insentif dari perusahaan lebih dari Rp 100,000,-. Berikut ini disajikan tabel insentif dari data yang telah di olah.

**Tabel 5.5. Jumlah Insentif Imbalan Karyawan PT Panca Wira Mustika**

Label	Jumlah	Persentase (%)
< Rp 20.000,-	116	89.2
Rp 20.000,- – Rp 50.000,-	7	5.4
Rp 50.000,- - Rp 100.000,-	3	2.3
>Rp 100.000,-	4	3.1

Sumber : dari data primer yang diolah

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa insentif yang diterima karyawan kurang dari Rp 20.000,- berjumlah 116 orang ( 89.2% dari sampel yang diteliti ), pada karyawan yang menerima insentif antara Rp 20.000,- sampai dengan Rp 50.000,- perbulan berjumlah 7 orang ( 5,4 % dari jumlah sampel yang diteliti ), karyawan yang menerima insentif antara Rp 50.000,- sampai dengan Rp100.000,- berjumlah 3 orang ( 2,3% dari jumlah sampel penelitian ) dan untuk karyawan yang menerima lebih dari Rp 100.000 berjumlah 4 orang ( 3,1 % dari seluruh sampel yang diteliti

Karyawan pada PT Panca Wira Mustika dapat dikatakan sebagian besar menerima insentif dari perusahaan yang masih kurang. Kurangnya insentif yang diberikan oleh perusahaan ini dapat menimbulkan rasa ketidak puasan diantara para karyawan masing-masing.

#### 5.3.4. Status Kepegawaian

Status kepegawaian pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu karyawan yang berstatus pegawai tetap, karyawan yang berstatus pegawai kontrakan dan karyawan yang berstatus sebagai karyawan honorer. Berikut ini akan disajikan tabel 5.6 status kepegawaian.

**Tabel 5.6. Status Kepegawaian PT Panca Wira Mustika**

Label	Jumlah	Persentase (%)
Pegawai tetap	96	73.8
Pegawai Kontrakan	34	26.2
Pegawai Honorer	0	0

Sumber : data primer yang diolah

Dari hasil yang telah diperoleh didapatkan jumlah pegawai tetap yang ada 96 orang ( 73,8% dari seluruh sampel yang diteliti ), untuk pegawai kontrakan berjumlah 34 orang ( 26,2% dari jumlah sampel yang diteliti. Sedangkan untuk pegawai honorer pada PT Panca Wira Mustika berjumlah 0 dari sampel yang dilakukan penelitian.

## **5.4. Pengujian Data Penelitian**

### **5.4.1. Validitas dan Reliabilitas**

Hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas data-data dalam variabel motivasi , variabel kepuasan kerja dan minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan bantuan program SPSS for MS Windows versi 9,0 secara lengkap dapat dilihat pada lampiran dan Ringkasannya dapat ditampilkan dalam lampiran 8

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini valid dan reabel karena tingkat validitas internal untuk semua indikator berkisar antara 0,55 sampai 0,89 dengan tingkat reabilitas keseluruhan variabel menunjukkan cronbach  $\alpha$  antara 0,62 sampai 0,84. Sekaran (1992) dan Gay dan Diehi (1996) menyatakan bahwa derajat  $\alpha$  sebesar 0,6 menunjukkan tingkat reabilitas yang dapat diterima dalam penelitian sosial.

### **5.4.2. Multikolinieritas**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan SPSS for Window relase 9.0 dilakukan pengujian korelasi antara variabel yang akan dijadikan variabel bebas dalam multiple regresi meliputi variasi ketrampilan, Identitas tugas, kepentingan tugas, Otonomi karyawan, umpan balik, tantangan kerja, imbalan dan penghargaan, kondisi

kerja dan kesesuaian kerja karyawan dengan kepribadiannya. Adapun lampirannya dapat dilihat pada lampiran 6 , dan ringkasannya dapat dilihat dari lampiran 11.

Berdasarkan analisis data dari corelasi coefisien terlihat bahwa tidak terdapat multikolinieritas, dimana pada penelitian ini koefisien korelasi di bawah 0,6 yaitu antara -0,3 sampai dengan 0,4. Adapun tingkat signifikansinya  $\alpha : 0,01$

## **5.5. Faktor yang Mempengaruhi Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya**

### **5.5.1. Hasil Analisis Regresi**

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang telah dibahas dalam sub bagian 5.4.2., dinyatakan bahwa analisis regresi tidak terdapat gangguan sehingga variabel yang telah ada dapat dilakukan analisis regresi lebih lanjut. Masing-masing menggunakan 10 variabel bebas yang sama yaitu motivasi karyawan meliputi Variasi kerampilan, Identitas tugas, Kepentingan tugas, Otonomi karyawan, dan umpan balik sedangkan kepuasan kerja variabelnya terdiri dari Tantangan kerja, Imbalan dan penghargaan, Kondisi kerja, Rekan kerja, Kesesuaian kerja dengan Kepribadian.

Perhitungan regresi untuk model degan menggunakan program SPSS for MS Windows relase 9.0 dapat dilihat pada lampiran 5. Secara ringkas estimasi regresi spesifikasi model ditampilkan dalam lampiran 9

Dari hasil analisis tersebut dapat dilihat bahwa terdapat enam variabel bebas yang significant yaitu pada motivasi kerja terdiri dari Identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan untuk kepuasan kerja karyawan terdiri dari tantangan kerja kondisi kerja dan kesesuaian kerja dengan kepribadia.

