

T  
658.3  
ANG  
1997



**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI,  
KEMAMPUAN DAN PERSEPSI PERAN DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PRODUKSI DIVISI SEPATU PADA  
C.V. TJAHA SARI SEMARANG**

**TESIS**

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



Diajukan oleh :

Nama : Dharmawati Utomo Ang  
N.I.M. : C. 102950066

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
TAHUN 1997**

**Tesis berjudul**  
**Analisis Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi,**  
**Kemampuan Dan Persepsi Peran Dengan**  
**Kinerja Karyawan Produksi Divisi Sepatu**  
**Pada C.V. Tjahja Sari Semarang**

yang dipersiapkan dan disusun oleh  
**Dharmawati Utomo Ang**  
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 19 September 1997  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

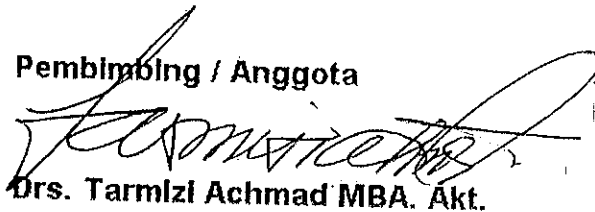
**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Utama**



**Drs. Adim Dimiyati M.S.**

**Pembimbing / Anggota**



**Drs. Tarmizi Achmad MBA. Akt.**

**Anggota Dewan Penguji Lain**



**Prof. Dr. Mlyasto**

**Prof. Drs. Soehardjo**



**Drs. Muji Raharjo, Su**



**Semarang, 19 September 1997**

**Universitas Diponegoro**  
**Program Pasca Sarjana**  
**Program Studi Magister Manajemen**  
**Ketua Program**



**Prof. Dr. Soewito**

## MOTTO

*Semangat mengabdikan kepada umat manusia adalah sumber kekuatan dan kebahagiaan*

Tesis ini dipersembahkan untuk :

- Yang terhormat kedua orang tua
- Yang Mulia Maha Sesepuh Gautama
- Persaudaraan Viharawati Jateng

## ABSTRAK

Tesis ini mengambil penelitian di bidang fungsional personalia dengan pokok masalah rendahnya kinerja karyawan produksi Divisi Sepatu C.V. Tjahja Sari dari Tensindo Group di Semarang, yang tercermin dari tingkat realisasi produksi, tingkat produk cacat, tingkat turnover dan tingkat absensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan produksi Divisi Sepatu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan produksi sesuai dengan konsep yang telah dijelaskan yaitu motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran.

Apabila faktor-faktor motivasi, kemampuan dan karyawan ternyata berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi, maka hal ini dapat sebagai bahan acuan untuk mempertimbangkan kebijakan-kebijakan personalia yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan persepsi peran karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, pengukuran terhadap faktor-faktor motivasi, kemampuan kerja persepsi peran dan kinerja dengan skala Likert, kemudian data diolah dengan bantuan komputer program Microstat. Karyawan produksi dibagi dalam dua grup yaitu (1). Karyawan Non-Borong dan (2) Karyawan Borong. Pertimbangan pengelompokkan karyawan produksi menjadi dua kelompok didasarkan

pada adanya perbedaan dalam sistem kompensasi. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah ada perbedaan pengaruh dari masing-masing faktor yang mempengaruhi kinerja dari dua kelompok karyawan produksi dengan adanya perbedaan tersebut.

Berdasarkan proses pengujian hipotesis, masing-masing variabel bebas yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran ternyata mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi Divisi Sepatu. Pola hubungan yang menjelaskan kinerja adalah variabel motivasi ( 0,1906 ), kemampuan ( 0,1704 ) dan persepsi peran ( 0,1676 ) untuk kelompok karyawan produksi borong. Sedangkan variabel motivasi ( 0,2242 ), kemampuan ( 0,1779 ) dan persepsi peran ( 0,1406 ) untuk kelompok karyawan produksi non-borong.

Dari hasil analisis regresi tersebut diatas didapati bahwa masing-masing faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara umum tidak jauh berbeda, tetapi kelompok karyawan produksi borong mempunyai koefisien motivasi, kemampuan kerja yang lebih besar dibanding kelompok karyawan produksi Non-Borong. Untuk memastikan apakah hasil dari kedua regresi tersebut mempunyai perbedaan yang signifikan, maka dilakukan pengujian Chow (*Chow Test*). Hasil pengujian menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kedua hasil regresi. Hal ini mengisaratkan sistem borong perusahaan tidak ada perbedaan yang signifikan dengan sistem gaji bulanan dalam hal memotivasi karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan produksi baik non-borong atau borong, perusahaan C.V. Tjahya Sari perlu mempertimbangkan secara serius tentang kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan persepsi peran karyawan produksi. Dengan adanya perbaikan-perbaikan kebijakan personalia tersebut, diperkirakan akan dapat memperbaiki kinerja karyawan produksi yang akan berpengaruh positif terhadap produksi perusahaan, disamping itu juga perlu menyelidiki unsur-unsur lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## ABSTRACT

This thesis is a research in personnel functions in Tjahja Sari company under Tensido Group, which located in Semarang . The main problem is the low performance of production workers in Shoes Devision which is indicated in the level of product realization, defect product , labour turnover and absentee. The aim of the research was to find out the relationship and the factors that effect the performance of production workers in Shoes Devision. There are some factors that effect the performance in accordance with the concept explained, among others are motivation, ability and role perception. If the factors as motivation, ability and role perception are verified to have positive effects toward performance of production workers, this facts therefore can be applied as a reference in considering the Personnel Policies that encourage the motivation, ability and role perception of production workers hence encourage the higher lever of worker's performance.

This research was conducted using Multiple Regression as the method of analysis, and the measuring instrument is the form of scale,namely Likert Scale , to measure the motivation, ability and role perception. Then the data analyzing was done by using Micro Statistics Program . The production workers are devided into two groups namely (1) monthly paid workers and (2) contract workers. The consideration of grouping based on the existence of the difference in compensation system. This was done to find out whether

there were different effects of each factors that influence the performance of two groups.

The research finding was as follow : a significant relationship and effect between the independent variable and the dependent variables were found. The significant relationship pattern that explained performance was motivation ( 0,1906 ), ability ( 0,1704 ) and role perception ( 0,1676 ) for monthly paid workers , where as contract workers was motivation ( 0,2242 ), ability (0,1779) and role perception ( 0,1476 ).

Based on the data analysis, no great difference was found in the contribution of each factors that influence the performance of production workers between two groups .However, higher coeficient of motivation, work ability and performance were found in the contract group rather than the montly paid group. To confirm whether the findings of the two group's regression are different significantly, it needs to be verified with Chow Test. The Chow Test result shows that there is no difference between the regression of the two groups mentioned above. This indicates the contract system in this company has no significant difference with monthly paid system in motivating the production workers.

In order to increase the performance of both groups worker, the C.V.Tjahja Sari needs to consider seriously about the personnel policies that are able to encourage the motivation, ability, and role perception of the production workers. With the improvement of the personnel policies, it is



estimated that the performance of production workers will be improved, and in turn has a positive effect toward the production of the company. Besides, it is recommended that to investigate another factors that can effect the production workers is necessary.

## Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat-Nya Tesis yang berjudul “ Analisis Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi, Kemampuan Dan Persepsi Peran Dengan Kinerja Karyawan Produksi Devisi Sepatu Pada C.V. Tjahja Sari Semarang ”, telah dapat saya selesaikan. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil yang direkomendasikan adalah perbaikan kebijakan personalia.

Keberhasilan menyusun tesis ini tidak terlepas adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk studi
2. Bapak Prof. Dr. Soewito, Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menyusun tesis
3. Seluruh Bapak / Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNDIP, beserta staf dan rekan-rekan mahasiswa MM yang telah membimbing dan memberikan dukungan

4. Bapak Drs. Adim Dimiyati, MS selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan bantuan dan waktunya dalam membimbing penyusunan tesis ini
5. Bapak Drs. Tarmizi Achmad, MBA selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan bantuan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini
6. Bapak Afen Siswoyo selaku Direktur yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian C.V Tjahja Sari.
7. Bapak Ir. Darius Limantara Dipl. EDE. selaku General Affair & Personal Dept. Manager yang telah membantu dalam menyediakan data-data yang diperlukan dalam penelitian
8. Bapak Ir. Darmawan Soebiantoro selaku Kepala Bagian Produksi Divisi Sepatu C.V. Tjahja Sari beserta staf yang telah membantu dalam memperoleh data di lapangan
9. Ayahanda dan Ibunda, kakak ipar dan saudara-saudariku yang telah memberikan dorongan dalam studi ini
10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu.

Akhirnya saya berdoa semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak tersebut di atas, dan mudah-mudahan tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Semarang, Januari 1997

Penyusun,



Dra. Dharmawati Utomo Ang

# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Motto .....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
<b>BAB. I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB. II TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU .....</b>	<b>8</b>
2.1. Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Motivasi dan Kinerja Pekerjaan .....	9
2.1.2. Kemampuan dan Kinerja Pekerjaan .....	13
2.1.3. Persepsi Peran dan Kinerja Pekerjaan .....	14

2.2.	Telaah Penelitian Terdahulu .....	16
2.2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	26
2.2.2.	Hipotesis .....	29
2.2.3.	Definisi Operasional Variabel .....	30
BAB. III	METODE PENELITIAN .....	33
3.1.	Jenis dan Sumber Data .....	33
3.2.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	34
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4.	Teknik Analisis.....	37
BAB. IV	GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....	46
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan .....	46
4.1.1.	Sejarah Perkembangan Perusahaan .....	46
4.1.2.	Lokasi Perusahaan .....	48
4.1.3.	Struktur Organisasi Perusahaan .....	49
4.1.3.	Personalia .....	50
4.1.4.	Sistem Pengupahan .....	52
4.1.5.	Produksi .....	53
4.2.	Gambaran Umum Responden .....	57
4.2.1.	Jenis Kelamin Responden .....	58

4.2.2. Umur Responden .....	58
4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden .....	59
4.2.4. Masa Kerja .....	59
<b>BAB. V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>.61</b>
5.1. Hasil Penelitian .....	61
5.1.1. Pengujian validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	
5.1.1.1. Pengujian Validitas .....	61
5.1.1.2. Uji Reliabilitas .....	62
5.1.2. Analisis Regresi Berganda Kelompok Karyawan Produksi Non-Borong .....	62
5.1.3. Uji Statistik Terhadap Regresi Berganda Kelompok Ka - ryawan Produksi Non-Borong .....	65
a. Pengujian Koefisien Regresi .....	65
b. Pengujian Signifikansi Persamaan .....	66
c. Pengujian Autokorelasi .....	67
d. Pengujian Multikolinearitas .....	67
e. Pengujian Heteroskedastisitas .....	69
f. Pengukuran Ketetapan Prediksi .....	70
5.1.4. Analisis Regresi Berganda Kelompok Karyawan Produksi Borong .....	70

5.1.5. Uji Statistik Terhadap Regresi Berganda .....	73
a. Pengujian Koefisien Regresi .....	73
b. Pengujian Signifikansi Persamaan .....	73
c. Pengujian Autokorelasi .....	74
d. Pengujian Multikolinearitas .....	75
e. Pengujian Heteroskedastisitas .....	76
f. Pengukuran Ketepatan Prediksi .....	77
5.2. Pembahasan .....	78
5.2.1. Umum .....	78
5.2.2. Khusus .....	82
<b>BAB. VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>84</b>
6.1. Kesimpulan .....	84
6.2. Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>90</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>146</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Realisasi Ekspor Sepatu Pada Tahun 1990-1994.....	2
Tabel 1.2. Jumlah Absensi Karyawan Produksi.....	4
Tabel 1.3. Realisasi Produksi 1995 - 1996 Juni .....	4
Tabel 1.4. Jumlah Produksi Dan Kerusakan Per-Bulan.....	5
Tabel 1.5. Jumlah Turnover Karyawan Produksi .....	5
Tabel 2.1. Rata-rata, Deviasi, Standar dan Korelasi Antara Variabel .....	22
Tabel 2.2. Regresi Hirarki Memprediksi Sukses Karir .....	23
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan Non Produksi .....	51
Tabel 4.2. Jumlah Karyawan Produksi.....	51
Tabel 4.3. Jenis Barang Dan Supplier.....	53
Tabel 4.4. Jenis Kelamin Responden.....	58
Tabel 4.5. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur.....	58
Tabel 4.6. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir.....	59
Tabel 4.7. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	59
Tabel 5.1. Hasil Uji Validitas Kuesioner .....	61



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar : 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
4.2. Proses Produksi Pada C.V. Tjahja Sari .....	57

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Industri persepatuan yang modern (modern Footwear Industry) ini baru tumbuh sekitar tahun empat puluhan di Jepang, dan baru sekitar tahun tujuh puluhan tumbuh di Korea Selatan dan Taiwan. Ciri-ciri industri ini adalah : (1) industri yang sangat padat karya (2) industri yang juga padat modal, karena untuk industri ini diperlukan juga mesin-mesin serta peralatan peralatan yang mahal, (3) produksi massa dengan sistem ban berjalan. Ciri-ciri produk ini adalah (1) produknya sangat dipengaruhi oleh mode dan musim, (2) dipakai untuk bermacam-macam fungsi: kenikmatan, perlengkapan busana dan sebagainya. (3) bahan baku yang dipergunakan juga berkembang sesuai dengan perkembangan mode dan teknologi.

Industri manufakturing sangat berperan dalam memberi sumbangsinya dalam perekonomian maupun pembangunan nasional. Dengan kemajuan industri manufakturing, dapat menghasilkan produk-produk untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik, sehingga dapat mengurangi impor yang berdampak pada pengurangan devisa dan memperburuk neraca transaksi berjalan. Dengan produk yang berkualitas, dapat menembus pasar internasional yang berdampak pada penambahan devisa, serta mengurangi devisa neraca transaksi berjalan pula. Dengan pengembangan industri manufakturing akan menciptakan

lapangan kerja lapangan kerja yang lebih luas dan mengurangi pengangguran serta dampak negatif dari pengangguran.

Ekspor sepatu Indonesia mempunyai prospek yang cerah. Dalam urutan besarnya devisa yang diraih, ekspor sepatu menempati urutan ketiga setelah kayu, kayu olahan, tekstil dan produk tekstil. Oleh karenanya pemerintah telah mencanangkan bahwa sepatu merupakan salah satu produk handal ekspor non migas Indonesia (Usahawan, No. 02, 1995, hal 9).

Tabel. 1.1. REALISASI EKSPOR SEPATU PADA TAHUN 1990-1994  
(DALAM US\$ 000)

Bulan	TAHUN				
	1990	1991	1992	1993	1994
Januari	36,825.73	80,918.82	99,175.71	156,179.34	144,954.20
Pebruari	35,071.34	78,291.93	107,019.30	162,335.18	135,055.96
Maret	41,093.98	71,709.40	91,675.70	128,257.98	133,054.97
April	38,429.88	68,542.59	94,678.35	129,455.84	149,876.38
Mai	35,848.53	84,548.68	102,080.94	138,114.84	141,051.03
Juni	42,934.83	77,928.76	107,270.00	123,383.99	175,029.17
Juli	43,506.66	86,753.75	113,601.20	133,851.31	183,782.13
Agustus	55,396.89	76,563.40	112,987.64	127,283.41	
September	55,220.76	87,330.21	111,714.79	130,726.74	
Oktober	54,330.39	81,240.27	110,619.96	126,467.68	
Nopember	64,463.23	79,138.53	115,855.59	148,866.48	
Desemberr	69,334.28	117,164.38	165,365.53	153,986.31	
Jumlah	569,508.50	993,130.70	1,322,044.71	1,663,899.10	1,062,803.84

Sumber : BPS (Diolah)  
SKT / PAP / 10 . 94

Dalam tahun 1990 ekspor sepatu Indonesia baru mencapai nilai US\$ 569,508,500 sedangkan dalam tahun 1993 nilai ekspor telah mencapai US\$ 1,663,899,100 Ini berarti terjadi peningkatan atau pertumbuhan nilai ekspor yang luar biasa yaitu sebesar 192,2 % dalam kurun waktu hanya 4 tahun, yang berarti pula bahwa rata-rata pertumbuhannya adalah 33,4 % pertahun.

