

Paper 2

by Mamik 2

Submission date: 31-Dec-2019 09:42AM (UTC+0700)

Submission ID: 1238820480

File name: MONOGRAF_SIAP_CETAK_-_Puskrip_30.pdf (848.98K)

Word count: 12714

Character count: 83857

MONOGRAF
PERKEMBANGAN DAN KEUNIKAN
VARIABEL MOTIVASI KINERJA
KEPUASAN

Dr. Mamik., SKM., M.Kes



Monograf Perkembangan dan Keunikan Variabel

Motivasi Kinerja Kepuasan

Penulis : Dr. Mamik

11
© 2015

Diterbitkan Oleh:



Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo

Telp/fax : 031-7871090

Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,

Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014

Cetakan Pertama, Juni 2015

Ukuran Buku: 15x23 cm, 92 hlm

11
ISBN : 978-602-1662-72-4

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

KATA PENGANTAR

Kegiatan penelitian ilmiah tidak dapat dilepaskan dari bidang keilmuan. Selain bertujuan untuk pengembangan ilmu itu sendiri, penelitian juga dimaksudkan untuk memberikan manfaat praktis bagi kehidupan. Mengingat akan pentingnya kedudukan dan fungsi penelitian, maka setiap dosen dalam bidang keilmuan apapun harus memahamai metodologi (ilmu yang membahas tentang metode-metode penelitian), dan juga metode penelitian (penerapan suatu metode tertentu). Dengan pemahaman metodologi dan juga metodologi penelitian tersebut, dosen diharapkan mampu memilih metode yang tepat, melakukan penelitian dengan metode tertentu, dan pada akhirnya memberikan kontribusi ilmiah bagi masyarakat dan ilmu itu sendiri.

Monograf *Perkembangan Variabel Motivasi Kinerja Kepuasan* ini membahas tentang perkembangan variabel motivasi kinerja kepuasan 5 tahun kedepan sesudah dilakukan penelitian.

Harapan saya, monograf ini dapat membantu para dosen khususnya bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan variabel motivasi kinerja kepuasan. Perlu dipahami bahwa untuk dapat mengasah kepekaan terhadap suatu masalah, dan melakukan penelitian yang memuaskan secara ilmiah, dosen tidak dapat bersandar hanya pada satu rujukan.

Umum dipahami bahwa kompleksitas masalah dapat dipandang dari berbagai sisi, sehingga memungkinkan untuk diteliti dengan menggunakan metode, pendekatan atau model yang beragam. Semua itu, memerlukan pembacaan yang luas terhadap berbagai sumber rujukan, termasuk bidang statistik.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa monograf ini membutuhkan lebih banyak lagi penyempurnaan. Karenanya, saran, masukan, ataupun kritik akan diterima secara terbuka sebagai dasar perbaikan untuk edisi-edisi berikutnya.

Surabaya, 2015

Dr. Mamik, SKM., M.Kes

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
JUDUL DALAM	ii
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Motivasi Kerja	8
2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja	8
2.1.2 Proses Motivasi Kerja	11
2.1.3 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	12
2.1.4 Teori Motivasi Kerja	15
2.1.4.1 Teori Harapan Vroom	20
2.1.4.2 Kebutuhan Mc Clelland	25
2.2 Kinerja Karyawan	27
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	27
2.2.2 Manfaat Penelitian Kinerja Karyawan	29
2.3 Kepuasan Kerja	36
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	36
2.3.2 Teori Kepuasan Kerja	39
2.3.3 Dimensi Pengukuran Kepuasan Kerja	42
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual	46
3.2 Hipotesis Penelitian	52

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian	53
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	56
4.2.1 Populasi Penelitian	56
4.2.2 Sampel Penelitian	57
4.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasi Variabel	59
4.3.1 Variabel Penelitian	59
4.3.2 Definisi Operasional Variabel	61
4.4 Batasan Penelitian	64
4.5 Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner	65
4.5.1 Instrumen Penelitian	65
4.5.2 Desain Kuesioner	66
4.5.3 Uji Validitas	66
4.5.4 Uji Reliabilitas	67
4.5.5 Interpretasi Pengukuran Konstruksi	69
4.6 Teknik Analisi Data	70

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hubungan atau Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan	76
5.2 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	78