Uji Durbin Watson menunjukkan bahwa adanya gangguan otokorelasi dalam model tidak dapat dideteksi, karena Durbin Watson sebesar 1.61043 berada diantara  $D_L$  dan  $D_U$  ( 1,51 dan 1,77) dalam Tabel Durbin Watson dengan  $P < 0,05$ ,  $n = 130$ . Meskipun terdapat gangguan otokorelasi mengingat data yang digunakan menggunakan data cross-section maka dapat dianggap bahwa tidak ada otokorelasi dalam model tersebut. Gunawan Sumohadiningrat (1994) mengatakan bahwa otokorelasi biasanya tidak muncul dalam data cross-section.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut ( Lampiran 10) terlihat bahwa nilai F hasil perhitungan lebih kecil dari F tabel dengan  $P < 0.05$  pada derajat bebas 38 serta jumlah variabel 10, yaitu sebesar 2,67, dengan demikian  $H_0$  yang menyatakan bahwa **homoskedastik** tidak dapat ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas atau tak ada gangguan heterokedastisitas dalam model. Hasil perhitungan lengkap uji Goldfeld-Quant dengan program SPSS for MS Windows release 9,0 dapat dilihat pada lampiran 7.

#### **5.5.1. Pembahasan Hasil Analisis Regresi**

Hasil analisis regresi ( Lampiran 5 ) menunjukkan bahwa 60% variasi variabel bebas terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dipengaruhi sangat nyata secara bersama-sama oleh Identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi karyawan, tantangan tugas, kondisi lingkungan perusahaan, dan kesesuaian kerja dengan kepribadian.

Kemudian untuk menentukan variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, telah dinyatakan dalam hipotesis pada bab 2 ( Halaman 29 ). Hipotesis diuji dengan membandingkan hasil perhitungan Uji-t (t-hitung )dengan angka **2,00** (angka dari t-tabel pada tingkat signifikansi 5%). Hasil pengujian masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

#### **5.5.1.1. Variasi Ketrampilan**

Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = - 0.821 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya *variabel variasi ketrampilan tidak berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.1.2. Identitas tugas**

Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 3.218 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya *variabel identitas tugas berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

#### **5.5.1.3. Kepentingan Tugas**

Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 3.787 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya

*variabel kepentingan tugas berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.1.4. Otonomi**

Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 2.098 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya *variabel otonomi karyawan berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

#### **5.5.1.5. Umpan Balik**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = - 1.547 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya *variabel umpan balik tidak berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.1.6. Tantangan Kerja**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 2.604 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya *variabel tantangan kerja berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

#### **5.5.1.7. Imbalan dan Penghargaan**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = - 0.351 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya

*variabel imbalan dan penghargaan tidak berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.1.8.Kondisi Kerja**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 3.161 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya *variabel kondisi kerja berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.1.9.Rekan Kerja**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = - 0.133 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  tidak dapat ditolak, artinya *variabel rekan kerja tidak berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **5.5.2.10 Kesesuaian Kerja dengan Kepribadian**

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t-hitung, dimana t-hitung = 4.496 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya *variabel Kesesuaian Kerja dengan Kepribadian berpengaruh* terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

### **5.6. Hubungan antara Faktor Nilai motivasi karyawan dengan Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya.**

Berdasarkan hasil analisis regresi (Lampiran. 5.9) ternyata dari lima variabel motivasi terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap minat kerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sedangkan dua variabel tidak berpengaruh terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dua variabel tidak berpengaruh tersebut yaitu variabel variasi keterampilan dan variabel umpan balik. Alasan tidak berpengaruhnya terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

#### A. Variabel variasi ketrampilan

Variabel variasi ketrampilan ternyata tidak berpengaruh terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal yang menyebabkan tidak berpengaruh dimungkinkan variasi ketrampilan yang telah diberikan oleh perusahaan bersifat monoton atau dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dihadapi sehari-hari oleh karyawan hanya sedikit variasi atau bahkan tidak terdapat variasinya sama sekali. Karyawan beranggapan bahwa meskipun variasi ketrampilan itu ada atau tidak ada, tidak mempengaruhi mereka dalam beraktivitas sehari-hari. Dari tingkat pendidikan (Tabel 5.3.) dapat dilihat bahwa sebagian besar dari karyawan PT Panca Wira Mustika pendidikannya rendah yaitu dibawah SLTP (77,7%), sehingga mereka hanya dicetak untuk bekerja saja dengan apa yang telah disediakan oleh perusahaan, meskipun dengan atau tanpa variasi ketrampilan sama sekali. Pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda terhadap orang dan bahwa orang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki. Oleh karena itu kinerja karyawan ditingkatkan bila ada kesesuaian pekerjaan dan kemampuan terutama kemampuan intelektualnya (Robins.S 1997).