C.V. Tjahja Sari termasuk dalam kelompok Tensindo Group, dimana hasil produksi yang dihasilkan selain sepatu, juga ballast TL, bola : tenis, basket,

volley, sepak, dan white carbon, audio, TV, flat glass, mesin ketik elektronik, pesawat telepon dan asesorinya. C.V. Tjahja Sari adalah perusahaan manufakturing yang khusus bergerak dalam bidang pembuatan sepatu olah raga dengan bermacam-macam tipe dengan merk " TENS " dan "TENSTAR". 10% dari produknya diekspor, dan 90% dipasarkan diseluruh Indonesia. Dalam proses produksinya perusahaan lebih bersifat *labor intensive* atau padat karya dengan penggunaan tenaga kerja manusia yang lebih dominan, disamping menggunakan mesin-mesin. Sudah selayaknya perusahaan memberikan perhatian yang lebih besar pada faktor tenaga kerja mengingat proses produksi yang masih manual, sehingga kualitas hasil produksi lebih terjamin.

Untuk mencapai kemajuan perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang tinggi. Dengan adanya karyawan yang mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang tinggi, maka diharapkan diperoleh adanya kinerja yang tinggi pula. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Stoner, bahwa ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. (Stoner, 1986, hal 80).

Ada beberapa indikator menunjukkan adanya keperluan penelitian menganalisa hubungan antara motivasi, kemampuan kerja, dan persepsi peran dengan kinerja karyawan produksi Divisi Sepatu di C.V. Tjahja Sari, antara lain : tingkat absensi yang tinggi, deviasi realisasi produksi yang cukup tinggi, dan juga tingkat kerusakan produksi, serta tingkat *labor turnover*

Tabel 1.2. Jumlah Absensi Karyawan Produksi

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan yang Absen	Presentase Absen (%)
<u>Tahun 1995</u>			
Januari	785	236	30,1
Pebruari	783	117	14,9
Maret	777	110	14,1
April	767	180	23,5
Mei	753	218	28,9
Juni	733	193	26,3
Juli	721	215	29,8
Agustus	712	144	20,2
September	699	133	19,0
Oktober	692	93	13,4
Nopember	664	78	11,7
Desember	646	125	19,3
<u>Tahun 1996</u>			
Januari	642	107	16,7
Pebruari	641	79	12,3
Maret	620	112	18,0
April	599	136	22,7
Mei	564	230	38,7
Juni	599	224	37,3

Sumber Data : Bagian Personalia C.V. Tjahja Sari

Tabel 1.3. Realisasi Produksi 1995 - 1996 Juni

Bulan	Perencanaann Produksi	Realisasi Produksi	Pencapaian Perencanaann Produksi (%)	Deviasi Produksi (%)
<u>Tahun 1995</u>				
Januari	85.770	75.623	88,2	11,8
Pebruari	76.194	71.900	94,2	1,8
Maret	72.000	48.061	66,7	33,3
April	72.780	59.216	81,4	18,7
Mei	20.275	19.659	96,9	3,0
Juni	24.029	23.571	98,1	1,9
Juli	25.336	19.348	76,3	23,7
Agustus	33.576	27.181	80,9	19,1
September	33.143	29.096	87,7	12,3
Oktober	20.100	16.660	82,9	17,1
Nopember	32.529	13.463	41,3	58,7
Desember	11.927	10.125	89,4	10,6
<u>Tahun 1996</u>				
Januari	12.005	10.500	87,5	12,5
Pebruari	36.140	19.796	56,3	43,7
Maret	47.680	21.047	44,1	55,8
April	56.943	22.512	39,5	60,5
Mei	34.615	28.972	83,7	16,3
Juni	27.837	21.600	77,6	22,4

Sumber Data : Bagian Produksi C.V. Tjahja Sari

Tabel 1.4. Jumlah Produksi dan Kerusakan Per-bulan  
(Januari 1995 - Juni 1996)

Bulan	Jumlah Produksi	Jumlah Kerusakan		Kerusakan (%)	
		BS. Bagian Upper Sepatu	BS. Sepatu Yang Utuh	BS. Bagian Upper Sepatu	BS. Yang Utuh
<u>Tahun 1995</u>					
Januari	76.623	341	253	0,46	0,47
Pebruari	71.900	248	203	0,34	0,28
Maret	48.061	70	108	0,14	0,22
April	59.216	108	132	0,18	0,22
Mei	18.659	65	119	0,36	0,63
Juni	20.571	100	84	0,49	0,40
Juli	19.348	34	68	0,17	0,29
Agustus	27.181	206	343	0,75	1,26
Septamber	9.096	230	256	2,52	2,81
Oktober	16.660	105	186	0,63	1,11
Nopember	13.463	88	79	0,65	0,59
Desember	10.125	59	67	0,58	0,66
<u>Tahun 1996</u>					
Januari	10.500	316	96	3,01	0,91
Pebruari	19.796	200	41	1,01	0,21
Maret	21.047	81	51	0,42	0,24
April	22.512	115	156	0,51	0,69
Mei	28.972	193	225	0,66	0,77
Juni	21.600	207	231	0,95	1,07

Sumber Data : Bagian Produksi C.V. Tjahja Sari

Tabel 1.5. Jumlah Turnover Karyawan produksi

Bulan	Jumlah Karyawan	Masuk	Keluar	Total	%
<u>Tahun 1995</u>					
Januari	826	2	43	786	5,2
Pebruari	786	16	182	788	2,2
Maret	783	33	39	777	4,9
April	777	17	27	767	3,4
Mei	767	0	14	753	1,8
Juni	753	0	20	733	2,6
Juli	733	2	14	721	1,9
Agustus	721	0	9	712	1,2
September	712	0	13	699	1,8
Oktober	699	0	8	692	1,1
Nopember	692	0	28	664	4,0
Desember	664	0	18	646	2,7
<u>Tahun 1996</u>					
Januari	646		4	642	0,6
Pebruari	642		1	641	0,1
Maret	641		22	620	3,4
April	620		24	599	3,9
Mei	599		6	594	1,0
Juni	594		5	589	0,8

Sumber Data : Bagian Personalia C.V. Tjahja Sari

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dengan melihat tingkat absensi yang cukup tinggi, yaitu rata-rata 21,5% dari rata-rata jumlah karyawan produksi 703 / bulan (Tabel 1.2), dan tingkat realisasi produksi yang hanya mencapai rata-rata 74,6% (Tabel 1.3), serta jumlah produk cacat rata-rata sebesar 0,52% per bulan (Tabel 1.4), dan tingkat turnover karyawan rata-rata sebesar 2,5% (Tabel 1.5), maka yang menjadi masalah bagi perusahaan adalah kinerja karyawan produksi yang rendah, karena hal ini berdampak negatif terhadap proses produksi dan kualitas produk yang pada akhirnya akan mempengaruhi *cost* dan daya saing perusahaan. Kinerja karyawan produksi yang rendah diduga berkaitan dengan motivasi kerja, kemampuan kerja dan persepsi peran yang rendah.

## **1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sebab-sebab yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan produksi dan mengetahui elemen-elemen apa yang perlu diperhatikan dan diperbaiki agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja Perusahaan C.V. Tjahja Sari pada masa yang akan datang.

### 1.3.2. Kegunaan Penelitian

Dengan hasil penelitian yang diperoleh, diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan Personalia, agar dapat meningkatkan motivasi, kemampuan dan persepsi peran karyawan produksi sehingga kinerja karyawan produksi dapat ditingkatkan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang tertarik dalam melakukan penelitian serupa ataupun penelitian yang lebih lanjut.



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

#### 2.1. Telaah Pustaka

Menurut Charles A. O'Reilly dan Jennifer A. Chatman dalam penelitian mereka terhadap 132 orang lulusan MBA tentang efek motivasi dan kemampuan mereka terhadap keberhasilan karir mereka, hasil penelitian tersebut menunjukkan kinerja adalah suatu efek gabungan dari dua karakteristik individual yang penting : Kemampuan dan Motivasi. Kemampuan yang dimaksud adalah perbedaan individu dalam bertugas dimana menuntut upaya mental, misal, membuat abstraksi, menalar secara logika, menarik kesimpulan, dan mentransformasi problem. Motivasi diartikan sebagai keadaan mental yang stabil dimana memberi energi terhadap perilaku manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi dari kemampuan dan motivasi yang tinggi berasosiasi secara signifikan dengan kebanyakan keberhasilan karir yang dini. Para lulusan MBA yang bekerja keras dan cerdas lebih berhasil dalam pencarian kerja setelah lulus MBA, memperoleh gaji yang lebih tinggi, kenaikan gaji yang lebih cepat, dan mendapat promosi jabatan yang lebih banyak dalam awal karir mereka. Penemuan-penemuan ini menambah terhadap bukti yang telah ada bahwa menyelidiki karakteristik individu yang bertahan adalah sangat penting bagi prediksi perilaku organisasi (Charles and Jennifer, 1994).

### 2.1.1. Motivasi Dan Kinerja Pekerjaan

Banyak penelitian berargumentasi bahwa Kemampuan mungkin merupakan prediktor penting bagi kinerja pekerjaan, tetapi bukanlah satu-satunya penyebab. Banyak hasil penyelidikan menunjukkan kemampuan dan motivasi bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja. Penelitian tentang kepribadian belakangan ini menunjukkan bahwa suatu sifat yang disebut "kesadaran" atau "rasa tanggung jawab yang mendalam" dapat mewakili pengertian motivasi (Goldberg, 1993). "Kesadaran" atau "rasa tanggung jawab yang mendalam" dapat diartikan sebagai bekerja keras, cermat, dapat dipercaya, terorganisir, ambisius, energik dan bertahan (Mc Crae dan Costa, 1987 : John, 1990).

Mc Crae and Costa (1987) berargumentasi bahwa "kesadaran" mewakili dua unsur : keinginan untuk mencapai keberhasilan, seperti yang disebut dalam definisi klasik tentang kebutuhan untuk pencapaian (Mc Clelland et al., 1976), dan disiplin serta tingkat energi yang dapat menopang kerja keras yang diperlukan untuk kinerja. Sebaliknya, orang yang mempunyai "kesadaran" rendah dapat diberi karakteristik sebagai orang yang tanpa arah dan malas.

Menurut Oren Harari, Motivasi adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Para psikolog industri membicarakan dua tipe motivasi : (1) Motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang timbul dari insentif eksternal semisal gaji, promosi atau pengakuan. (2) Motivasi instrinsik yaitu motivasi yang disebabkan dorongan internal semisal etika kerja individual,

minat terhadap pekerjaan, atau ketertarikan dalam mempelajari *skill* baru (Oren Harari, 1995 : 21-24).

Motivasi melibatkan keuletan dan ketekunan, mengartikan usaha yang lebih keras untuk mencapai sesuatu. Jika kemampuan adalah konstan dalam persamaan  $P = A \times M$  (Performance = Ability  $\times$  Motivation), diasumsikan motivasi yang lebih besar menghasilkan kinerja kerja yang lebih besar (Oren Harari, 1995 : 21-24).

Motivasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sesuai dengan penemuan Layman Porter dan Raymond Miles : Motivasi merupakan suatu sistem yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : **karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.**

#### **2.1.1.1. Karakteristik Individu**

Setiap orang membawa **karakteristik individu** yang berupa minat, sikap dan kebutuhannya ke dalam situasi kerja. Dalam karakteristik ini orang berbeda satu sama lain dan oleh karenanya motivasi mereka juga akan berbeda. Sebagai contoh, ada orang yang mungkin menginginkan prestise, dan dengan demikian orang tersebut dimotivasi oleh sebuah pekerjaan dengan nama yang mengesankan, yang lain mungkin menginginkan uang, dengan demikian termotivasi untuk pekerjaan yg gajinya tinggi.

**Minat** : sikap yang membuat orang senang akan obyek, situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencapai obyek yang disenangi itu (Moh.As'ad, 1991:p.6).

**Sikap** : kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson, et.al.,1992:p.63)

**Kebutuhan** : menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu (Gibson, 1992 : p.94). Kebutuhan bisa bersifat kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial atau pencapaian. Dalam penelitian ini ingin membuktikan motivasi karyawan yang berupa minat, sikap, dan kebutuhan itu mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

#### **2.1.1.2. Karakteristik Pekerjaan**

Di dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan adalah atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan. Suatu pekerjaan yang secara instrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada suatu pekerjaan yg tidak memuaskan.

#### **2.1.1.3. Karakteristik Situasi Pekerjaan**

Di dalam penelitian ini, karakteristik situasi kerja terdiri dari dua kategori, yaitu: lingkungan kerja tedekat dan tindakan perusahaan sebagai keseluruhannya (Richard L. Daft, 1988:p.403) :

##### **a. Lingkungan Kerja Terdekat**

Lingkungan kerja terdekat meliputi sikap dan tindakan rekan dan supervisor maupun pimpinan serta "iklim" yg mereka ciptakan. Kebanyakan

orang menginginkan persahabatan dan restu rekan-rekan sekerja dan akan bertingkah laku sesuai dengan norma dan nilai kelompok rekan kerjanya.

Supervisor maupun pimpinan sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dengan suri tauladan dan instruksi, melalui imbalan dan sangsi yang berkisar dari pujian, peningkatan upah dan promosi sampai dengan kritik, penurunan pangkat dan pemecatan.

#### b. Tindakan Perusahaan

Tindakan perusahaan yang dimaksud meliputi sistem imbalan dan kultur perusahaan. Sistem imbalan perusahaan menuntun tindakan yang umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja seseorang, hal ini dikelola secara efektif. Upah secara langsung harus dikaitkan dengan peningkatan kinerja sehingga jelas mengapa upaya tersebut diberikan dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang lain dalam kelompok kerja, sehingga mereka tidak akan merasa dengki dan membalas dendam dengan menurunkan kinerja mereka.

Kultur perusahaan adalah norma, nilai dan keyakinan bersama para anggotanya yang dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja individu. Karyawan yang kepribadiannya tidak cocok dengan kultur perusahaan tidak akan sama besar motivasinya seperti karyawan yang "cocok" dengan kultur tersebut. Disamping itu jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi karyawan daripada kultur lainnya.

### 2.1.2. Kemampuan dan Kinerja Pekerjaan

Gottfredson (1986 : 330) menyimpulkan bahwa kemampuan muncul sebagai satu atribut pekerja yang paling berguna untuk memprediksi kinerja kerja, sebagai satu prediktor yang sah dalam semua tipe pekerjaan dan khususnya sebagai satu prediktor yang sah terhadap kinerja pada pekerjaan yang mempunyai kompleksitas tinggi.

Schmidt dan Hunter (1992 : 92) menyimpulkan bahwa "variabel determinan dalam kinerja pekerjaan adalah kemampuan mental, pengalaman kerja, dan rasa bertanggung jawab yang mendalam". Karakteristik-karakteristik ini dapat menuntun kepada kemajuan-kemajuan ekonomis yang signifikan sebagai outputnya.