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	81
5.2 Saran	82

DAFTAR PUSTAKA	84
-----------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena pertumbuhan industri di Indonesia berdasarkan sumber Jawa Post tanggal 15 April 2007 menyajikan bahwa beberapa industri besar yang mempengaruhi devisa negara, yaitu industri makanan dan minuman, tekstil, hasil hutan, kertas, pupuk, logam dasar, mesin dan peralatan barang lainnya menunjukkan pertumbuhan yang tidak sama. Industri logam dasar menunjukkan pertumbuhan yang baik, tetapi sebaliknya pertumbuhan industri kertas terus mengalami penurunan yakni pada tahun 2004 pertumbuhannya 7,6%, dan tahun 2005 2,5%, dan tahun 2006 hanya 0,4%. Penurunan pertumbuhan industri yang semakin tajam berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan.

Era globalisasi dan liberalisasi perdagangan yang ditandai dengan hadirnya pasar global, mengkondisikan setiap pelaku bisnis di bidang industri maupun jasa untuk terus melakukan pembenahan dan perbaikan secara berkelanjutan demi terwujudnya suatu keunggulan perusahaan yang kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut akan tercapai apabila pihak manajemen mampu mengelola sumber daya manusianya secara benar dan tepat karena pada dasarnya sumber daya manusia

tersebut merupakan komponen penting bagi perusahaan untuk menciptakan daya saing dan memberikan kualitas lebih bagi stakeholder dan pelanggan pada umumnya (Gasperz, 1997).

Di Jawa Timur khususnya terdapat 3 pabrik kertas yang berskala internasional yaitu PT. Kertas Leces (Persero) di Kota Probolinggo, PT. Surabaya Agung Industri Pulp & Kertas Tbk., dan PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk. Pabrik kertas tersebut berorientasi ke pasar internasional. Hal ini berdampak pada perlunya terus mengembangkan sumber daya manusia sebagai salah satu kompetensi penting yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi pasar global. Oleh karena itu, sudah selayaknya organisasi melakukan perbaikan dan perubahan untuk mempertahankan aspek kompetensi mereka. Perubahan yang cepat mengharuskan suatu organisasi memiliki karyawan dan pemimpin yang mampu beradaptasi, bekerja secara efektif, meningkatkan sistem secara konstan, fokus kepada konsumen dan berbagi kebutuhan untuk mendapatkan *profit*.

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran serta fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan mulai dari level yang paling bawah hingga top management. Meskipun berbeda level, seluruh

elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Pengabaian terhadap salah satu bagian akan berakibat terhadap terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Wagiman (2001:21) menyatakan bahwa upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yaitu antara lain: peningkatan gaji dan tunjangan, keselamatan dan keamanan kerja, penghargaan, meningkatkan kemampuan kerja seperti mengembangkan kemampuan menganalisis, membaca dan mendengar, serta menggunakan logika. Locke dalam Tubbs et al, (1993:361) secara komprehensif mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kesenangan atau emosi yang positif yang dihasilkan oleh pengukuran kerja atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pekerja tentang seberapa baik organisasi menyediakan segala kebutuhan yang dipandang penting.

Umumnya karyawan ingin dan mau melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi organisasi yang memberikan peningkatan kemampuan dan kepuasan kerja bagi karyawan itu. Namun, masing-masing karyawan memiliki tingkat

kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai atau persepsi yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan demikian sebaliknya. Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, karyawan cenderung memiliki kinerja yang buruk.

Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya (Widjaya, 1986). Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan. Pemimpin memberikan dukungan, membantu dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya, dan lebih jauh diupayakan untuk mencapai prestasi kerja / kinerja yang tinggi.