Variasi ketrampilan yang sedikit dapat menimbulkan tingkat reaksi psikologis dimana perasaan berarti dalam tugas tersebut akan menurun kemudian dapat mempengaruhi motivasi internal yang nantinya berpengaruh pula pada tingkat kualitas kinerjanya (Dunham, 1984). Pada teori Dunham ini tentang variasi ketrampilan ternyata tidak dapat di terapkan pada PT Pancawira mustika yang disebabkan karena tingkat pendidikan yang mereka miliki masih rendah yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi dengan adanya variasi ketrampilan atau tidak adanya variasi ketrampilan. Di PT panca Wira Mustika sendiri variasi ketrampilan tidak begitu ditekankan sehingga para karyawan hanya diarahkan pada segi kuantitas yang diinginkan oleh perusahaan.

## B. Variabel Umpan Balik

Variabel umpan balik juga tidak berpengaruh terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Jika sumber komunikasi mendekodekan pesan yang dia kodekan, jika pesan itu dikembalikan ke dalam sistimnya, kita akan memperoleh umpan balik..” Umpan balik merupakan pengecekan mengenai berapa suksesnya kita dalam mentransfer pesan kita seperti dimaksud semula. Umpan balik menentukan apakah pesan itu telah dipahami (Robbin.S, 1997). Dari pendapat Robbin tersebut kita dapat ketahui apabila umpan balik tidak mengena atau terhalang maka dapat berakibat buruk pada si pemesan berita atau penerima pesan. Jadi apabila kita hubungkan dengan PT Panca Wira mustika dapat dikatakan bahwa umpan balik yang diberikan maupun yang diterima oleh karyawan jarang terjadi atau bahkan tidak pernah terjadi sehingga dalam penelitian ini karyawan menganggap bahwa upan balik tidak berpengaruh dengan kinerjanya karena

mereka jarang menerima penilaian dari pihak manajemen atau saran dari pihak manajemen secara langsung.

Pada variabel Identitas tugas, kepentingan tugas dan otonomi karyawan terdapat hubungan dengan minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Dunham yang menyatakan bahwa apabila kepentingan tugas, identitas tugas maupun otonomi dari karyawan terpenuhi atau dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan maka akan mempengaruhi tingkat psikologis pada perasaan berarti dalam tugas dan rasa tanggung jawab demi hasil tugas yang nantinya akan mempengaruhi motivasi internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan dapat menurunkan tingkat absensi karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan pendapat dari Dunham tersebut dapat dimengerti memang identitas tugas, kepentingan tugas dan otonomi dari karyawan sangat dibutuhkan karyawan di PT Panca Wira Mustika ini untuk meningkatkan minat karyawan dalam kinerjanya.

#### **5.7. Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja karyawan dengan Minat Karyawan dalam Meningkatkan Kinerjanya.**

Dari hasil analisis data pada Lampiran 5 tentang kepuasan kerja, variabel-variabel kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh pada minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu variabel tantangan kerja, variabel kondisi kerja, variabel kepribadian sedangkan variabel kepuasan kerja yang tidak berpengaruh terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu variabel imbalan dan penghargaan dan variabel

rekan kerja. Alasan-alasan imbalan dan penghargaan serta rekan kerja tidak berpengaruh pada minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya yaitu :

#### A. Imbalan dan Penghargaan

Dilihat dari teori keadilan (Equity Theory) yang dinyatakan bahwa kepuasan ada apabila individu merasa keadilan dalam pekerjaannya. Artinya persepsi keadilan tercapai bila perbandingan antara output-input seorang individu sepadan dengan individu lainnya, sedangkan ketidakadilan bila perbandingan tersebut tak sepadan. Input adalah nilai yang menyokong suatu pekerjaan misalnya pendidikan, pengalaman, ketrampilan, lama bekerja. Outcome adalah nilai yang didapat dari suatu pekerjaan atau jabatan yaitu; imbalan, penghargaan, kesempatan, promosi (Robbins, 1997; Muclas 1994).

Dari teori ini kita dapat melihat bahwa dari segi pendidikan (Tabel 5.3) karyawan masih rendah yaitu 77,7% dibawah SLTP, kemudian dari segi ketrampilan sudah dibahas bahwa tidak terdapatnya pengaruh dengan minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, lama bekerja (tabel 5.4) rata-rata merupakan karyawan yang sudah lama bekerja pada PT Panca Wira Mustika, kemudian apabila dilihat dari jabatan paling tinggi responden hanya menduduki sebagai mandor (kepala regu), kemudian dari segi outcome terpenting dari imbalan dan penghargaan seperti kita ketahui bahwa imbalan yang mereka peroleh 89,2% (tabel 5.5) memperoleh imbalan diluar gaji kurang dari Rp 20.0000 sedangkan gaji yang mereka peroleh rata-rata pada tingkat UMR sesuai dengan undang-undang yang berlaku di pemerintah. Oleh sebab itu menurut kami karyawan apabila dilihat dari segi imbalan dan penghargaan yang berlaku tidak mungkin untuk terus meningkatkan minatnya dalam meningkatkan kinerja. Jadi untuk meningkatkan minat karyawan dalam meningkatkan

kinerjanya tidak dapat dilihat dari segi imbalan dan penghargaan, karena imbalan dan penghargaan yang diterima hanya sebatas UMR saja.