Kemampuan yang dimaksud bukanlah keterampilan yang spesifik atau pengetahuan, melainkan kesadaran dan tindakan yang sukarela dimana dapat bertemu dengan beberapa standar yang objektif. Tindakan-tindakan ini dapat diulangi secara sadar (Seligman 1992). Kemampuan juga dihubungkan dengan bagaimana orang memahami, membedakan, menyeleksi, menyatat, mentransform, menyimpan informasi dan menggunakan informasi ini untuk membuat keputusan. Studi-studi menunjukkan Kemampuan berhubungan dengan waktu yang diperlukan untuk bereaksi dalam tugas-tugas kognitif yang dasar, kapasitas ingatan dalam jangka pendek, potensi yang bangkit, metabolisme glukosa dalam otak, dan kecepatan transmisi dari syaraf. (Vernon, 1987, Larson and Saccuzzo, 1989; Jensen, 1992).

Menurut Oren Harari dan Imperato, kemampuan adalah talenta, kapasitas, *skill* dan kecerdasan. Dengan berasumsi bahwa hal yang lain tetap sama, semakin berkemampuannya seseorang, semakin baiklah kinerjanya (Oren Harari 1995 : 21-24).

Yang dimaksud dengan kemampuan dalam penelitian ini adalah : keahlian dan ketrampilan karyawan produksi terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini ingin membuktikan kemampuan karyawan produksi yang berupa keahlian dan ketrampilan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

### **2.1.3. Persepsi Peran Dan Kinerja Pekerjaan**

Menurut Oren Harari, tidak ada lagi hal yang lebih penting dari pada mengenali bahwa peranan manajemen yang efektif pada kemarin tidak akan menjamin keberhasilan pada hari esok. Penelitian psikologis industri menyarankan bahwa kinerja adalah fungsi dari dua faktor : Kemampuan dan Motivasi, tetapi sebenarnya bukan motivasi atau kemampuan yang menjamin kinerja puncak. Dalam surveinya terhadap dua ribu manajer, ia mendapatkan bahwa ada satu variabel kunci yang hilang, yaitu ketepatan persepsi peran. Elemen penting dalam ketepatan persepsi peran adalah manajer melihat dirinya sebagai media perubahan dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan. Ketepatan persepsi peran ada dua implikasi : (1) Manajer benar-benar mengerti, menerima, dan merangkul dinamika pengembangan teknologi

yang dramatis, kompetitif, dan mendesak. (2) Manajer penuh energik untuk merespon pengembangan teknologi yang dramatis dengan berani dan tegas.

Menurut Oren Harari dan Imperato, formula yang tepat untuk memaksimalkan produktivitas, kreativitas dan perubahan adalah :  $\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi} \times \text{Persepsi Peran}$ . Tanda perkalian ini menunjukkan dampak dalam kemampuan, motivasi, dan persepsi peran tidak dapat saling mengganti : Skor tinggi pada satu faktor tidak dapat menggantikan skor rendah pada faktor lain.

Jelas ketiga elemen dalam persamaan tersebut adalah penting, tapi manajer sering mengabaikan elemen yang ketiga. Sepuluh tahun yang lalu kolega saya Nicholas Imperato mengidentifikasi Persepsi Peran untuk pertama kalinya di dalam perusahaan komputer dan perusahaan jasa keuangan. Belakangan ini, penelitian gabungan kami berusaha melintasi berbagai jenis industri telah menghasilkan penemuan yang lebih jelas dalam hal ini. Imperato dan saya telah menemukan bahwa kegagalan seorang manajer untuk memelopori perubahan dan memaksimalkan *gain* perusahaan bukan disebabkan kekurangan kemampuan atau motivasi, tapi disebabkan pengertian tentang peranan manajemen yang kurang tepat, dimana perlu bertindak secara proaktif untuk mengantisipasi tantangan bisnis yang unik pada masa kini (O'reilly, 1994).

Dalam penelitian ini, persepsi peran yang dimaksud adalah pemahaman karyawan tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi.



Selama beberapa generasi cara kerja yang ada adalah , manajemen merencanakan dan memberikan perintah, kemudian para pekerja melaksanakan rencana-rencana tersebut dan menghasilkannya. Pembagian yang kaku tersebut sekarang dilihat oleh banyak orang sebagai hal yang ketinggalan jaman. "Gaya manajemen yang mendorong keterlibatan dan peran serta karyawan telah menjadi tanggung jawab yang telah diterima oleh kepemimpinan manajerial Amerika," kata William M. Batten, ketua New York Stock Exchange.

Sekarang hampir 50.000 perusahaan dan beberapa juta manajer serta karyawan sebagian atau sepenuhnya terlibat dalam sejenis program keterlibatan kerja . Program-program ini muncul dalam berbagai bentuk, seperti Ford's Employee Involvement (EI), GE's Bring Quality to Life (BQ2L), dan program gugus kendali mutu Westinghouse.

Falsafah di balik pendekatan peran serta dan manusiawi ini bagi manajemen adalah dengan diberikannya waktu serta struktur kerja yang tepat, dan sebagian besar orang, apapun tingkat mereka dalam manajemen , ingin bekerja lebih cerdas dan lebih bertanggung jawab, disediakan alat-alat yang diperlukan, mendorong peran serta dan masukan dalam pembuatan keputusan, dan menciptakan perasaan harga diri, pemenuhan diri serta bermasyarakat.

## **2.2. Telaah Penelitian Terdahulu**

Dari studi pustaka yang telah dilakukan, penelitian yang berkaitan dengan motivasi dan kemampuan antara lain adalah yang dilakukam Charles

dan Jennifer pada tahun 1986,1987 dan 1991 dengan judul " **Working Smarter and Harder : A Longitudinal Study of Managerial Success** " ( " Bekerja Dengan Lebih Cerdas Dan Lebih Giat: Suatu Studi Membujur Tentang Sukses Manajerial", Charles dan Jennifer, 1994 ) Pembahasan mengenai penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut :

### **Hipotesis**

Hipotesis 1. Tingkat kemampuan kognitif yang lebih tinggi berhubungan positif terhadap keberhasilan karir (misal: tingkat gaji, promosi)

Hipotesis 2. Tingkat motivasi yang lebih tinggi berhubungan positif terhadap keberhasilan karir.

Hipotesis 3. Interaksi dari kemampuan kognitif dan motivasi akan berhubungan positif terhadap keberhasilan karir.

### **Metode**

Data dikumpulkan selama dua periode yaitu pertama pada tahun 1986 dan 1987 (dengan sampel-sampel dari kedua tahun), ketika responden mendaftar untuk tahun pertama dari program MBA yang berlangsung dua tahun. Kedua pada tahun 1991 yaitu 3 1/2 atau 4 1/2 tahun kemudian setelah responden tamat program MBA ( tergantung pada tahun yang mana mereka pertama kali mengikuti program MBA ). Mereka diminta untuk mengikuti penilaian personalitas dan kemampuan manajerial. Sebanyak 132 sampel

diambil untuk masing-masing periode. Pengumpulan data tahap pertama (1986 dan 1987) dilakukan melalui suatu lembaga penilaian personalitas dan keterampilan manajemen. Pada tahap ini tujuan utama mengumpulkan data tentang tingkat motivasi. Pada tahap kedua (tahun 1991) mengumpulkan data tentang status karir awal dan penghasilan kerja. Untuk tahap kedua responden yang memberi jawaban berjumlah 94 orang (71%)

### Ukuran

Ukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan kognitif responden adalah score GMAT (*Graduate Management Admission Test*) yang mereka peroleh. Data ini diambil dari materi lamaran studi mereka untuk mengikuti program MBA. Motivasi dalam penelitian ini dinilai dengan cara sebagai berikut : responden melengkapi *Adjective Check List* (ACL) selama penilaian pertama. ACL adalah inventaris personalitas yang dipilih responden dimana terdiri dari 300 item dengan skala 37. Responden mengecek setiap item yang berlaku untuk dirinya dan mengabaikan item yang tidak relevan terhadap dirinya. Setiap skala dikoreksi untuk mencegah bias yang mungkin terjadi karena responden mungkin hanya mengecek sebagian kecil atau banyak item. Ketiga skala yang relevan untuk motivasi adalah (keberhasilan, keuletan, dan kedisiplinan) yang terdiri dari 77 item. Nilai rata-rata dari tiga skala ini dipakai untuk mewakili tingkat motivasi responden ( $\bar{x} = 51,63$ , S.D. = 7,94). Realibilitas *interitem* dari ukuran motivasi gabungan adalah 0,85.

Untuk mengecek bias yang mungkin terjadi karena data personalitas secara swa-lapor, hasil tersebut dikorelasikan dengan hasil yang dibuat oleh 12 penilai personalitas yang berpengalaman dan terlatih. Para penilai mengamati responden selama aktivitas penilaian yang diadakan di lembaga penilaian tersebut berjalan, yang mencakup latihan-latihan (misal : diskusi tanpa pemimpin, permainan menebak kata ), wawancara, dan interaksi sosial informal semisal jamuan. Data-data pengamat ini dijumlahkan dari para pengamat dan diambil rata-ratanya dari ketiga skala tadi. Koefisien rata-rata dari 12 pembuat *rating* untuk ukuran motivasi pengamat ini adalah 0,92. Korelasi antara ukuran motivasi swa-lapor dan ukuran motivasi pengamat untuk porsi sampel yang tersedia baginya adalah tinggi ( $r = 0,42$ ;  $p = 0,001$ ).

Studi ini menggunakan lima indikator untuk menilai sukses karier awal: sukses seleksi (pada wawancara melamar kerja ), jumlah tawaran kerja, gaji sekarang, jumlah penambahan gaji dan jumlah promosi.

(1) **Ratio seleksi** diperhitungkan sebagai banyaknya tawaran dibagi banyaknya wawancara awal karier. ( $\bar{x} = 0,25$  , S.D. = 0,24). (2) **Jumlah tawaran kerja** artinya jumlah tawaran kerja yang diterima responden ( $\bar{x} = 2,44$  , S.D. = 1,33 )

(3) **Gaji sekarang** . Para responden diminta untuk menulis daftar kompensasi untuk semua pekerjaan yang telah dilakukan semenjak tamat dari program MBA, atau jumlah yang diperoleh selama musim gugur 1991 ( $\bar{x} = \$63,050$  , S.D = \$27,215 ).(4) **Tambahan gaji**. Tambahan gaji diperhitungkan

sebagai gaji saat ini dibagi gaji yang diterima dari pekerjaan setelah tamat program MBA. Tambahan gaji  $\bar{x} = 1,37$ , atau rata-rata kenaikan sebesar 37% ( S.D. = 0,40 ) (4) **Jumlah promosi.** Jumlah promosi diperhitungkan dengan menjumlahkan keseluruhan promosi yang diperoleh responden (  $\bar{x} = 1,03$  , S.D. = 0,83 ).

### **Variabel kontrol**

Sejumlah variabel kontrol dilibatkan dalam analisis regresi agar dapat meniadakan penjelasan alternatif untuk variasi dalam sukses karier, karena sukses tamatan MBA terbaru boleh jadi disebabkan faktor lain selain kemampuan kognitif dan motivasi. Contohnya, jenis kelamin dan umur mungkin mempengaruhi kesempatan kerja, dan pengalaman kerja lalu serta tingkat dan kaliber pendidikan mungkin mempengaruhi sukses karir seseorang. Lebih jauh lagi, jalur karir tertentu yang dipilih seseorang mungkin mempengaruhi penghasilannya. Misal, bankir investasi dilatih dengan gaji yang relatif rendah pada tahun pertama atau kedua dari penempatannya, dan penghasilannya melonjak secara dramatis dan bertahan pada tingkat yang lebih tinggi dibanding bidang-bidang fungsional tamatan MBA lainnya ( misal, cost accountant, financial analyst). Mengikuti jalur wiraswasta bisa juga mengakibatkan perbedaan dalam penghasilan karir yang terakhir, asal-usul kebangsaan juga bisa mempengaruhi sukses karir awal.

Oleh sebab itu, jenis kelamin (43% wanita ), usia (  $\bar{x} = 27,7$  ) dan kewarga-negaraan ( non- US =11% ) dikontrol di dalam semua

persamaan. Variabel model untuk tahun tamatnya responden dan penghasilan dari jalur karir perbankan dan wiraswasta juga dimasukkan dalam semua persamaan.

## Hasil Penelitian

### Memprediksi Sukses Karir

Tabel 2.1. memberikan nilai rata-rata, deviasi standar, dan korelasi diantara variabel. Kelima variabel terikat cukup independen, dengan korelasi tertinggi muncul diantara jumlah tawaran kerja dan ratio seleksi ( $r = 0,38$ ,  $p < 0,05$ ). Hubungan *bivariate* menunjukkan bahwa para bankir investasi lebih muda dan para pengusaha umumnya lebih tua, sementara wanita dan warga negara asing cenderung menapaki jalur karir wiraswasta. Kemampuan dan motivasi tampil independen ( $r = 0,03$ , n.s.) : orang-orang yang memiliki kemampuan kognitif yang lebih tinggi tidak cenderung untuk lebih atau kurang bermotivasi dari pada orang-orang dengan kemampuan kognitif lebih rendah.

Untuk mengamati efek-efek dari kemampuan, motivasi dan interaksi mereka pada sukses manajerial, digunakan analisis regresi hirarki. Dengan konsisten pada diskusi konseptual sebelumnya, mula-mula dimasuki dulu variabel kontrol, diikuti dengan skor GMAT, skor motivasi, dan akhirnya dengan interaksi antara GMAT dan motivasi. Dengan demikian, ketika setiap variabel bebas dimasukkan, korelasi parsial dari variabel mencerminkan hubungannya dengan sukses karier, terlepas dari efek-efek variabel kontrol dan

variabel bebas terdahulu. (Cohen- Cohen, 1983 : 122 ).Tabel 2.2.  
memperlihatkan hasil-hasil regresi

Tabel 2.1.

Rata-rata, Deviasi Standar dan Korelasi Antara Variabel *														
variabel	x	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Variabel Kontrol</b>														
1. Usia	27.8	4.47	-											
2. Jenis kelamin			-.14	-										
1= Wanita	41.9%													
2= Pria	58.1%													
3. Tahun Tamat MBA			-.07	.04	-									
0= 1987	44.1%													
1= 1988	55.9%													
4. Warga Negara														
0= USA	89.2%													
1= Non USA	10.8%													
5. Bankir Investasi			-.21	-.03	-.01	-.13	-							
0= Tidak	88.2%													
1= Ya	11.8%													
6. Wawancara			.23	.14	.06	.19	-.10	-						
0= Tidak	93.5%													
1= Ya	6.5%													
<b>Kemampuan Kognitif</b>														
7. GMAT Total	826.2	58.2	.19	-.01	.01	-.18	-.05	-.01	-					
<b>Motivasi</b>														
8. ACL Gabungan	51.63	7.94	.10	.05	-.01	-.11	-.13	.03	-					
<b>Sukses Karir</b>														
9. Jumlah tawaran kerja	2.40	1.30	.02	-.04	.04	-.15	.25	-.02	-.02	.05	-			
10. Wawancara	.25	.24	.07	-.02	-.13	.05	-.13	.31	-.17	.17	.38	-		
11. Gaji Sekarang	63K	27K	-.05	-.02	-.17	-.11	.62	-.04	.07	.04	.23	.06	-	
12. Gaji Tbh.	1.42	.40	-.17	-.03	-.21	.02	.25	.05	-.28	-.03	.14	.34	.34	-
13. Promosi	1.03	.83	-.07	-.11	-.15	-.20	-.19	-.09	-.15	.01	-.04	.13	.01	.33

\*p< .05 untuk korelasi yang lebih besar dari 0.20

Tabel 2.2.