Berangkat dari uraian di atas, penelitian ini menggabungkan variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti di atas, sehingga menjadi

gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan industri kertas di Jawa Timur. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Karena peneliti sebelumnya tidak menguji variabel tersebut secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan yang dipakai dalam penelitian ini berdasarkan gaya kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinan situasional menurut Fidler. Obyek penelitian menggunakan karyawan bagian operasional pada industri kertas di Jawa Timur karena industri kertas di Jawa Timur berorientasi ke pasar internasional. Industri kertas di Jawa Timur masih menggunakan padat karya sehingga kualitas sumber daya manusia harus terus ditingkatkan. Selain itu pada beberapa tahun belakangan ini industri kertas yang ada di Indonesia mengalami penurunan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berhubungan dengan kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi kerja berhubungan dengan kepuasan karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Ilmu pengetahuan
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap suatu temuan baru hasil kolaborasi dari penelitian sebelumnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya di bidang motivasi kerja dan kinerja
 - b. Menambah referensi bagi peneliti lain untuk mengembangkan kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Manajemen
 - a. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi manajemen para pimpinan organisasi dalam upaya memantapkan dan meningkatkan motivasi kerja, sehingga dapat

membantu untuk mengembangkan optimalisasi kinerja karyawan.

- b. Dapat memberikan manfaat bagi para pengambil kebijakan untuk pengembangan organisasi agar dapat berkembang menjadi organisasi yang tangguh dan dapat bersaing di pasar yang lebih luas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi Kerja

2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia yang dalam hal ini berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin atau bawahan dengan prestasi kerja sebagai hasil dari interaksi antar pemimpin dengan yang dipimpin. Suatu organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana tujuan tersebut berupa tujuan jangka panjang, menengah dan tujuan jangka pendek. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki cara yang tepat agar dapat memotivasi karyawannya, dan lebih jauh diupayakan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dan kemampuan karyawan dalam usahanya untuk mendapatkan prestasi kerja yang tinggi. Motivasi dipengaruhi oleh faktor yang ada pada diri seseorang dan faktor lain diluar dirinya. Perilaku dalam diri seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu dan seseorang tersebut berkeinginan bahwa melalui perusahaan dimana dia bekerja, kebutuhan dan harapannya dapat terpenuhi.

Motivasi itu sendiri adalah suatu konsep yang diutarakan sebagai kebutuhan (needs) dan rangsangan (incentive), dimana kebutuhan dan rangsangan tidak dapat dipisahkan karena dua hal tersebut saling berhubungan, dimana kebutuhan muncul karena ada rangsangan dan rangsangan akan muncul setelah ada kebutuhan dan kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan bisa bersifat fisiologis yaitu kebutuhan akan makanan, atau yang bersifat psikologis yaitu kebutuhan akan penghargaan diri (self esteem): atau kebutuhan untuk bersosialisasi atau berinteraksi (Zainun, 1989).

Armstrong (1994) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan anggotanya berbeda dalam keadaan yang harmonis atau seimbang. Menurut Muchdarsyah (1995), motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

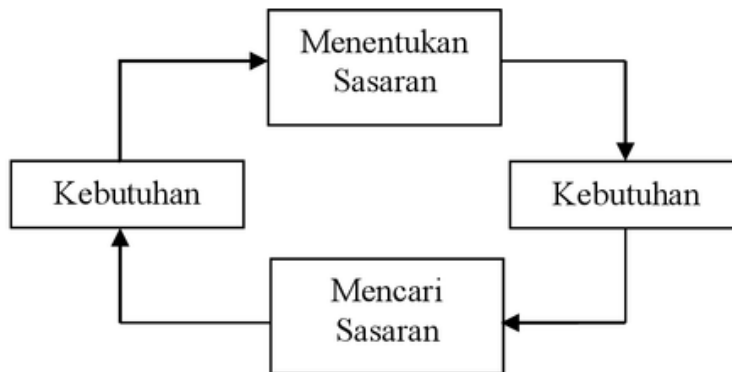
Robbin (1996) menjelaskan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Dengan kata lain, motivasi adalah akibat dari interaksi antara individu dengan situasi yang ada.

Motivasi menurut Gibson et al. (1997:185), adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dari keempat definisi tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan guna memenuhi kebutuhannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), motivasi adalah merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi sebagai penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan hal tersebut jarang muncul dengan sia-sia. Kata-kata butuh ingin, hasrat dan penggerak sama dengan motivasi yang berasal dari kata motive. Dengan memahami apa yang menjadi motivasi pegawai, akan sangat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan prestasi kerja atau kinerja karyawan.