## B. Rekan Kerja

Dari hasil analisis regresi didapatkan bahwa rekan kerja tidak berpengaruh pada minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Ini bertentangan dengan pendapat Robbins, 1997 yang menyatakan bahwa bagi umumnya karyawan uang dan karir memang penting namun bila rekan sekerja tidak mendukung maka mereka cenderung tidak kerasan dan pindah kerja. Karena itu kerja juga berarti memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa rekan kerja karyawan pada PT Panca Wira mutika tidak begitu penting, yang penting bagi mereka bagai mana bekerja untuk mendapatkan uang. Sehingga untuk variabel rekan kerja ini tidak dapat digunakan sebagai variabel penentu untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pada variabel tantangan kerja, kondisi kerja dan kesesuai kerja dengan kepribadian berpengaruh pada minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Seperti diketahui bahwa kerja yang secara mental menantang cenderung lebih disukai karyawan. Karyawan cenderung lebih menyukai kerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan kemampuan mereka, beragam tugas, dan kebebasan. Karakteristik seperti ini membuat mereka secara mental manantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang (Robbins, 1997). Dari variabel tantangan kerja dan kondisi kerja tersebut dapat digunakan sebagai acuan bagi perusahaan guna memuaskan karyawan yang nantinya akan mempengaruhi pada minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Seperti diketahui bahwa pengalaman masa lampau memiliki pengaruh langsung terhadap minat dan perilaku mendatang. Sehingga, minat seseorang untuk melakukan sesuatu dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif, tetapi untuk meningkatkan kinerjanya akan sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan karyawan yang bersangkutan (Bentler dan Speckart, 1979). Hal ini berarti apabila motivasi dan kepuasan terpenuhi maka akan dapat mempengaruhi dari perilaku karyawan bersangkutan dalam meningkatkan kinerjanya. Karena motivasi dan kepuasan yang telah diberikan oleh perusahaan dapat merangsang aktivitas sehari-harinya dan akan berpengaruh dalam proses produksinya sehari-hari.

Variabel kepribadian, kami simpulkan bahwa persyaratan dari pekerjaan yang memperlunak hubungan antara dimilikinya karakteristik kepribadian dan kinerja pekerjaan. Ini menyangkut kecocokan persyaratan pekerjaan dengan karakteristik kepribadian yang paling baik dikemukakan dalam teori **kesesuai kepribadian-pekerjaan** dari John Holland (dalam Robbins, 1997). Teori ini didasarkan pada gagasan kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dan lingkungan

kerjanya. Teori ini berargumen bahwa kepuasan paling tinggi dan tingkat keluaran karyawan paling rendah dalam keadaan dimana kepribadian dan jabatan itu cocok. Individu-individu sosial hendaknya berada dalam pekerjaan sosial, orang-orang konvensional dalam pekerjaan yang konvensional dan seterusnya. Dengan demikian apabila kita perbandingan dengan keadaan pendidikan yang dipunyai oleh para karyawan memang sesuai dengan apa yang nantinya diterima oleh karyawan dan seterusnya akan menuju pada tingkat kepuasan serta pengaruhnya pada minat karyawan dalam meningkatkan kerjanya

## **5.8. Analisis data Perilaku Karyawan**

Untuk membedakan perilaku dan minat karyawan dalam meningkatkan kerjanya secara terperinci, maka perlu dibahas lebih lanjut dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan alat kuesioner untuk memperoleh data dari subjek penelitian yang hasilnya merupakan data kualitatif sebagai berikut

### **5.8.1.1. Dengan melihat urutan prioritas kepuasan dari karyawan**

Penelitian analisis perilaku karyawan ini diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan yang ada dalam perusahaan menerima apa yang telah diberikan oleh PT Panca Wira Mustika. Sehingga pihak perusahaan dalam hal ini pada departemen Sumber Daya Manusia dapat mengetahui dengan cepat apa yang diinginkan, diharapkan dan diterima oleh karyawan guna kelangsungan dan kelancaran roda produksi

pada PT Panca Wira Mustika. Biasanya apabila yang diharapkan oleh karyawan telah tercapai dapat mendukung kelangsungan roda produksi yang ada pada perusahaan

Dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek memilih PT Panca Wira Mustika dari pada Perusahaan lain yang ada di kabupaten Semarang dilihat dari Nilai Motivasi yang diberikan, tantangan kerja, imbalan dan penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kerja dengan kepribadian masing-masing karyawan maka didapatkan hasil subjek penelitian lebih memilih pada Kesesuaian kerja dengan kepribadian pada PT Panca Wira Mustika yang lebih sesuai dengan dirinya sehingga mereka lebih tertarik untuk bekerja di perusahaan ini. Berikut ini urutan prioritas karyawan beralasan berminat terhadap PT Panca Wira Mustika dalam hal untuk meningkatkan minatnya meningkatkan kinerja. Dari urutan prioritas tersebut ternyata secara umum kesesuaian kerja dengan kepribadian sebagai rangking pertama diikuti dengan rekan kerja, nilai motivasi karyawan, kondisi kerja, tantangan kerja dan imbalan dan penghargaan, yang ada pada PT Panca Wira Mustika.