Regresi Hirarki Memprediksi Sukses Karir *					
	Wawancara	J.T.Kerja	G.Skrj	G.Tmbh.	Promosi
1. Variabel Kontrol					
Usia	-.04	-.01	.07	-.19	-.17
Jenis Kelamin	-.06	.05	.01	-.06	-.08
Tahun Tamat	-.13	.01	-.14	-.23	-.19
Non USA	.01	-.12	-.04	-.01	-.25
Bankir Investasi	-.11	.23	.59	.22	-.226
Wawancara	.24	-.04	.01	.14	-.01
Change in R <sup>2</sup>	.09	.09	.36	.14	.15
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.01	.31	.07	.05
Change in F Ratio	.94	.96	6.75	1.86	1.54
2. GMAT Total					
	-.17	-.03	.08	-.23	-.19
Change in R <sup>2</sup>	.03	.01	.01	.05	.03
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.01	.30	.10	.07
Change in F Ratio	1.88	.04	.72	3.85	2.05
3. ACL Motivasi					
	.14	.02	.11	-.01	-.04
Change in R <sup>2</sup>	.02	.01	.01	.01	.01
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.01	.31	.09	.05
Change in F Ratio	1.18	.02	1.29	.01	.09
4. Interaksi					
	-.12	7.64	4.54	3.08	6.12
Change in R <sup>2</sup>	.01	.25	.09	.04	.16
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.24	.40	.12	.23
Change in F Ratio	.01	23.49	11.50	3.39	12.32
Full Equation F Ratio	.96	3.46	6.71	2.13	2.91

\*p < .05  
\* Data yang mewakili koefisien standar

## Seleksi

Persamaan yang memprediksi rasio seleksi menunjukkan efek positif untuk kemampuan atau motivasi atau untuk interaksi mereka. Para bankir investasi secara menyolok menerima lebih banyak tawaran. Sekali lagi, meskipun tidak muncul efek-efek utama yang signifikan untuk kemampuan dan



motivasi, konteks interaksi secara signifikan memprediksi jumlah tawaran yang diterima dan pada arah positif yang diharapkan. Pencapai skor tinggi pada GMAT yang juga bermotivasi tinggi memperoleh jauh lebih banyak tawaran kerja ( $B = 7,64$   $p < 0,05$ ). Secara keseluruhan, baik kemampuan maupun motivasi tidak secara sendirinya memprediksi pekerjaan; hanya interaksi dari keduanya dihubungkan dengan keberhasilan didalam proses pencarian kerja.

### Gaji

Para bankir investasi memiliki gaji saat ini yang jauh lebih tinggi. Walaupun efek utama untuk kemampuan dan motivasi tidaklah signifikan, variance gaji yang signifikan dijelaskan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Persamaan gaji sekarang menjelaskan tentang 40 % (suatu angka yang cukup besar) variance gaji MBA pada musim gugur 1991 ( $F = 6,71$ ,  $p < 0,05$ ). Persamaan yang memprediksi gaji tambahan MBA juga menyolok. Mereka yang lebih dulu lulus mengalami peningkatan gaji yang lebih besar. Satu-satunya efek utama untuk kemampuan atau motivasi muncul didalam prediksi tambahan gaji. Bertolak belakang dengan yang diharapkan, skor-skor GMAT memang signifikan, tetapi mereka secara negatif dihubungkan dengan tambahan gaji. ( $B = -0,23$ ,  $p < 0,05$ ). Tapi sekali lagi, suatu kontribusi besar pada variance terjelaskan terletak pada interaksi antara kemampuan dan motivasi. Mereka yang memiliki baik skor GMAT tinggi maupun yang lebih bermotivasi (perubahan dalam  $R^2 = 0,16$ ,  $F = 2,91$ ,  $p < 0,05$ ). Dengan demikian hasil penelitian tidak menawarkan adanya dukungan terhadap hipotesa 1 dan hipotesa 2, tetapi

memberikan dukungan kuat untuk hipotesa 3 : pola secara keseluruhan dari hasil regresi menyarankan bahwa baik motivasi maupun kemampuan diperlukan untuk menjelaskan sukses karir awal.

### Kesimpulan

Hasil secara keseluruhan dari studi ini menunjukkan bahwa adalah interaksi dari motivasi dan kemampuan kognitif yang paling kuat memprediksi sukses karier awal untuk para lulusan MBA menjadi responden dalam studi ini. Bukan kemampuan ataupun motivasi yang secara tunggal dapat menjadi prediktor yang baik untuk sukses manajerial awal.

Dari penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya adalah keduanya menemukan bahkan ada hubungan yang signifikan dan positif antara variabel dependen ( kinerja ) dengan variabel independen ( kemampuan dan motivasi ) secara keseluruhan , dimana peningkatan kemampuan dan motivasi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Pada penelitian yang dilakukan Charles dan Jennifer, hanya ada dua variabel terikat, sedang dalam penelitian ini ada tiga variabel terikat yaitu : motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Penelitian Charles dan Jennifer dilakukan terhadap para lulusan program MBA, sedang dalam penelitian ini dilakukan terhadap karyawan produksi Divisi Sepatu. Hasil penelitian Charles dan Jennifer tidak menemukan bahwa variabel terikat (motivasi dan kemampuan ) masing-masing signifikan terhadap kinerja MBA, namun mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketika kedua variabel

berinteraksi. Sedang dalam penelitian ini masing-masing variabel terikat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan produksi.

## 2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

### 2.3.1. Peranan Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena dua alasan. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan. Kedua, sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Sumber daya manusia penting karena memegang peranan utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Jika mereka merasa tidak puas, akan berdampak negatif pada sikap dan prilakunya. Ketidakhadiran (*absenteeism*), motivasi kerja yang rendah, tidak adanya perhatian terhadap kualitas produk, kurangnya komitmen, dan bahkan sabotase dapat menjadi akibatnya. Sikap dan perilaku ini mempengaruhi biaya, produktivitas, laba dan nilai saham perusahaan.

Seperti telah disebutkan di depan, proses produksi yang dilakukan dalam pabrik sepatu C.V. Tjahja Sari lebih bersifat padat karya. Hal ini berarti faktor manusia penting dalam menentukan tingkat kualitas yang dapat dicapai. Oleh sebab itu, kinerja karyawan sangat berperan dalam menentukan kualitas produk akhir.

Kinerja karyawan yang baik sangat penting antara lain : (1) mengurangi biaya produksi barang cacat, (2) agar proses produksi dapat dilaksanakan dengan biaya yang seminimal mungkin sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (3) mempengaruhi konsumen dengan mempertahankan kualitas produk yang baik, (4) meningkatkan daya saing perusahaan dalam pasar sepatu yang semakin kompetitif, (5) merebut pangsa pasar yang lebih besar dengan kualitas produk yang memuaskan konsumen. (6) meningkatkan daya saing di pasar internasional.

Oleh sebab itu faktor penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Darinya dapat diharapkan suatu kinerja (*performance*) yang memuaskan. Tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

### 2.3.2. Keunggulan Spesifik Perusahaan

Sebagai faktor penentu keberhasilan, yang utama adalah adanya *Management Commitment*, dengan alasan untuk mengantisipasi timbulnya berbagai konsekuensi biaya, tenaga kerja dan waktu. Disamping itu tersedianya sumber daya manusia yang memiliki *skill* yang baik untuk menghasilkan produk dengan kualitas baik yang dapat diterima atau sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

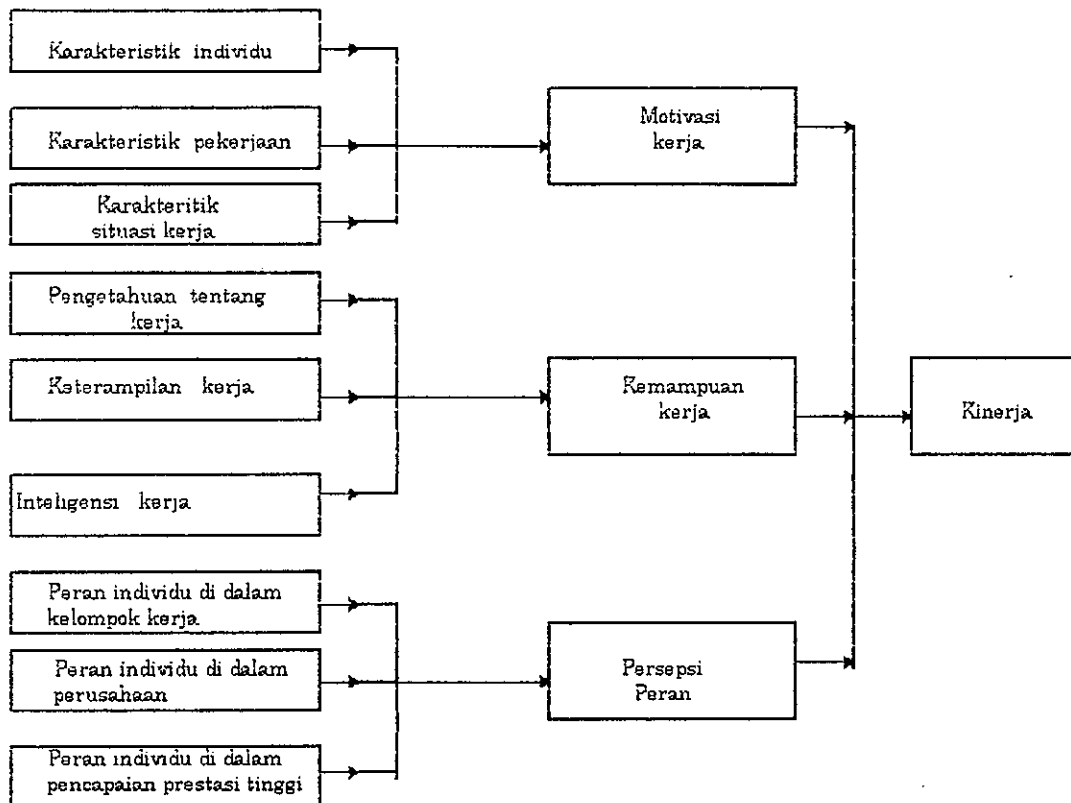
### 2.3.3. Pengembangan Perusahaan

Untuk mendukung pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang, perlu diketahui elemen-elemen yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipergunakan sebagai acuan untuk menetapkan kebijaksanaan personalia produksi perusahaan, agar kualitas produk bisa terjamin baik.

Untuk keperluan tersebut terdapat beberapa elemen yang diperkirakan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yakni motivasi, kemampuan dan persepsi peran karyawan. Dengan demikian perlu dilakukan analisis regresi linier elemen-elemen tersebut di atas terhadap kinerja karyawan. Analisis tersebut digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan personalia produksi yang dilakukan terhadap kinerja karyawan produksi, disamping itu dapat mengetahui sebesar berapa pengaruh masing-masing elemen tersebut terhadap kinerja karyawan.

B. Schneider dan Schmitt mengemukakan bahwa moral dari pekerja kelihatannya lebih tinggi di dalam organisasi yang efisien dan efektif dari pada yang tidak efisien dan efektif. Dikatakan kepuasan dan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan efektifitas perusahaan. Karyawan yang puas biasanya bekerja lebih keras dan baik dari pada karyawan yang frustrasi ( B. Schneider dan Schmitt, 1986 ).

Gambar 2.1. Model :



## 2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut diatas, maka dapat diajukan anggapan bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja, kemampuan kerja dan persepsi peran karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Atas dasar ini maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.
2. Kemampuan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Persepsi peran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

4. Interaksi dari motivasi, kemampuan dan persepsi peran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.5. Definisi Operasional Variabel

\* Motivasi Kerja dipengaruhi oleh tiga variabel :

### a. Karakteristik individu

- Minat : sikap yang membuat orang senang akan obyek, situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencapai obyek yang disenangi itu (Moh.As'ad, 1991:p.6)
- Sikap : kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson, et.al.,1992:p.63)
- Kebutuhan : menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu (Gibson, et.al.,1992:p.94). Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), psikologis (kebutuhan akan harga diri) atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).

### b. Karakteristik Pekerjaan

- Tingkat kepuasan (sejauh mana pekerjaan itu memberi kepuasan)
- Variasi tugas
- Umpan-balik prestasi

### c. Karakteristik Situasi Kerja

- Rekan dan pimpinan

- Sistem imbalan
- Kultur perusahaan

**\* Kemampuan Kerja**

- Pengetahuan tentang kerja yaitu pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu
- Keterampilan kerja yaitu keahlian dalam melakukan pekerjaan tertentu
- Intelegensi kerja yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap pekerjaan baru dan lingkungan.

**\* Persepsi Peran**

- Pemahaman karyawan terhadap peran individu di dalam kelompok kerja
- Pemahaman karyawan terhadap peran individu di dalam perusahaan
- Pemahaman karyawan terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi

**\* Kinerja**

- Hasil yang dicapai oleh karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, semisal :
  - tidak menghasilkan produk cacat atau dapat dieliminir sekecil mungkin.
  - dapat mencapai target pekerjaan



- dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik
- dapat bekerja secara efisien, irit bahan
- memenuhi berbagai kriteria yang digariskan perusahaan  
semisal : kejujuran, loyalitas, inisiatif, dan sebagainya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan skala Likert. Adapun sumber data penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder.

##### 3.1.1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari responden yaitu karyawan produksi Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari melalui angket yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya pada 33 butir subjek yang dapat dikategorikan sebagai berikut :

- karakter individu
- karakteristk pekerjaan
- karakteristk situasi kerja
- pengetahuan tentang kerja
- keterampilan kerja
- inteligensi kerja
- peranan individu di dalam kelompok kerja
- peranan individu di dalam perusahaan
- perilaku yang diperlukan untuk prestasi tinggi
- saran untuk meningkatkan prestasi

##### 3.1.2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari Bagian Personalia Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari, meliputi:

- data tentang karyawan

- data tentang produksi
- data tentang gambaran umum perusahaan

### **3.2. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Masri Singarimbun,1980). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh karyawan produksi Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari yang masa kerjanya di atas 2 tahun, dengan jumlah 88 orang di kelompok non-borong dan 154 orang di kelompok borong.

Sampel yang diambil dari kelompok non-borong adalah 66 orang dan 108 orang dari kelompok borong berdasarkan Tabel Morgan.

Teknik pengambilan sampel dengan metode Random Sampling tidak terbatas , yaitu setiap anggota populasi dimasukkan dalam satu daftar nama, dan anggota sampel dipilih dengan menggunakan penentuan interval tertentu.

### **3.3. METODE PENGUMPULAN DATA**

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

#### **3.3.1. Wawancara**

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu data intern perusahaan yang meliputi data personalia karyawan produksi, sistem kompensasi, data produksi, kinerja karyawan produksi dan gambaran umum perusahaan. Data-data tersebut diperoleh dari kepala Bagian Produksi dan Kepala Bagian Personalia Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari.

### 3.3.2. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden yaitu karyawan produksi Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari.

Pembuatan kuesioner ini didasarkan pada berbagai karakteristik yang mempengaruhi motivasi kerja, kemampuan kerja dan persepsi peran yang telah dikemukakan sebelumnya..