Demikian juga dengan penilaian prioritas dari hasil kuesioner yang dikemukakan subjek pada nilai motivasi karyawan memilih baik 71.53% sedangkan untuk tantangan kerja memilih baik sebesar 45.38, dan memilih cukup sebesar 54.62%. Pada Imbalan dan Penghargaan yang telah diberikan perusahaan pada subjek memilih baik 0% dan cukup 60%. Untuk Kondisi kerja menurut penilaian subjek baik sebesar 66.92%. Pada rekan kerja menurut subjek baik sebesar 23.08%, cukup sebesar 72.31%. Dan untuk Kesesuaian kerja dengan Kepribadian subjek didapatkan sesuai sebesar 98.46%.

Dari hasil analisis yang ada di atas menunjukkan bahwa yang mempengaruhi subjek untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika bukan hanya dipengaruhi oleh imbalan dan penghargaan saja tetapi yang sangat dominan mempengaruhi subjek untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika yaitu Kesesuaian kerja dengan kepribadian diikuti dengan rekan kerja serta nilai motivasi karyawan dan kondisi kerja pada perusahaan. Bagi umumnya karyawan uang dan karir memang penting namun bila kesesuaian kerja dengan kepribadian serta rekan kerja tidak mendukung maka mereka cenderung tidak kerasan dan lebih memilih pindah kerja. Karena kerja juga berarti memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Pekerjaan yang dilakukan perlu di sesuaikan dengan kepribadian masing-masing karyawan, artinya perlu memperhatikan keahlian, pengalaman, minat dan bakat. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kepribadian akan menjadikan karyawan melakuakna pekerjaan itu dengan terpaksa sehingga merasa tidak puas.

#### 5.8.1.2. Minat karyawan untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustia

**Tabel 5. 7. Frekuensi Subjek Penelitian Berdasarkan nilai motivasi karyawan yang diberikan Perusahaan**

No	Pernyataan	Skor		Jumlah	Rata-rata (%)
		0	1		
1	Apabila anda mendapat tawaran dari perusahaan lain, anda akan memilih tetap bekerja di PT Panca Wira Mustika	7	123	130	94.62

2	Apabila anggota keluarga ada yang membutuhkan pekerjaan, anda akan membawanya untuk bekerja di PT Panca Wira Mustika	14	116	130	89.23
3	Apabila ada kenalan yang membutuhkan pekerjaan, anda akan membawanya untuk bekerja di PT Panca Wira Mustika	18	112	130	86.15
4	Apabila anda disarankan untuk bekerja di PT Panca Wira Mustika, maka anda akan melakukannya	10	120	130	92.31
5	Apabila anggota keluarga anda menginginkan bekerja pada PT Panca Wira Mustika, maka anda akan mendukung sepenuhnya	19	111	130	85.38
6	Apabila kenalan anda minta pertimbangan untuk bekerja di PT Panca Wira Mustika, maka anda akan mendorong kenalan tersebut untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika	33	97	130	74.62
7	Menurut anda imbalan dan penghargaan yang diberikan PT Panca Wira Mustika lebih baik dari pada perusahaan lainnya	109	21	130	16.15
8	Menurut anda imbalan dan penghargaan pada PT Panca Wira Mustika setara dengan perusahaan lain	30	100	130	76.92
9	Menurut anda kondisi kerja di PT Panca Wira Mustika lebih baik dari perusahaan lain	89	41	130	31.54
10	Menurut anda kondisi kerja di PT Panca Wira Mustika setara dengan perusahaan lain	20	110	130	84.62
11	Anda lebih berminat untuk tetap bekerja pada perusahaan PT Panca Wira Mustika	17	113	130	86.92
Skor rata-rata nilainya					74.41

Sumber data primer yang diolah

Berdasarkan perilaku karyawan apabila dilihat dari nilai motivasinya dalam bekerja pada PT Panca Wira mustika menunjukkan bahwa 74,41 % dari pernyataan yang diajukan setuju apabila mereka tetap bekerja pada PT Panca Wira Mustika. Kecuali pada pernyataan nomer 7 dan nomer 9 dimana yang menyatakan setuju

kurang dari 50% yaitu 16,15 % pada pernyataan mengenai imbalan dan penghargaan serta 31,54% pada pernyataan kondisi kerja PT Panca Wira Mustika lebih baik dari pada perusahaan lainnya.

Untuk imbalan dan penghargaan biasanya pada masing-masing individu karyawan menyatakan kurang puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan. Hal seperti disebabkan karena beberapa hal yang mempengaruhi, yaitu : Gaji maupun imbalan yang mereka terima hanya sebatas pada UMR yang berlaku, Desakan ekonomi keluarga, Harga kebutuhan pokok yang terus melambung. Gaji dan imbalan yang diberikan perusahaan mengidentifikasikan nilai yang dilekatkan perusahaan pada keahlian dan kemampuan karyawan. Untuk sebagian besar karyawan, gaji yang diperoleh untuk kerja yang dilakukan adalah sumber utama kekayaan pribadi, oleh karena itu gaji adalah determinan penting dari keberadaan ekonomik dan sosial karyawan. Gaji dapat mempengaruhi keputusan-keputusan mereka untuk melamar sebuah pekerjaan, tetap bersama perusahaan, atau bekerja lebih produktif. Jika dikelola secara tidak pantas, gaji dapat menyebabkan karyawan mengurangi upaya-upaya mereka untuk mencari pekerjaan alternatif. Potensi mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan ini adalah alasan yang mendorong untuk memastikan bahwa sistim gaji dirancang dan dilaksanakan secara wajar dan adil (Simamora, 1995).

Untuk kondisi kerja pada PT Panca Wira Mustika pada pembahasan sebelumnya dinyatakan oleh responden 22. 31% baik, 44.62% cukup dan 33.08% kurang baik. Dan pada minat karyawan untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika yang menyatakan setuju dengan kondisi kerja pada perusahaan lebih baik dari perusahaan lainnya sebesar 31,54%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja Pada PT Panca Wira

Mustika sudah cukup baik, tetapi apabila dibandingkan dengan perusahaan lain menurut responden masih kurang, baik itu dari segi kebersihan, ventilasi, maupun ruangan kerjanya. Sehingga dalam hal ini perusahaan harus segera bertindak dengan adanya masukan ini untuk memperbaiki segala kekurangan dalam hal ini yang menyangkut kondisi lingkungan yang ada pada PT Panca Wira Mustika

### 5.9. Perilaku Karyawan dalam meningkatkan Kinerjanya

**Tabel 5.8. Frekwensi Subjek penelitian Berdasarkan Penilaian Minat Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerjanya**

No	Pernyataan	Skor					Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
1	Anda tidak merasa malas atau segan untuk berangkat kerja	0	1	119	10	0	130	3.07
2	Anda merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu	0	1	123	6	0	130	3.04
3	Anda sering tidak ingin segera beristirahat makan siang/malam lebih awal dan selesai lebih akhir dari pada waktu seharusnya	0	0	108	21	1	130	3.14
4	Anda tidak ingin istirahat /minum/ kamar kecil dari pada yang seharusnya	0	0	70	59	1	130	3.47
5	Anda merasa senang dan ingin kerja lembur	0	2	48	80	0	130	3.6

6	Anda kadang-kadang segan meninggalkan pekerjaan untuk cuti	0	0	32	98	0	130	3.75
7	Ketika cuti, anda pernah ingin segera kembali bekerja	0	0	17	133	0	130	3.86
8	Ketika tidak/ bukan giliran bekerja atau istirahat di rumah, anda pernah ingin segera mengerjakan pekerjaan di perusahaan	0	0	15	114	0	130	3.86
9	Anda pernah berharap hari libur/ istirahat segera berlalu sehingga anda dapat kembali bekerja	0	1	6	122	1	130	3.94
10	Jika anda harus memulai karir kerja anda seperti ketika anda masuk perusahaan ini anda akan mengambil pekerjaan dengan jenis yang sama dengan pekerjaan anda sekarang.	0	1	24	105	0	130	3.8
11	Anda akan merekomendasikan menyarankan pekerjaan anda yang sekarang pada teman anda dengan minat dan latar belakang pendidikan sama	0	0	23	107	0	130	3.82
12	Anda jarang ( 3 atau lebih sebulan) tidak masuk bekerja	0	0	23	107	0	130	3.84
13	Anda jarang ( 3 atau lebih sebulan) terlambat masuk kerja	0	0	22	107	0	130	3.84
Skor rata-rata nilainya								3.62

Sumber data primer yang diolah

Berdasarkan minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada PT Panca Wira Mustika menunjukkan bahwa 30% pernyataan dari subjek mempunyai skor negatif yaitu dibawah 3,5 (skor nol) dengan nilai variasi secara umum skor rata-rata 3,62 dengan nilai variasi bergerak 3.94 sampai 3,04. Ini berarti bahwa minat karyawan dalam kinerjanya kurang baik. Sehingga bagi PT Panca Wira Mustika sendiri harus

mewaspada apa yang kurang dalam mengelola sumber daya manusianya. Apabila dilihat dari data yang ada yaitu dari perilaku karyawan dapat dilihat adanya beberapa ketidakpuasan karyawan misalnya dalam hal imbalan / penghargaan, tantangan kerja dan kondisi kerja yang ada pada PT Panca Wira Mustika.

Menurut teori Fisben dan Ajzin (dalam Betler dan Speckart, 1979) perilaku dipengaruhi oleh sikap dan norma subjektif melalui pengaruh terhadap minat. Namun demikian sikap juga memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku. Pengalaman masa lampau memiliki pengaruh langsung terhadap minat dan perilaku mendatang, sehingga minat untuk melakukan sesuatu dipengaruhi oleh sikap subjektif, tetapi dalam hal ini minat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya akan sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasannya. Apabila salah satu tidak terpenuhi dimasa lampau atau sekarang akan menimbulkan penurunan minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

PT. Panca Wira Mustika harus segera melakukan beberapa langkah perbaikan atau pembenahan yang dirasa sangat kurang dimata karyawannya, sehingga diharapkan dalam proses produksinya tidak terganggu dengan masalah-masalah sumber daya manusia, karena seperti pada tabel 5.11 tentang minat karyawan untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika, sangat dimungkinkan karyawan setuju untuk terus bekerja pada perusahaan ini sangat besar asal faktor-faktor penting yang diinginkan oleh karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan.