Kuesioner ini disusun menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Bagian I, berupa surat pengantar yang menerangkan maksud dan tujuan penelitian dengan menggunakan kuesioner tersebut.
2. Bagian II, memuat tentang data identitas responden yang akan mengisi kuesioner tersebut. Data identitas ini diperlukan untuk mengungkapkan latar belakang responden. Pada bagian ini juga memuat petunjuk pengisian kuesioner.
3. Bagian III, memuat butir pertanyaan yang harus dijawab, lengkap dengan pilihan jawabannya. Jumlah butir pertanyaan dari motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran adalah 27 pertanyaan. Adapun distribusinya adalah sebagai berikut :

a. Motivasi terdiri dari 9 butir :

- Karakteristik Individu : 1, 2, 3
- Karakteristik Pekerjaan : 4, 5, 6
- Karakteristik situasi kerja : 7, 8, 9

b. Kemampuan kerja terdiri dari 9 butir :

- Pengetahuan tentang kerja : 10, 11, 12
- Keterampilan tentang kerja : 13, 14, 15
- Intelegensi kerja : 16, 17, 18

c. Persepsi Peran terdiri dari 9 butir :

- Pemahaman tentang peran individu di dalam kelompok kerja :  
19, 20, 21
- Pemahaman terhadap peran individu di dalam perusahaan :  
22, 23, 24
- Pemahaman terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi : 25, 26, 27

### 3.3.3. Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala sikap dari Likert. Setiap responden diminta untuk memberikan pendapat atau pandangannya terhadap pertanyaan yang diajukan. Jawaban untuk tiap pertanyaan tersebut terdiri dari 5 ( lima ) kategori dengan skor sebagai berikut:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| jawaban a : skor 5 | jawaban d : skor 2 |
| jawaban b : skor 4 | jawaban e : skor 1 |
| jawaban c : skor 3 |                    |

Jadi untuk masing-masing variabel bebas skor yang tertinggi adalah 45 karena masing-masing variabel terikat diukur dengan 9 pertanyaan.

Semakin besar jumlah nilai yang diberikan responden untuk tiap faktor, menunjukkan bahwa faktor tersebut semakin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi Devisi Sepatu.

### 3.4. TEKNIK ANALISIS

#### 3.4.1. Metode Analisis Terhadap Alat Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat atau relatif dapat dipertanggung jawabkan, maka akan dilakukan uji coba terlebih dahulu terhadap kuesioner yang akan digunakan, untuk memperoleh kesahihan dan keandalan kuesioner tersebut. Alat pengumpulan data bisa dikatakan sah, bila instrumen tersebut bisa melakukan pengukuran dan pengukurannya benar-benar cermat.

Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini diuji-coba sebanyak 30 sampel (di luar sampel penelitian ) untuk di uji validitas dan reliabilitasnya.

#### \* Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang diteliti. Cara menguji validitas ini adalah dengan mengkolerasikan antara skor item dengan skor total. Teknik kolerasi yang digunakan adalah teknik kolerasi Product Moment, rumusnya (Hadari Nawawi,1995) :

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

dimana :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi sebagai tingkat validitas

X = nilai / skor item

Y = nilai / skor total

N = jumlah sampel yang diteliti

Selanjutnya  $r_{xy}$  dibandingkan dengan r Product Moment (tabel harga kritik) pada tingkat kepercayaan 95% atau derajat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan (N-1). Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut merupakan instrumen yang valid dan dapat dipergunakan.

#### \* Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan validitas, maka diadakan uji reliabilitas. Suatu instrumen pengumpulan data dikatakan terandalkan (reliabel), jika instrumen tersebut mampu memberi pengukuran secara ajeg sesuai dengan dirinya sendiri (consistency). Dengan catatan jika ada item/pertanyaan yang tidak valid harus tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya, termasuk uji reliabilitas ini. Untuk menghitung reliabilitas instrumen secara keseluruhan dapat ditempuh dengan perhitungan korelasi, yaitu dengan cara korelasi belah dua (genap ganjil). Rumus untuk mencari reliabilitas keseluruhan item adalah dengan mengoreksi angka korelasi yang diperoleh dengan memasukannya ke dalam rumus (Hadari Nawawi, 1995) :

$$r_{.tot} = \frac{2(r_{tt})}{1 + r_{tt}}$$

dimana :

$r_{.tot}$  = angka reliabilitas keseluruhan item

$r_{tt}$  = angka korelasi belahan pertama dan belahan ke dua

Hasil koefisien korelasi keseluruhan dibandingkan dengan indeks tabel r product moment. Jika hasilnya lebih besar berarti signifikan, yang maksudnya reliabilitasnya tinggi. Tapi jika hasilnya adalah sebaliknya, maka berarti tidak signifikan.

Dalam penelitian ini penilaian kesahihan dan keandalan alat ukur ini dilakukan dengan bantuan komputer program Microstat.

### 3.4.2. Metode Analisis Data

#### 3.4.2.1. Metode Analisis Regresi Linier berganda

Analisis regresi linier berganda ini untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada hubungan yang kuat antara variabel independen (Y) dengan variabel dependen ( $x_1$ ,  $x_2$  dan  $x_3$ ). Dalam penelitian ini persamaan regresinya adalah :

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

dimana :

Y = kinerja

$x_1$  = motivasi



$x_2$  = kemampuan

$x_3$  = persepsi peran

$b_1, b_2, b_3$  adalah koefisien regresi dan  $b_0$  adalah konstanta.

$b$  = koefisien menunjukkan besarnya sumbangan pengaruh suatu faktor /variabel independen secara bersama - sama terhadap variabel dependen .

$e$  = faktor pengganggu atau petunjuk kesalahan memilih variabel batas.

#### 3.4.2.2. Metode Uji t

Di dalam pengujian koefisien regresi berganda dapat digunakan statistik uji t. Statistik uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika tidak ada pengaruh linier sedemikian itu, maka penggunaan variabel independen untuk menganalisis variabel dependen tidak berguna.

Hipotesis yang di uji adalah :

$H_0$  :  $B_i = 0$  (tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen)

$H_1$  :  $B_i \neq 0$  (ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen)

Rumus statistik uji t ini adalah (Anto Dayan, 1988) :

$$t_i = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

$t_i$  = t hitung

$b_i$  = koefisien regresi

$S_{b_i}$  = kesalahan duga standar / standar error

Standar error regresi nantinya merupakan perbandingan dari koefisien regresinya atau menentukan urutan dari besarnya pengaruh masing - masing variabel Independen terhadap variabel dependen.

$H_0$  diterima apabila : nilai t terhitung < nilai t tabel pada derajat kebebasan dan selang kepercayaan tertentu.

$H_0$  ditolak apabila : nilai t hitung > nilai t tabel pada derajat kebebasan dan selang kepercayaan tertentu.

Statistik uji t di atas memiliki derajat bebas sebesar  $n-k-1$  dimana  $k$  = jumlah variabel independen,  $n$  = jumlah data. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan nilai  $t_{\alpha/2}(n-k-1)$  dari tabel. Apabila hipotesis nol ditolak, berarti variabel independen yang bersangkutan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dan secara statistik pengaruh itu signifikan

### 3.4.2.3. Metode Uji F

Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F yang rumusnya adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 (N-m-1)}{m (1 - R^2)}$$

dimana :

F = harga F garis regresi

N = cacah kasus

m = cacah prediktor

R<sup>2</sup> = koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor.

H<sub>0</sub> diterima apabila : Nilai F hitung < F tabel pada derajat kebebasan dan selang kepercayaan tertentu.

H<sub>0</sub> ditolak apabila : Nilai F hitung > F tabel pada derajat kebebasan dan selang kepercayaan tertentu.

### 3.4.2.4. Pengujian Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi antara anggota dari seri observasi yang berurutan dalam waktu (seperti yang terdapat di data *time-series*) atau ruang (seperti yang terdapat di data *cross-section*)

Bila di dalam analisis regresi ada autokorelasi, maka *disturbance* atau *residual runs*-nya tidak random, mengikuti pola tertentu.

Untuk menguji ada tidaknya autokorelasi dengan Durbin Watson test :

$$t = N$$

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{(t-1)})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2}$$

#### 3.4.2.5. Pengujian Multikolinearitas :

Multikolinearitas merujuk pada adanya lebih dari satu hubungan linier dalam satu model regresi, atau dengan kata lain adanya korelasi yang tinggi antara variabel bebas.

Untuk menguji multikolinearitas dari masing-masing variabel bebas, digunakan rumus :

$$F_{kritis} = \frac{R^2 / (k - 2)}{(1 - R^2) / (n - k + 1)}$$

$R^2$  = koefisien determinan

$k$  = Jumlah variabel termasuk intersep

$n$  = Jumlah observasi

Jika  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{kritis}$  berarti variabel tersebut tidak kolinear dengan variabel bebas lainnya.

### 3.4.2.6. Pengujian Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk menguji heteroskedastisitas dilakukan pengujian rank korelasi dari Spearman, untuk masing-masing variabel bebas dengan menggunakan uji t sebagai berikut :

$$t_x = \frac{rs^2 \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - (rs)^2}}$$

x = Variabel bebas

rs = Koefisien korelasi

n = Jumlah observasi

### 3.4.2.7. Pengukuran Ketepatan Prediksi

Prediksi variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat bila dipenuhi syarat :

$$S_y > SE_{est}$$

dimana :

$S_y$  = Standar deviasi variabel terikat (Y)

$SE_{est}$  = Standar error estimasi yang terhitung dari analisis varian regresi sederhana.

### 3.4.3. Penilaian Kinerja Karyawan Produksi Devisi Sepatu

Penilaian kinerja dilakukan oleh masing-masing kepala sub bagian kelompok kerja karyawan produksi Devisi Sepatu. Pengukuran kinerja ini menggunakan model skala Likert dengan cara sebagai berikut :

Faktor-faktor yang dianggap dapat mewakili kriteria pengukuran kinerja oleh perusahaan, dengan diberi nilai dalam 5 kategori yaitu :

- sangat baik = 5
- baik = 4
- cukup = 3
- kurang = 2
- sangat kurang = 1

Jadi untuk variabel terikat (kinerja) skor yang tertinggi adalah 35, karena ada tujuh kriteria untuk menilai kinerja. Contoh formulir ukuran prestasi (kinerja) karyawan produksi ada pada lampiran U.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan sepatu CV. Tjahja Sari merupakan industri terpadu yang didirikan pertama kali di Jalan Raya Kaligawe 123 Km 5 Semarang pada tanggal 23 Januari 1986 oleh Bapak Tjipto Siswoyo. Pabrik ini didirikan di atas tanah seluas 6820 meter persegi dengan total investasi Rp 10.889.186.013,00. Pada masa pendiriannya hingga saat ini CV. Tjahja Sari termasuk dalam kelompok Tensindo Group, dimana hasil produksi yang dihasilkan selain sepatu tersebut adalah ballast TL, bola : tenis, basket, volley, sepak, white carbon, audio, TV, flat glass, electronic typewriter, pesawat telepon dan assesorisnya. Sedangkan lokasi PT. Tensindo tersebut terletak pada satu lingkungan di Jalan Raya Kaligawe Semarang.

Pada permulaan usaha (tahun 1986-an) perusahaan hanyalah mengerjakan assembling / perakitan barang setengah jadi yang diimpor dari luar negeri, yang kemudian dirakit menjadi sepatu sport dengan merek TENS. Jumlah produksinya adalah 500 pasang per hari dengan jumlah tenaga kerja 100 orang. Kegiatan assembling ini berlangsung terus sampai pada akhir tahun 1987 dengan kapasitas yang semakin meningkat dan jumlah tenaga kerja yang makin banyak.

Karena kemampuan perusahaan yang semakin berkembang dalam tehnik pembuatan sepatu maka pada awal tahun 1988 mulai dilakukan produksi sendiri (tidak menggunakan bahan-bahan setengah jadi yang di impor) dengan kapasitas maksimum 700 pasang per hari. Produksi sendiri tersebut memberikan beberapa keuntungan antara lain ketidaktergantungan perusahaan terhadap penyediaan barang-barang setengah jadi dari luar negeri, penekanan harga pokok produksi karena lebih murahnya bahan baku dan juga berarti penghematan devisa negara dan peningkatan nilai tambah. Sampai tahun 1989 perusahaan makin berkembang dengan prospek yang cerah, yang ditandai dengan makin meningkatnya akan produk perusahaan. Untuk memenuhi permintaan pasar tersebut, produksi pabrik berkembang menjadi tiga *line* dengan kapasitas masing-masing *line* 800 pasang per hari. Selain penambahan dalam jumlah produksi, pengembangan juga dilakukan dengan penganekaragaman tipe sepatu dengan model dan warna yang disesuaikan dengan keinginan konsumen. Pada tahun itu pula sudah dapat mengekspor sepatu dengan merk Athletic, McGregor dan European Runner. Pada bulan November tahun 1990, perusahaan mengirim 7 orang staff ke pabrik sepatu di Korea Selatan untuk mempelajari tehnik pembuatan sepatu kulit dan melakukan studi banding di perusahaan tersebut.

Untuk tahun 1991 kapasitas maksimum tiap *line* adalah 1400 pasang per hari dengan kapasitas maksimum aktual adalah berkisar antara 1000-1200 pasang per hari untuk tiap *line*. Oleh karena kemampuan berproduksi dan



kualitas yang baik, maka pada tahun 1992 memperoleh sertifikat Standard Industri Indonesia No. 1406-85.

Mulai tahun 1993 ada perkembangan sepatu tipe-tipe baru, produk sepatu basket tipe street Tato, Lakers. Untuk eksponnya stabil . Pada tahun 1994, ada 3 line assembling, masing-masing line menghasilkan 1200 pasang / hari sampai 1400 pasang / hari. Dan pada tahun 1995, akibat kebakaran yang terjadi pada pertengahan tahun 1994, maka kapasitas produknya menurun menjadi 600 pasang / hari per line, akhirnya tutup satu line, tiap line meningkat menjadi 800-900 pasang / hari. Karena permintaan pasar turun, maka pada akhir tahun 1995 mulai mengembangkan merek baru yaitu " Tens Star " untuk meningkatkan penjualan, hasilnya terlihat pada awal tahun 1996 kapasitas produk per line meningkat menjadi 900 pasang / hari ( 2 line ) sampai akhir tahun 1996 meningkat menjadi 2 line dan memproduksi 1000 pasang / hari per line.

#### **4.1.2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan merupakan salah satu unsur yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Penentuan lokasi seharusnya merupakan suatu tempat yang dapat memberikan kesempatan luas bagi perusahaan untuk melakukan usaha dengan mempertimbangkan kemungkinan laba yang tinggi.

Banyak faktor yang mempengaruhi di dalam menentukan lokasi perusahaan. Keputusan perusahaan untuk mendirikan pabrik di lokasi tersebut adalah didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- a) Pemasaran hasil produksi mudah karena dekat dengan pusat-pusat perdagangan.
- b) Tersedianya fasilitas pengangkutan yang cukup memadai dan prasarana-prasarana yang baik (seperti berada di dekat jalan raya, ada pelabuhan dan sebagainya).
- c) Tenaga kerja banyak dan mudah didapat dalam kuantitas dan kualitas yang memadai. Karena jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pabrik sangat banyak, dan dipertimbangkan juga besar upah buruh dimana di daerah tersebut upah buruh relatif rendah.
- d) Bahan baku mudah didapat dengan harga yang layak.
- e) Tersedianya sarana infrastruktur yang cukup, seperti tenaga listrik, dan sarana telekomunikasi.

Sikap masyarakat di sekitar pabrik yang mendukung didirikannya industri ini.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan**

Setiap pengusaha yang mendirikan perusahaan pasti mempunyai struktur organisasi agar perusahaan tersebut dapat jelas dalam hal kedudukan dan tugas masing-masing stafnya.

Bentuk struktur organisasi yang dipakai oleh perusahaan sepatu CV. Tjahja Sari ini adalah struktur organisasi garis dan staf. Ciri-ciri organisasi garis dan staf adalah :

- a) Organisasi besar dan bersifat kompleks.

- b) Jumlah karyawan banyak.
- c) Daerah kerja luas.
- d) Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi.
- e) Pimpinan dan sesama karyawan tidak lagi semuanya saling mengenal.
- f) Spesialisasi yang beraneka-ragam diperlukan dan digunakan secara maksimal.