## **BAB VI**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan sebagai jawaban atas rumusan permasalahan yang ada di dalam penelitian ini. Adapun kesimpulan tersebut sebagai berikut :

1. Hipotesis yang ada ditolak oleh hasil penelitian karena sub variabel motivasi yaitu variasi ketrampilan dan umpan balik tidak signifikan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh beberapa kemungkinan :
  - a. Tidak terdapat variasi pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan merasa bosan atas apa yang dikerjakannya, disamping itu tingkat pendidikan yang ada pada karyawan yang masih rendah sehingga mereka beranggapan bahwa ada atau tidak adanya motivasi tidak berpengaruh terhadap minat karyawan dalam bekerja yang penting mendapatkan hasil pada pekerjaan tersebut..
  - b. Jarang terjadinya umpan balik yang diterima oleh karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apakah hasil bekerja yang telah dicapai tersebut dapat mempengaruhi nilai aktivitas yang ia kerjakan sehari-hari, dalam hal ini berupa penambahan gaji ataupun berupa hadiah-hadiah yang dapat merangsang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

2. Hipotesis kedua ditolak oleh hasil penelitian karena sub variabel imbalan dan penghargaan serta rekan bekerja tidak signifikan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan karena :
  - a. Imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan dianggap memang masih rendah sehingga perlu adanya peningkatan imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan pada karyawannya.
  - b. Dapat juga imbalan dan penghargaan ini bukan salah satunya penyebab untuk meningkatkan kinerja karyawan tetapi dengan kondisi kerja yang sesuai, kepribadian karyawan yang sesuai, tantangan yang diberikan juga baik dan rekan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka lebih bersemangat untuk mengerjakan aktivitasnya sehari-hari.
  - c. Rekan kerja pada penelitian ini tidak signifikan terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, hal ini disebabkan mungkin karena jarang terjadinya komunikasi antara atasan dan bawahan.
3. Urutan prioritas berdasarkan rangking yang telah dilakukan karyawan beralasan untuk lebih berkeinginan bekerja pada PT. Panca Wira Mustika karena kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan kemudian diikuti oleh rekan kerja, nilai motivasi yang akan diberikan perusahaan, kondisi kerja, tantangan kerja dan yang terakhir karyawan mau bekerja pada PT. Panca Wira Mustika yaitu imbalan dan penghargaan yang akan diberikan oleh perusahaan.

4. Dari urutan prioritas tersebut karyawan memberikan penilaian baik pada kesesuaian kerja dengan kepribadian subjek , diikuti nilai motivasi , kondisi kerja , tantangan kerja , rekan kerja dan imbalan serta penghargaan yang diterima karyawan .

Pada kesimpulan tiga dan empat dapat dikatakan bahwa imbalan dan penghargaan bukan satu-satunya sebab mereka mau bekerja dan tetap bertahan bekerja pada PT. Panca Wira Mustika yang utama adalah kesesuaian kerja dengan kepribadian subjeklah yang menentukannya.

5. Perilaku minat karyawan untuk bekerja pada PT Panca Wira Mustika pada penelitian ini setuju untuk tetap bekerja pada PT Panca Wira Mustika . Ini membuktikan bahwa meskipun dengan banyak keterbatasan dari PT Panca Wira Mustika sebagian besar karyawan tetap setia dan ingin tetap bekerja pada perusahaan.

**BAB VII**  
**SARAN**  
**dan**  
**IMPLEMENTASI STRATEGIS**

Perlu diadakan perbaikan kebijakan-kebijakan agar kinerja dari karyawan tidak menurun sehingga tidak mengganggu proses-produksi dari PT. Panca Wira Mustika yang disebabkan karena karyawan tidak termotivasi dan tidak terpuaskan selama bekerja pada perusahaan. Untuk itu saran bagi persusahaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kemampuan kerja dan persepsi peran karyawan terutama pada bagian produksi, perlu dipertimbangkan :
  - a. Rotasi pada beberapa bagian perlu dilakukan untuk menghindari kejenuhan, dan tidak menjadikan karyawan terspesialisasi pada bagian yang sama.
  - b. Menyediakan sarana pendidikan dan pelatihan berikut peralatan pendukung lainnya untuk on the job traning, in house traning dan penjelasan petunjuk pelaksanaan teknis yang terkait langsung maupun tidak langsung untuk menunjang keberhasilan pendidikan dan pelatihan.
2. Sistim bonus bagi karyawan yang berprestasi dan karyawan yang rajin masuk kerja dapat dilakukan untuk memotivasi minat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Ini dilakukan karena imbalan maupun penghargaan yang berupa premi yang masih minim dan dianggap karyawan tidak cukup untuk memacu mereka untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Keberadaan karyawan, kepentingan tugas dan otonomi yang telah diberikan perusahaan pada karyawan untuk meningkatkan motivasi dari karyawan harus

dipertahankan dan ditingkatkan untuk menjaga peningkatan minat karyawan dalam kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan :

- a. Aturan tentang produk yang dihasilkan dalam jumlah (volume) berapa dapat diterima dengan jelas oleh karyawan yang bersangkutan.
  - b. Target produksi yang diterima oleh karyawan tidak terlalu meberatkan karyawan bersangkutan dalam melakukan aktivitas produksi.
4. Tantangan kerja dan kondisi kerja, yang telah ada ditingkatkan misalnya ;
- a. Penambahan peralatan yang lebih moderen
  - b. Pengaturan waktu kerja yang seimbang dengan masa istirahat karyawan maupun masa cuti yang diberikan.
  - c. Peraturan-peraturan dibuat sejelas mungkin sehingga karyawan paham betul dengan apa yang harus dibuat dan apa yang menjadi larangannya.
  - d. Kebersihan dan kesehatan karyawan harus dijaga, dengan cara penambahan clening service maupun pemberian pengobatan gratis bagi karyawan dan keluarganya.
  - e. Ruangan dari pabrik sering diadakan pengecatan ulang
  - f. Pemberian rasa aman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari misalnya dengan pemberian alat-alat bantu dalam bekerja sehari-hari.
5. Perilaku kebanyakan karyawan yang masih setia kepada PT Panca Wira Mustika harus dimanfaatkan sebaik mungkin sehingga turnover karyawan dapat diperkecil dengan memberikan gaji, fasilitas, variasi ketrampilan dan imbalan yang memadai.