Secara lengkap struktur organisasi perusahaan sepatu CV. Tjahja Sari dapat dilihat pada lampiran A. Pada saat ini yang menjabat sebagai pimpinan perusahaan adalah Bapak

#### **4.1.4. Personalia**

Manusia adalah unsur pokok di dalam semua tingkat organisasi. Metode, prosedur dan sistem disusun oleh manusia dan membantu manusia di dalam menjalankan pekerjaan. Bahkan alat, gedung dan mesin hanya merupakan perlengkapan bagi manusia. Produksi diciptakan manusia untuk manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang penting di dalam produksi.

Fungsi personalia di dalam perusahaan adalah mengusahakan hubungan yang serasi antara pekerjaan dan pimpinan, pekerja dengan pekerjaannya, mengembangkan moral kerja sehingga dapat mencapai efisiensi dan produktivitas yang tinggi. Pengertian moral kerja di sini adalah gairah, semangat dan nilai yang diberikan seorang pekerja kepada pekerjaannya.

#### 4.1.4.1. Jumlah Karyawan

Hingga bulan Oktober 1996. Jumlah total tenaga kerja yang ada di Divisi Sepatu C V. Tjahja Sari sebanyak 646 orang yang terdiri dari 2 bagian, yaitu karyawan non produksi dan karyawan produksi. Adapun pembagian kerja dari masing-masing bagian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Jumlah karyawan non produksi :

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1	Kepala Pabrik	1
2	Perencanaan	8
3	Design	19
4	Quality Control	28
5	Personalia	4
6	Mekanik	12
7	Adminidtrasi	19
	Jumlah	91

Tabel 4.2.. Jumlah karyawan produksi :

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1	Potong	59
2	Perakitan	161
3	Jahit Upper	269
4	Eva Outsole	35
5	PU Insole	15
6	Gudang Transit	16
	Jumlah	555

#### 4.1.4.2. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku di Devisi Sepatu C V. Tjahja Sari dimulai jam 07.30 hingga 16.00 dengan waktu istirahat 1 jam yaitu dari jam 12.00-13.00 untuk hari Senin sampai dengan Jumat. Untuk hari Sabtu setengah hari yaitu dari jam 8.00-12.00. Apabila ada permintaan produksi yang banyak secara mendadak, maka akan diadakan jam tambahan dengan upah lembur.

#### 4.1.5. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan pada Devisi Sepatu C V. Tjahja Sari dapat dibagi dalam 2 golongan, yaitu :

##### a) Upah bulanan

Merupakan upah yang dibayarkan kepada karyawan tiap akhir bulan. Yang menerima upah bulanan ini adalah karyawan produksi maupun karyawan non produksi.

##### b) Upah borongan

Upah ini besarnya tergantung pada banyaknya produk yang dihasilkan oleh karyawan tersebut pada saat bekerja. Upah ini juga dibayar pada akhir bulan.

Selain upah yang diberikan kepada karyawan, sebagai rangsangan agar karyawan mau meningkatkan kemampuannya maka diberikan berbagai tunjangan yang berupa :

⇒ Jaminan kesehatan

Perusahaan akan menanggung sebagian biaya pengobatan bagi karyawan yang sakit.

⇒ Tunjangan hari raya

Menjelang hari raya seperti perayaan Idul Fitri diberikan hadiah/bonus kepada karyawan.

#### 4.1.6. Produksi

Produksi sering diartikan sebagai kegiatan untuk menambah atau menciptakan faedah. Agar hasil produksi sesuai yang diharapkan konsumen, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

##### 4.1.6.1. Pengadaan Bahan Baku dan Bahan Pembantu

Bahan baku yang dipergunakan untuk proses produksi berasal dari supplier. Adapun nama-nama dari para supplier adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.. Jenis barang Dan Supplier

No.	Jenis Barang	Nama Supplier	Asal Supplier
1	OVC	PT. Innan	Semarang
2	Polypag	PT. KH Tex	Bandung
3	Terry Lining	PT. KH Tex	Bandung
4	Chammical Sheet	Nan Pao Indo	Jakarta
5	Busa Super	Toko TAN	Semarang
6	Texon/Solox	PT. Jayantara S	Surabaya
7	Fomatik	PT. KH Tex	Bandung
8	Split Suede	PT. Amor Abadi	Semarang
9	Bonex	PT. KH Tex	Bandung
10	Magic Tape	Sinar Fajar	Semarang
11	Tongue Label	Nasional Label	Jakarta
12	Shoe Lace	Samodra/Tomatie	Semarang
13	Arch Cookie	PT. Dwina	Jakarta
14	PVC Eleyet	PT. Rukun Trip	Tangerang
15	PU Korea	Sunkyong	Korea

16	PU Taiwan	Ming Chi	Taiwan
17	PU Nylex	Sunkyong	Korea
18	PU Insole	Dong Sung	Korea

Disamping bahan baku, proses produksi yang dilakukan CV. Tjahja Sari juga mempergunakan bahan pembantu, yaitu : kantong plastik, karet gendar, benang jahit, vetter band, sablon dan lem. Dan pengadaannya tidak begitu kesulitan karena dekat dengan lokasi perusahaan.

#### 4.1.6.2. Mesin dan Peralatan yang digunakan

Macam-macam mesin dan peralatan yang dipergunakan dalam proses pembuatan sepatu adalah :

1. Pada bagian pemotong bahan dipergunakan : mesin pemotong, mesin stamping, mesin seset dan mesin pres texon.
2. Pada bagian jahit upper digunakan : mesin jahit (jarum satu dan dua), dan mesin plong (untuk memasang mata ayam).
3. Pada bagian cetak outsole digunakan : mesin mixer ( pencampuran karet / rubber ), mesin pres, mesin potong outsole dan mesin cetak outsole.
4. Pada bagian eva/gerenda outsole digunakan : mesin cetak eva, mesin seset eva, mesin gerenda eva dan outsole serta mesin potong eva.
5. Pada bagian perakitan digunakan : mesin input dan performing, mesin bonding I dan II, mesin pres, mesin pendingin, mesin cetak insole (untuk bagian PU insole), mesin heater dan mesin jahit.

#### 4.1.6.3. Proses Produksi Pembuatan Sepatu

Proses produksi pembuatan sepatu meliputi pembuatan upper/bagian atas dan outsole/bagian bawah sepatu.

a) Proses pembuatan upper adalah sebagai berikut :

- ⇒ Persiapan pengadaan bahan.
- ⇒ Pemotongan komponen sepatu oleh bagian potong bahan. Komponen yang harus distamping/disablon harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum dikirim kebagian-bagian jahit/stitching upper.
- ⇒ Penjahitan upper dengan urutan sesuai dengan model/typenya.
- ⇒ Upper yang sudah selesai dijahit siap dikirim ke gudang tansit.

b) Proses pembuatan outsole adalah sebagai berikut :

- ⇒ Pengolahan karet/rubber menjadi bentuk potongan-potongan yang disesuaikan dengan warna dan type.
- ⇒ Potongan karet selanjutnya dicetak menjadi outsole.
- ⇒ Outsole yang telah dicetak lalu digerenda untuk menghilangkan sisinya yang kurang rapi.
- ⇒ Outsole diberi eva/lapisan spon kemudian digerenda kembali.
- ⇒ Outsole yang sudah selesai dikerjakan selanjutnya dikirim ke gudang transit.

c) Proses Perakitan



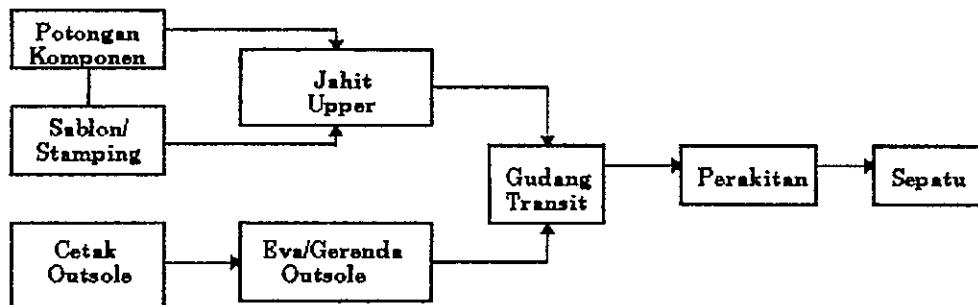
Upper dan outsole dari gudang transit dikirim ke bagian perakitan untuk segera dirakit menjadi sepatu yang meliputi :

- ⇒ Tembak texon yaitu proses penempelan texon dengan lasdt.
- ⇒ Pemasangan chemical sheet ke dalam upper.
- ⇒ Pengeleman upper dan texon yang dilakukan dengan pemberian latex pada upper bagian dalam dan texon sehingga pada saat dilasting upper dapat menempel dengan texon.
- ⇒ Pemanasan upper dan texon yang telah diberi latex pada mesin heater/pemanas.
- ⇒ Proses lasting yaitu proses pembentukan sepatu dengan menggunakan mesin lasting dan lasdt/cetakan sepatu dari alumunium. Pada proses ini hanya upper dan texon yang digunakan.
- ⇒ Pengeleman upper dengan outsole dan pengeringan lemnya.
- ⇒ Penempelan upper dengan outsole yang diteruskan dengan proses pres dan pendinginan.
- ⇒ Pengambilan lasdt.
- ⇒ Proses penjahitan outsole dengan menggunakan mesin jahit outsole.
- ⇒ Pemasangan PU insole/soklining.
- ⇒ Pemasangan tali sepatu.
- ⇒ Proses pembersihan/cleaning.
- ⇒ Proses pemberian accesories, seperti price ticket, hang tag, pemasukan kertas ondol-ondol dan pengemasan dalam inner box.

⇒ Pengemasan dalam karton.

Produk jadi (sepatu) yang telah diselesaikan proses perakitannya kemudian dikirim ke gudang barang jadi dan telah siap untuk dipasarkan. Tentu saja sebelum proses pengemasan, dilakukan pemeriksaan terhadap produk jadi untuk mengetahui apakah produk tersebut telah sesuai dengan spesifikasi kualitas yang dikehendaki, sehingga kemungkinan lolosnya produk yang tidak memenuhi standard ke konsumen adalah sangat kecil dan jika mungkin dapat dihindarkan. Proses produksi diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.1. Proses Produksi Pada CV. Tjahja Sari



Sumber : Bagian Produksi CV. Tjahja Sari, Semarang

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 174 orang, yang terdiri dari dua kelompok yaitu Kelompok Borang 108 orang dan Kelompok Non-Borang 66 orang. Masing-masing kelompok menjawab angket yang sama, pertama kali datanya di olah secara terpisah, lalu baru diolah secara keseluruhan.

Berikut ini akan disajikan gambaran umum responden yang berhubungan dengan usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan masa kerja.

#### 4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel. 4.4. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin :

No	Jenis Kelamin	Kelompok Borong		Kelompok Non-Borong	
		$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
1	Pria	20	18.5	23	34.8
2	Wanita	88	81.5	43	65.2
	Total	108	100%	66	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 1996

Dari tabel dapat disimpulkan, masing-masing 81,5% dan 65,2% responden adalah wanita untuk kelompok Borong dan Non-Borong, sedangkan 18,5% dan 34,8 % responden adalah pria untuk kelompok Borong dan Non-Borong.

#### 4.2.2. Umur Responden

Tabel.4.5. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur :

No	Kelompok Umur	Kelompok Borong		Kelompok Non-Borong	
		$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
1	21 - 25 tahun	35	32.4	20	30.3
2	26 - 30 tahun	54	50	27	41
3	31 - 35 tahun	3	2.8	14	21.2
4	36 - 40 tahun	6	5.6	5	7.5
5	42 - 45 tahun	10	9.2	-	-
	Total	108	100	66	100

Dari tabel terlihat prosentase usia yang terbesar dari responden Kelompok Borong berusia 26 sampai 30 tahun (50%), sebagian lain berusia 21 - 25 tahun (32,4%), usia 42 - 45 tahun (9,2%) dan usia 36 - 40 tahun (6%), usia 31 - 35 tahun (3%). Prosentase usia yang terbesar pada responden Kelompok Non-Borong

31 - 35 tahun (3%). Prosentase usia yang terbesar pada responden Kelompok Non-Borong berusia 26 - 30 tahun (41%), sebagian lain berusia 21 - 25 tahun (30,3%), usia 31 - 35 tahun (21,2%), usia 36 - 40 tahun (7,5).

#### 4.2.3. Tingkat pendidikan Responden

Tabel. 4.6. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

No	Tingkat Pendidikan	Kelompok Borong		Kelompok Non-Borong	
		$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
1	Tamat SD	8	7.4	8	12.1
2	Tamat SMP	53	49.1	26	39.4
3	Tamat SMA	47	43.5	32	48.5
	Total	108	100	66	100

Dari tabel. 4.6. dapat diketahui bahwa di kelompok Borong yang terbanyak adalah responden yang berpendidikan tamat SMP yaitu sebesar 49,1%. Berikutnya disusul tamatan SMA sebesar 43,5%, dan yang paling kecil adalah tamatan SD sebesar 8%. Sedangkan di kelompok Non-Borong, yang terbanyak adalah responden yang tamatan SMA (48,5%) dan disusul tamatan SD (12,1%).

#### 4.2.4. Masa Kerja Responden

Tabel. 4.7. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Kelompok Borong		Kelompok Non-Borong	
		$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
1	2 thn - 4 thn	27	25	13	19.7
2	4 thn - 6 thn	11	10.2	14	21.2
3	6 thn - 8 thn	34	31.5	24	36.4
4	8 thn keatas	36	33.3	15	22.7
	Total	108	100	66	100

Dari tabel. 4.7. dapat diketahui bahwa di kelompok Borong, yang terbanyak adalah responden yang bermasa kerja 8 tahun ke atas (33,3%), disusul dengan masa kerja 6 - 8 tahun (34%), masa kerja 2 - 4 tahun (27%), dan masa kerja 4 - 6 tahun (11%). Sedangkan di kelompok Non-Borong, yang terbanyak adalah responden yang bermasa kerja 6 - 8 tahun (36,4%), disusul 8 tahun ke atas (22,7%), masa kerja 4 - 6 tahun (21,2%) dan 2 - 4 tahun (19,7%).

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

##### Penelitian

##### 5.1.1.1. Pengujian Validitas

Sebelum data yang terkumpul dianalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas terhadap daftar pertanyaan/kuesioner. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas adalah teknik korelasi Product Moment. Adapun yang di uji validitasnya adalah 30 buah kuesioner dengan bantuan program komputer (lihat lampiran B). Hasil uji validitasnya adalah sebagai berikut :

Tabel. 5.1. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Item Kuesioner Faktor Motivasi		Item Kuesioner Faktor Kemampuan		Item Kuesioner Faktor Persepsi Peran	
No. Item	Skor	No. Item	Skor	No. Item	Skor
1	0,5395	10	0,4794	19	0,6373
2	0,5277	11	0,7077	20	0,5952
3	0,4563	12	0,5476	21	0,6736
4	0,6215	13	0,4665	22	0,6096
5	0,4933	14	0,3779	23	0,4723
6	0,4749	15	0,7172	24	0,6984
7	0,6148	16	0,7312	25	0,6836
8	0,5670	17	0,5780	26	0,6531
9	0,4141	18	0,5196	27	0,4485

Sumber : Data primer yang diolah, 1996

pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $(N - 1) = 29$  adalah 0,36. Dengan demikian berarti  $r_{hitung}$  untuk setiap item lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Hal ini berarti semua pertanyaan yang diajukan kepada responden valid, yang berarti pula alat pengukur telah memiliki validitas konstruk artinya semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner telah mengukur konsep yang ingin diukur.

#### 5.1.1.2. Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas, selanjutnya diadakan uji reliabilitas untuk menguji apakah jawaban setiap item (pertanyaan) dengan item yang lain konsisten atau tidak. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas yang digunakan adalah uji reliabilitas belah dua. Dengan bantuan komputer (lihat lampiran B), maka diperoleh korelasi ganjil-genap untuk perhitungan reliabilitas yaitu 0,4779 dan koefisien reliabilitas adalah 0,64 ( $r_{hitung}$ ). Sedangkan  $r_{tabel}$  dari Tabel Harga Kritik dari  $r$  Product Moment pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $(N - 1) = 29$  adalah sebesar 0,36. Karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  maka koefisien korelasi reliabilitasnya benar-benar signifikan, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan adalah runtut dan dapat dipercaya.

#### 5.1.2. Analisis Regresi Berganda Kelompok Karyawan Produksi

##### Non-Borong

Data variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) diperoleh dari jawaban dari kuesioner responden, dimana responden terdiri dari dua kelompok yaitu kelompok karyawan non-borong dan kelompok borong, sedangkan data variabel terikat ( $Y$ )

diperoleh dari hasil penilaian prestasi oleh supervisor di setiap bagian produksi Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari untuk masing-masing kelompok karyawan. Semua data tersebut kemudian dibuat analisis Korelasi dan Regresi melalui program Micro Statistik. Berikut ini akan diuraikan interpretasi hasil analisis pengaruh faktor-faktor Motivasi, Kemampuan dan Persepsi Peran masing-masing kelompok karyawan terhadap kinerja karyawan produksi borong dan non-borong.

Berdasarkan perhitungan komputer dengan paket Program Microstat ( lihat lampiran D ),model persamaan regresi yang terjadi adalah :

$$Y = 11,4265 + 0,1906 X_1 + 0,1704 X_2 + 0,1676 X_3$$

$$(2,320) \quad (1,888) \quad (1,686)$$

$$R^2 = 0,7091$$

$$F_{hitung} = 50,371$$

$$df = 62$$

Keterangan angka dalam kurung adalah angka t statistik.

- \* Pengaruh variabel bebas  $X_1$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,1906. Dengan demikian pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan produksi non-borong Devisi Sepatu adalah sebesar 0,1906 satuan. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_1$  (motivasi), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  (kinerja karyawan produksi non-borong) sebesar 0,1906 satuan. Dalam arti semakin tinggi motivasi karyawan produksi non-borong, mereka akan semakin berhasrat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh (meningkatkan kinerja).



\* Pengaruh variabel bebas  $X_2$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,1704. Dengan demikian pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan produksi non-borong adalah sebesar 0,1704 satuan. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_2$  (kemampuan kerja karyawan produksi non-borong), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  (kinerja karyawan produksi non-borong) sebesar 0,1704 satuan. Dalam arti semakin tinggi kemampuan karyawan, akan semakin meningkatkan kinerja karyawan produksi non-borong.

\* Pengaruh variabel bebas  $X_3$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,1676. Dengan demikian pengaruh variabel persepsi peran terhadap kinerja karyawan produksi non-borong adalah sebesar 0,1676 satuan. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_3$  (persepsi karyawan produksi non-borong), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  (kinerja karyawan produksi non-borong) sebesar 0,1676 satuan. Dalam arti semakin tinggi persepsi peran karyawan produksi non-borong akan semakin meningkatkan kinerja mereka.

Pernyataan di atas juga dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, yaitu :

1. Variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang paling dominan (sebesar 0,1906 satuan) terhadap kinerja karyawan produksi non-borong Devisi Sepatu C.V. Tjahja Sari.

2. Variabel Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh yang lebih kecil ( sebesar 0,1704 satuan) terhadap kinerja karyawan produksi non-borong.
3. Variabel Persepsi Peran mempunyai pengaruh yang cukup besar ( sebesar 0,1676 satuan ) terhadap kinerja karyawan produksi non-borong Devisi Sepatu C.V.Tjahja Sari.

Selain model persamaan regresi diatas, hasil perhitungan komputer juga menunjukkan nilai koefisien determinasi (  $R^2$  ) sebesar 0,7091. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh dari variabel Motivasi, Kemampuan Kerja , Persepsi Peran terhadap kinerja karyawan produksi non-borong pada C.V.Tjahja Sari adalah sebesar 70,91 %, sedangkan sisanya sebesar 29,09 % dipengaruhi oleh variabel lain. Pernyataan ini juga dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis ke-4, yaitu interaksi dari motivasi, Kemampuan dan Persepsi Peran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel tersebut variabel Motivasi merupakan variabel yang paling dominan, disusul variabel Persepsi Peran dan variabel Kemampuan Kerja.

### **5.1.3 Uji Statistik Terhadap Regresi Berganda Kelompok**

#### **Karyawan Produksi Non-Borong**

##### **a. Pengujian Koefisien Regresi**

Pada tahap ini dilakukan pengujian signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, yang biasa dikenal dengan sebutan uji t.

Ho : Tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap Y

Hi : Ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap Y

Dari hasil perhitungan komputer melalui program Microstat, didapati bahwa besarnya  $t$  hitung adalah :

- Untuk variabel  $X_1$ ,  $t_{hitung} = 2.320$

- Untuk variabel  $X_2$ ,  $t_{hitung} = 1.888$

- Untuk variabel  $X_3$ ,  $t_{hitung} = 1,686$

Pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan (62),  $t$  tabel adalah 1,66. Maka  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

#### **b. Pengujian Signifikansi Persamaan**

Pada tahap ini dilakukan pengujian signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas, yang biasa dikenal dengan sebutan uji F.

Ho : Tidak ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap Y

Hi : Ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap Y

Dari hasil perhitungan komputer dengan paket program Microstat ( lihat lampiran D ), diketahui bahwa besarnya  $F_{hitung}$  adalah 50.371, sedangkan  $F$  tabel sebesar 2,18 pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan ( 62 ). Sehingga  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F$  tabel. Dengan demikian Ho ditolak dan Hi diterima.

### c. Pengujian Autokorelasi

Ho : Tidak ada autokorelasi

Hi : Ada autokorelasi

Apabila :

\*  $d < d_L$  atau  $d > 4 - d_L$  , maka Ho ditolak

\*  $d_U < d < 4 - d_U$  , maka Ho diterima

\*  $d_U < d < d_L$  atau  $4 - d_U < d < 4 - d_L$  , maka tidak dapat disimpulkan

Dari perhitungan komputer, melalui program Microstat, diperoleh  $d = 1,8298$   
dari tabel Durbin Watson d statistik, dengan  $\alpha = 0,05$  ,  $n = 66$  dan

$k' = 3$  diperoleh :

\*  $d_L = 1,50$

\*  $d_U = 1,70$

\*  $(4 - d_L) = 4 - 1,50 = 2,5$

\*  $(4 - d_U) = 4 - 1,70 = 2,3$

\*  $d_{hitung} = 1,8298$

Dengan demikian Ho diterima, karena  $1,70 < 1,8298 < 2,3$

Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

### d. Pengujian Multikolinearitas

- Untuk variabel  $X_1$  :

$R^2 = 0,7645$

$F_{hitung} = 67,703$

$$F_{\text{kritis}} = \frac{R^2 / (k - 2)}{(1 - R^2) / (n - k + 1)}$$

$$= \frac{0,7645 / (3 - 2)}{(1 - 0,7645) / (66 - 3 + 1)} = 207,8$$

Dengan demikian  $F_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari  $F_{\text{kritis}}$ .

Hal ini berarti variabel bebas  $X_1$  tidak kolinear dengan variabel bebas lainnya, sehingga tidak ada multikolinearitas dan variabel yang bersangkutan tetap dapat dipertahankan dalam model regresi.

- Untuk variabel  $X_2$  :

$$R^2 = 0,8219$$

$$F_{\text{hitung}} = 95,380$$

$$F_{\text{kritis}} = \frac{R^2 / (k-2)}{(1-R^2) / (n-k+1)}$$

$$= \frac{0,8219 / (3-2)}{(1-0,8219) / (66-3+1)} = 295,4$$

- Untuk variabel  $X_3$  :

$$R^2 = 0,8306$$

$$F_{\text{hitung}} = 101,319$$

$$F_{\text{kritis}} = \frac{R^2 / (k-2)}{(1-R^2) / (n-k+1)}$$

$$= \frac{0,8306 / (3-2)}{(1-0,8306) / (66-3+1)} = 313,9$$

#### e. Pengujian Heteroskedastisitas

Pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ ) dan derajat kebebasan (df) = 62, t tabel = 1,66. Kemudian dilakukan pengujian rank korelasi dari Spearman dengan menggunakan uji t sebagai berikut :

$$tx_1 = \frac{rs^2 \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)^2}}$$

$$tx_1 = \frac{0,12977 \sqrt{66-2}}{\sqrt{1-(0,12977)^2}} = 1,036$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari t tabel

jadi variansi residu sama , sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

$$tx_2 = \frac{rs \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)^2}}$$

$$= \frac{0,1098 \sqrt{66-2}}{\sqrt{1-(0,1098)^2}} = 0,883$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t$  tabel

jadi variansi residu sama, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

$$\begin{aligned} t_{xs} &= \frac{rs \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)^2}} \\ &= \frac{0,07136 \sqrt{66-2}}{\sqrt{1-(0,07136)^2}} = 0,572 \end{aligned}$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t$  tabel.

Jadi variansi residu sama, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

#### **f. Pengukuran ketepatan Prediksi**

Prediksi Variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat bila dipenuhi syarat

$$S_y > SE_{est}$$

$$S_y = 5.3104$$

$$SE_{est} = 2.5354$$

Oleh sebab itu, prediksi variabel untuk variabel terikat adalah tepat.

#### **5.1.4 Analisis Regresi Berganda Kelompok Karyawan Produksi**

##### **Borong**

Berdasarkan perhitungan komputer dengan paket program Microstat ( lihat lampiran E ), model persamaan regresi yang terjadi adalah :

$$Y = 9,5910 + 0,2242 X_1 + 0,1779 X_2 + 0,1476 X_3$$

$$(3,471) \quad (3,7551) \quad (2,103)$$

$$R^2 = 0,7784 \quad F_{hitung} = 121,797 \quad df = 104$$

- \* Pengaruh variabel bebas  $X_1$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,242. Dengan demikian pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan produksi borong Devisi Sepatu adalah sebesar 0,2242 satuan. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_1$  (motivasi), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  (kinerja karyawan produksi borong) sebesar 0,2242 satuan. Dalam arti semakin tinggi motivasi karyawan produksi borong, mereka akan semakin berhasrat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh (meningkatkan kinerja).
- \* Pengaruh variabel bebas  $X_2$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,1779. Dengan demikian pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan produksi borong adalah sebesar 0,1779 satuan. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_2$  (kemampuan kerja karyawan produksi borong), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  (kinerja karyawan produksi borong) sebesar 0,1779 satuan. Dalam arti semakin tinggi kemampuan karyawan, akan semakin meningkatkan kinerja karyawan produksi borong.

Pengaruh variabel bebas  $X_3$  terhadap variabel tidak bebas  $Y$  adalah sebesar 0,1476. Dengan demikian pengaruh variabel persepsi peran terhadap kinerja karyawan produksi borong adalah sebesar 0,1476 satuan. Hal ini



berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel  $X_3$  ( persepsi karyawan produksi borong), akan menyebabkan kenaikan variabel  $Y$  ( kinerja karyawan produksi borong ) sebesar 0,1476 satuan. Dalam arti semakin tinggi persepsi peran karyawan produksi borong akan semakin meningkatkan kinerja mereka.

Pernyataan di atas juga dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, yaitu :

1. Variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang paling dominan (sebesar 0,2242 satuan ) terhadap kinerja karyawan produksi borong Divisi Sepatu C.V. Tjahja Sari.
2. Variabel Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh yang lebih kecil ( sebesar 0,1779 satuan ) terhadap kinerja karyawan produksi borong.
3. Variabel Persepsi Peran mempunyai pengaruh yang cukup besar ( sebesar 0,1476 satuan ) terhadap kinerja karyawan produksi borong Divisi Sepatu C.V.Tjahja Sari.

Selain model persamaan regresi diatas, hasil perhitungan komputer juga menunjukkan nilai koefisien determinasi (  $R^2$  )sebesar 0,7784. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh dari variabel Motivasi, Kemampuan Kerja , Persepsi Peran terhadap kinerja karyawan produksi borong pada C.V.Tjahja Sari adalah sebesar 77,84%, sedangkan sisanya sebesar 22,16% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari ketiga variabel tersebut variabel. Motivasi

### 5.1.5. Uji Statistik Terhadap Regresi Berganda Karyawan Produksi Borong

#### a. Pengujian Koefisien Regresi

Pada tahap ini dilakukan pengujian signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, yang biasa dikenal dengan sebutan uji t.

Ho : Tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap Y

Hi : Ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap Y

Dari hasil perhitungan komputer melalui program Microstat, didapati bahwa besarnya t hitung adalah :

- Untuk variabel  $X_1$ ,  $t_{hitung} = 3,471$

- Untuk variabel  $X_2$ ,  $t_{hitung} = 3,755$

- Untuk variabel  $X_3$ ,  $t_{hitung} = 2,103$

Pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan (104), t tabel adalah 2,002 Maka  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

#### b. Pengujian Signifikansi Persamaan

Pada tahap ini dilakukan pengujian signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas, yang biasa dikenal dengan sebutan uji t.

Ho : Tidak ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap Y

Hi : Ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap Y

#### d. Pengujian Multikolinearitas

- Untuk variabel  $X_1$  :

$$R^2 = 0,8372$$

$$F_{hitung} = 178,298$$

$$F_{kritis} = \frac{R^2 / (k - 2)}{(1 - R^2) / (n - k + 1)}$$

$$= \frac{0,8372 / (3 - 2)}{(1 - 0,8389) / (108 - 3 + 1)} = 296,7$$

Dengan demikian  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{kritis}$ .

Hal ini berarti variabel bebas  $X_1$  tidak kolinear dengan variabel bebas lainnya, sehingga tidak ada multikolinearitas dan variabel yang bersangkutan tetap dapat dipertahankan dalam model regresi.

- Untuk variabel  $X_2$  :

$$R^2 = 0,7388$$

$$F_{hitung} = 98,042$$

$$F_{kritis} = \frac{R^2 / (k - 2)}{(1 - R^2) / (n - k + 1)}$$

$$= \frac{0,7388 / (3-2)}{(1-0,7388) / (108-3+2)} = 172,4$$

- Untuk variabel  $X_3$  :

$$R^2 = 0,8411$$

$$F_{hitung} = 183,529$$

$$F_{kritis} = \frac{R^2 / (k-2)}{(1-R^2) / (n-k+1)} = \frac{0,8411 / (3-2)}{(1-0,8411) / (108-3+1)} = 304,7$$

#### e. Pengujian Heteroskedastisitas

Pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ ) dan derajat kebebasan (df) = 96, t tabel = 2,002 Kemudian dilakukan pengujian rank korelasi dari Spearman dengan menggunakan uji t sebagai berikut :

$$t_{x_1} = \frac{rs^2 \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)^2}}$$

$$t_{x_1} = \frac{0,17586 \sqrt{108-2}}{\sqrt{1-(0,17586)^2}} = 1,84$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t$  tabel

jadi variansi residu sama, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

$$\begin{aligned} t_{x_2} &= \frac{rs \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)}} \\ &= \frac{0,14356 \sqrt{108-2}}{\sqrt{1-(0,14356)}} = 1,5 \end{aligned}$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t$  tabel.