## DAFTAR PUSTAKA

Charns, M.P., Shaefer, M.J, 1983 "*Health Care Organization*", A Model For Management Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Devis, K. and Newstorm, J.W., 1989, "*Human Behavior*" at workk 8 th ed Mc Graw Hill international Edition series, Mc Graw hill Book Company, Singapore.

Djamaludin A, 1992, "*Teknik Penyusunan Skala Pengukuran*", Edisi Keenam. PKK Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

Dunham, R.D, 1984 "*Organisational Behavior*" **People and Processes in Management**, Richard D, Irwin. Inc, Home Wood, Illionis.

Fisbein, M&I. Ajzen, ishbein, M&I. Ajzen, 1975 "*Belief, Attitude, Intention and Behavior*": An Introduction to Theory and Research Adission-Wesley, Publising Company, Sydney, Australia.

Gibson, Invacvich dan Donnelly, 1992. "*Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*" ,Jilid.2. Ed. V. Penerbit Erlangga Jakarta.

Gillies D.A., 1994 "*Nursing Management; a system Approach 3 th,*" Edition W.B. Sounder Company, United State of Africa..

Gunawan , 1993, "*Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Kimia Farma Cabang Lampung.*" Tesis Universitas Bandar Lampung.

Gunawan Sumohadiningrat, 1994, "*Ekonomi Pengantar,*" Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.

Hadi Pranoto, A.F., 1996, "*Produktifitas Insani*", Buletin Psikologi Vol 4 No 2 Hal 1- 18

Handari, H.M.M., dan Nawawi, H.H., 1991. "*Instrumen Penelitian Sosial.*" Gajah Mada University press Yogyakarta.

Handoko, T.H, 1995 "*Management Personalia dan Sumber Daya Manusia Ed II*", BPFE, Yogyakarta.

Handy C.B. 1985, "*Understanding Organization 3 th. Ed*", Penguin Books Rtd London.

Heidjrahman, Suad Husnan, 1990, "*Manajmen Personalia*", BPFE, Yogyakarta.

Howard, J.L, Frink, D.D., 1996, "*The Effects of Organizion Restructure on Employee Sastsfaction*", Group and organization Management Vol. 21 No. 3, pp 279 – 301.

Iris Sarwatstuti, 1997, "*Hubungan antara Nilai potensi Motivasi dengan Kepuasan Kerja Perawat pada Tiga RSUD Tipe C Di Jawa Tengah*", PPS UGM Yogyakarta

Joseph, F.J.R.,R.E. Anderson, R.L. Tathan, and W.C. Black, 1995 "*Multivariate Data Analysis*"; With Reading, 4<sup>th</sup> Edition. Prentice, Inc. Hal 367 – 383

Kaplan, D.V, Jayaratne S, Chess W.A., 1994 "*Job Saction and Retention of social Workers in Public Agency Non Profit Agencies und Private Practice*"; The Impact of Workplace Condition and Motivator administration in Social Work Vol 18 (3) pp 93 – 119

Kaplan, D.V, 1996 "*Work place Attitude*", Experiences and Job Sastisfaction of social Work Administration non profit and Public Agency Non Profit Agencies, Non profit and volatery Saction Quarterl Vol 25 (1) pp 89 – 109.

Michael A. 1994, Seri Pedoman Manajemen "*A Hanbook of Human Resource Management*", PT Gramedia Asri Media , Jakarta.

Muchlas.M, 1994, "*Perilaku Organisasi, Jilid I*", Program Pendidikan Pasca Sarjana Megister Management Rumah Sakit UGM, PT. Karipta, Yogyakarta.

Reksohadiprodjo, sukanto dan Handoko, T. Hani, "*Organisasi Perusahaan Teori struktur dan Perilaku*", Edisi kedua 1987, BPFE Yogyakarta.

Robbins. S, 1996, "*Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*", Jilid I Ed Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta

Rudy Ananda Limadi, 1996, "*Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Indo Acidatama Chemichal Industry Surakarta*", MM UGM Yogyakarta.

Streers, R.M., 1985, "*Effektivitas Organisasi*", Seri Management No 47, PT. Erlangga, Jakarta

Wahnacott, R.J. and T.H. Wanacott. 1985, "*Introductory Statistics 4<sup>th</sup> Edition*" John Willy and Sons.

Yin, R.K., 1994, "*Case Studi Resseach ; Design and Methods*", 2<sup>nd</sup> Edition, Applied Sosial Rcsrch Methods Series. Volume 5. Sage Publication International Educational and Professional Publisher.