Jadi variansi residu sama, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

$$\begin{aligned} t_{x_3} &= \frac{rs \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(rs)^2}} \\ &= \frac{0,09373 \sqrt{108-2}}{\sqrt{1-(0,09373)^2}} = 0,96 \end{aligned}$$

Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t$  tabel. Jadi variansi residu sama, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### f. Pengukuran Ketepatan Prediksi

Prediksi variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat bila dipenuhi syarat :  $Sy > SE_{est}$

untuk kelompok Borong :

$$S_y = 6,2899$$

$$SE_{est} = 3,4157$$

$$6,2899 > 3,4157$$

Oleh sebab itu , prediksi variabel untuk variabel terkait adalah tepat.

## 5.2. PEMBAHASAN

### 5.2.1. UMUM

#### • Kelompok Karyawan Non-Borong

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran terhadap kinerja karyawan produksi kelompok Non-Borong. Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan Non-Borong berturut-turut adalah faktor motivasi ( 0,19 ), faktor kemampuan kinerja ( 0,17 ), dan faktor persepsi peran ( 0,16 ). Variasi besarnya pengaruh tersebut secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### - Faktor Motivasi :

Koefisien faktor motivasi walaupun signifikan terhadap kinerja dan lebih tinggi dari faktor-faktor lainnya namun tidak begitu besar satuannya (0,19). Hal ini mungkin disebabkan oleh motivasi karyawan yang tidak begitu tinggi.

Faktor motivasi terdiri dari beberapa unsur yaitu minat, sikap, kebutuhan, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja. Mungkin diantara unsur ini masih ada unsur yang belum cukup untuk meningkatkan

motivasi karyawan sehingga koefisien motivasi tidak begitu besar. Dengan adanya minat, sikap yang belum cukup baik dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka akan berpengaruh negatif juga terhadap motivasi mereka dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Seandainya minat kerja, sikap terhadap pekerjaan dan faktor motivasi lainnya dapat diperbaiki, maka dapat diharapkan adanya peningkatan kinerja dari karyawan tersebut.

Pernyataan di atas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lyman Porter dan Raymon Miles ( Stoner dan Freeman, 1989 : p. 426), dimana mereka mengemukakan, jika elemen-elemen yang membentuk motivasi individu baik, maka akan berpengaruh positif pula terhadap motivasi kerjanya dan kinerja mereka ( dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja konstan ).

#### - Faktor Kemampuan Kerja

Faktor kemampuan kerja juga signifikan terhadap kinerja, namun koefisiennya juga tak begitu besar (0,17). Hal ini mungkin karena : 1) mungkin karena variasi pekerjaan yang besar dimana sepatu selalu harus berganti model untuk mengikuti trend di pasar, sehingga ketrampilan karyawan belum bisa dengan cepat menyesuaikan pekerjaan

2) Karena banyaknya turn over dan absensi hingga mengakibatkan kemampuan kerja karyawan tidak begitu tinggi.

Seperti apa yang dikemukakan Sutermeister (Sutermeister, 1969:p.7-8) bahwa tinggi rendahnya kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan kerja. Dari pendapat tersebut dapat disarikan, tinggi rendahnya kinerja individu tergantung pada tinggi rendahnya kemampuan kerja individu tersebut. Dengan kemampuan kerja yang baik, maka akan berpengaruh positif pula terhadap kinerja.

Pendapat di atas juga didukung oleh Thomas SB.et.al.,(A.Dale Timpe,1988:p.34), dimana mereka mengatakan bahwa kinerja yang baik sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya kemampuan kerja individu tersebut.

#### - Faktor Persepsi Peran

Faktor Persepsi Peran memiliki koefisien yang terkecil (0,16) dalam ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja. Satuan Persepsi Peran tidak begitu besar juga mungkin disebabkan oleh persepsi karyawan yang kurang tepat terhadap peran mereka di dalam kelompok kerja (team work), peran mereka di dalam perusahaan dan pemahaman peranan individu untuk mencapai prestasi baik.

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas, maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan : apabila individu (karyawan) mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang baik, maka kinerja individu karyawan tersebut akan baik pula, sebaliknya jika individu (karyawan) mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang kurang baik, maka kinerja individu (karyawan) akan tidak baik pula.



## • Kelompok Karyawan Borong

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang cukup kuat antara motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran terhadap kinerja karyawan produksi kelompok borong. Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan borong berturut-turut adalah faktor motivasi (0,22), faktor kemampuan kerja (0,18), dan faktor persepsi peran (0,15). Variasi besarnya pengaruh tersebut secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### - Faktor Motivasi

Koefisien faktor motivasi dari kelompok karyawan Borong lebih besar yaitu 0,22 satuan. Hal ini mungkin karena sistem pengupahan yang berbeda dari kelompok Non Borong dapat memotivasi karyawan

### - Faktor Kemampuan Kerja

Koefisien faktor kemampuan dari kelompok karyawan Borong juga lebih besar yaitu 0,18 satuan. Hal ini mungkin karena sistem pengupahan yang lebih dapat memacu ketrampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan

### - Faktor Persepsi Peran

Faktor persepsi peran memiliki koefisien sebesar 0,14 satuan, yang juga signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi peran ini lebih rendah dari kelompok karyawan Non Borong mungkin disebabkan oleh persepsi peran mereka yang lebih rendah dari kelompok karyawan Non Borong .

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas, maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan : apabila individu (karyawan Borong) mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang baik, maka kinerja individu karyawan tersebut akan baik pula, sebaliknya jika individu (karyawan Borong) mempunyai motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peran yang kurang baik, maka kinerja individu (karyawan Borong) akan tidak baik pula.

### 5.2.2. KHUSUS

Untuk memastikan apakah antara kedua regresi karyawan non-borong dan borong ada perbedaan yang signifikan, maka perlu diadakan pengujian Chow (*Chow Test*) terhadap kedua regresi tersebut.

Regresi Non-Borong (N1) :  $Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1$

Regresi Borong (N2) :  $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_2$

#### 1. Hipotesis

$H_0 : \alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3 = \beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$

$H_1 : \alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3 \neq \beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$

#### 2. Taraf signifikansi

$\alpha = 0,05$

#### 3. Kriteria Pengujian :

$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_1$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

#### 4. Perhitungan Pengujian Chow :

Persamaan Regresi Gabungan N1 (n = 66) + N2 (n = 108)

$Y = 10,4387 + 0,1916 X_1 + 0,1775 X_2 + 0,1677 X_3$

$$RSS1 = 1429,7117$$

$$df = (N1 + N2 - K) = 170$$

$$RSS2 = 702,4359$$

$$df = (N1 - K) = 62$$

$$RSS3 = 668,5461$$

$$df = (N2 - K) = 104$$

$$RSS4 = (RSS2 + RSS3) = 1370,982$$

$$df = (N1 + N2 - K) = 166$$

$$RSS5 = (RSS1 - RSS4) = 58,7297$$

$$\begin{aligned} F_{hit} &= \frac{RSS5 / k}{RSS4 / (N1 + N2 - 2K)} \\ &= \frac{14,6824}{8,2589} \\ &= 1,7777 \end{aligned}$$

## 5. Kesimpulan

$$\text{Pada } \alpha = 0,05 \quad df = (K, N1 + N2 - 2K) = 4, 166$$

$$F_{kritis} = 1,97 \quad ; F_{hitung} = 1,7777$$

Karena  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{kritis}$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_1$  ditolak. Hal ini berarti kedua hasil regresi (karyawan produksi borong dan karyawan produksi non- borong) tidak mempunyai perbedaan yang signifikan.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang berjudul "Analisis hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi, Kemampuan Dan Persepsi Peran Dengan Kinerja Karyawan Produksi Devisi Sepatu Pada C.V. Tjahja Sari Semarang " ditemukan beberapa hal yang dapat diketahui dari analisis serta interpretasi dimuka, sehingga dapat diuraikan suatu kesimpulan.

Setelah melalui proses pengujian hipotesa dengan teknik yang telah ditetapkan, terdapat indikasi bahwa variabel motivasi memiliki peran terbesar dalam menjelaskan variabel kinerja, kemudian baru variabel kemampuan kerja, sedang variabel persepsi peran memiliki pengaruh yang paling kecil untuk kedua kelompok karyawan produksi Devisi Sepatu yaitu kelompok Borong dan Non-Borong.

Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (kinerja) secara umum dapat disimpulkan: apabila fator motivasi, kemampuan dan persepsi peran mempunyai nilai yang baik, maka kinerja individu tersebut juga akan baik dan seterusnya.

Besaran koefisien variabel motivasi, kemampuan, persepsi peran dan kinerja karyawan produksi Devisi Sepatu dari kelompok borong lebih besar dari kelompok non-borong. Untuk memastikan apakah perbedaan koefisien

variabel antara kedua kelompok karyawan adalah signifikan, maka perlu dilakukan pengujian Chow (*Chow test*). Dari hasil pengujian Chow ternyata kedua regresi karyawan produksi tidak menunjukkan perbedaan. Hal ini juga didukung oleh fakta empiris yaitu pendapatan dari kedua kelompok karyawan juga hampir sama, tidak jauh berbeda, dan motivasi kerja kedua kelompok kerja juga tidak jauh berbeda.

Dengan mengacu pada harga koefisien determinasi, maka dapat dikemukakan bahwa kontribusi dari ketiga variabel bebas tersebut dalam menjelaskan variabel terikat (kinerja) secara bersama-sama sebesar 0,7784 ( 77,84 % ) untuk kelompok Borong dan 0,7091 ( 70,91 % ) untuk kelompok Non-Borong. Dengan demikian penelitian ini juga dapat mengungkapkan bahwa masih banyak faktor-faktor penentu kinerja diluar variabel-variabel yang telah diidentifikasi.

## 6.2. SARAN

Perlu diadakan perbaikan kebijakan-kebijakan agar proses produksi dapat berjalan lancar, sehingga dapat mengurangi produk cacat yang diakibatkan oleh motivasi kerja yang rendah atau disebabkan oleh absensi atau turnover yang tinggi, seperti halnya karyawan baru mudah menghasilkan produk cacat, dan sulit mencapai target pekerjaan karena belum trampil dalam pekerjaannya.

Untuk itu disarankan:

1. Sistem borong harus diperbaiki, karena dengan adanya sistem subsidi kepada karyawan borong yang tidak mencapai target, karyawan tidak

termotivasi untuk bekerja keras, karena mereka akan mendapat upah subsidi bila tidak memenuhi target pekerjaan .

2. Sebaiknya sistem borong tidak memakai cara subsidi upah, tetapi tarif upah per unit kerja ditingkatkan.
3. Meningkatkan produktivitas karyawan berkaitan dengan strategi perusahaan:
  - a. Sebaiknya Perusahaan memberikan wewenang yang lebih besar kepada Divisi Sepatu , sehingga ia dapat leluasa menentukan gaji /kompensasi karyawan, asalkan Divisi ini dapat mencapai target laba.
  - b. Masing-masing Divisi menentukan kebijakkan personalia dan bertanggung jawab atas kebijakkan tersebut. Jika satu kebijakan personalia berlaku untuk semua Divisi, hal ini adalah kurang efektif, kadang tidak sesuai dengan kondisi dan keperluan masing-masing Divisi
  - c. Prosedur pengambilan keputusan mengenai karyawan dipersingkat agar bisa efisien, tidak lagi seperti sekarang, promosi untuk karyawan perlu perjuangan yang sulit dan lama
4. *Job Description* harus diperjelas, .pertanggung-jawaban, jabatan harus jelas. Seperti karyawan produksi yang menjabat posisi kepala regu hanya menerima gaji operator, berarti *Job Description* kurang jelas
5. Memperkecil turnover karyawan untuk meningkatkan kapasitas produksi.
6. Memberikan peransang- perangsang berupa bonus atau penghargaan

lainnya bagi karyawan atau team karyawan yang mempunyai prestasi yang baik.

7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dari berbagai aspek:

- Kebutuhan dasar karyawan agar diperhatikan , semisal makanan siang hendaknya disediakan dengan baik agar mereka dapat bekerja dengan bersemangat
- Meningkatkan gaji karyawan secara periodik
- Memperbaiki fasilitas lingkungan kerja
- Pelayanan di klinik diperhatikan, kalau bisa juga melayani keluarga
- Memperhatikan rekreasi/olah raga karyawan, hidupkan kembali rekreasi yang dulu

8. Perlu menyusun sistem pengembangan karir karyawan

9. Untuk meningkatkan kemampuan kerja dan persepsi peran karyawan produksi, perlu dipertimbangkan :

- Menyusun rencana program pendidikan dan pelatihan yang terprogram dengan baik dan berkelanjutan.
- Menyediakan sarana pendidikan dan pelatihan berikut peralatan pendukung lainnya untuk *on the job training*, *in house training*, dan penjelasan petunjuk pelaksanaan teknis yang terkait langsung maupun tidak langsung untuk menunjang keberhasilan pendidikan dan pelatihan

10 *Open- communication* antara atasan dengan karyawan mengenai hal yang

berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan

11. Memberikan informasi perkembangan perusahaan kepada karyawan dan memberi pengarahan, sehingga karyawan mengetahui posisinya didalam perusahaan, dan berkesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya.
- 12 Karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang cukup, maka dia merasa berperanan di dalam perusahaan.

Selanjutnya dilihat dari besarnya koefisien determinasi yang hanya memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 76,45% untuk kelompok karyawan Non-Borong dan 77,84% untuk kelompok karyawan Borong, maka penelitian lebih lanjut yang diarahkan pada faktor-faktor penentu kinerja di luar faktor motivasi, kemampuan kerja, persepsi peran masih diperlukan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dayan , *Pengantar Metode Statistik* , jilid I dan II , Jakarta, LP3ES , 1988
- Damodar Gujarti dan Sumarno Zain , *Ekonometrika Dasar*, Jakarta, Erlangga , 1993.
- Gordberg , Lewis R , "The Structure Of Phenotypic Personality Traits" , *American Psychologist* , 1990 , pp.26-34.
- Gottfredson , and Linda S , "Societal Consequences Of The Faktor In Employment" , *Journal of vocational Behavior* , 1991 , pp.379-410.
- Harari Oren, "The missing Link In Performance" , *Journal Management Review* , 1995 , pp. 21-24.
- Hadari Nawawi , *Instrumen Penelitian Bidang Sosial* , Yogyakarta , Andi Offset , 1991.
- McCalland, David C , "Testing For Competence Rather Then For Intelligence" , *American Psychologist* , 1990 , pp. 1-24.
- Moh.As"ad , *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri* , Edisi IV , Liberty , Yogyakarta , 1991.
- O" Reilly Charles and Jennifer A.Chatman , "Working Smarter And Harder : A Longitudinal Study Of Managerial Success" , *Journal Of Management Review* , 1994 , pp.603-627.
- Schmidt , Frank L., Dennis S. Ones , and John E. Hunter, "Personnel Selection",in Martin Rosenzweig and Lyman Porter {eds) , *Annual Review Of Psychology* , 1989 , pp. 627-670.
- Sutrisno Hadi , *Meodologi Research* , Andi Offset Yogyakarta , 1989.

Sutermeister , Robert A , *People and Productivity* , New york; Mc. Grawhill Book Comp , Inc , 1985.

Stoner , James A.F , *Management* , Jilid 2 , Edisi Kedua , Erlangga 1986.

Timpel Dale A , Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis , *Memotivasi Pegawai* , PT. Elex MK , Jakarta , 1991.

Vernon , Philip A(ed) , *Speed Of Information Processing And Intelligence* , 1990.

Zikmund , William G. , *Business Research Methods* , Newyork , The Dryden Press , 1991.

Zainal Mustofa EQ , *Panduan Microstat : Untuk Mengolah Data Statistik* , Edisi II , Penerbit Andi Offset Yogyakarta , 1992.