2.1.2 Proses Motivasi Kerja

Proses motivasi menurut Armstrong (1994:70) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Motivasi

Sumber: Armstrong (1994:70)

Gambar 1 menguraikan proses-proses terjadinya motivasi yaitu dimulai dengan pengenalan kebutuhan. kemudian ditentukan sasaran yang akan dicapai yang kemungkinan akan dapat memenuhi kebutuhan. dilanjutkan dengan menetapkan serangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran. Apabila sasaran tersebut tidak dapat dicapai, maka kebutuhan tersebut akan tetap menjadi kebutuhan yang menuntut untuk dapat dipenuhi, tetapi bila sasaran telah dicapai maka pada umumnya akan mempengaruhi motivasinya dan bahkan muncul kebutuhan baru yang ingin dipenuhi.

2.1.3 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan.

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi. Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi¹⁴ dan dinilai oleh manajer.

Goal Theory (Suprihanto, 1987) menyatakan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang

melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil. Pernyataan tersebut dirumuskan sebagai berikut :

$$P = f(M)$$

Dimana: $P = performance$
 $M = motivasi$

Robbin (2001) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

$$Kinerja = f(A \times M)$$

Dimana : $A = kemampuan$
 $M = motivasi$

Gibson *et al.* (1997) menyatakan bahwa tegasnya, pelaksanaan kinerja ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi, sebagaimana dinyatakan dalam persamaan:

$$Kinerja = Kemampuan \times Motivasi$$

Dalam persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa kenyataan prestasi kerja seseorang dapat lebih besar daripada orang lain karena kemampuannya, motivasinya atau keduanya lebih besar. Persamaan tersebut juga

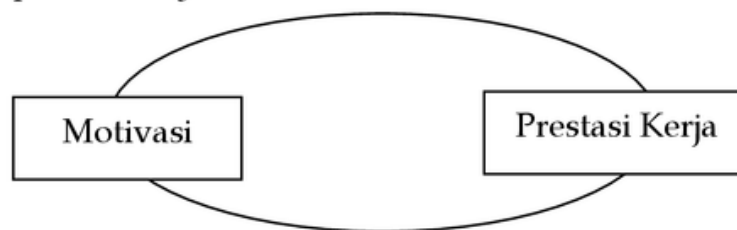
menggambarkan kemungkinan pekerjaan prestasi kerja sama dengan nol, walaupun seseorang memiliki kemampuan, namun tidak memiliki motivasi. Jadi manajemen perlu sekali memperhatikan kemungkinan pengaruh dari faktor-faktor motivasional dari pekerjaan.

Pemenuhan kebutuhan merupakan salah satu upaya dalam pemberian motivasi. Motivasi melalui pemenuhan kebutuhan merupakan motivasi untuk memusatkan perhatian pada faktor-faktor kepuasan. Kepuasan (*satisfaction*) pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Pendapat Harsey and Blanchard (1990:112) dengan tegas menyatakan bahwa perilaku seseorang sangat ditentukan oleh kekuatan kebutuhannya perilaku seseorang untuk bekerja dengan baik dan orang lain tidak, menunjukkan adanya perbedaan kekuatan kebutuhan yang dimilikinya

Konsep pencapaian tujuan (*goal direction*) menjelaskan semakin kuat kebutuhan yang dirasakannya maka makin tinggi motivasinya, sedang konsep kepuasan (*content*) menjelaskan semakin terpenuhi suatu kebutuhan, maka semakin berhenti daya motivasinya. Penjabaran tersebut menunjukkan bahwa dalam konsep pencapaian tujuan terdapat hubungan yang positif antara pemenuhan kebutuhan dengan motivasi. Semakin kuat (penting) pemenuhan

kebutuhan, maka semakin memotivasi seseorang untuk mencapainya.

Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1994) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.



Gambar 2. Hubungan Antara Motivasi Dengan Prestasi Kerja

Sumber daya manusia yang mempunyai kemauan dan kesediaan untuk bekerja sangat diperlukan perusahaan. Manusia adalah faktor strategis organisasi, karena dengan manusia yang bermotivasi tinggi dan produktif akan mampu mengembangkan organisasi tersebut.

2.1.4 Teori Motivasi

Ada banyak teori yang membahas tentang motivasi, diantaranya adalah teori kebutuhan Maslow dan teori harapan Vroom. A. Teori Kebutuhan Maslow. Teori yang mendukung dan

memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah teori motivasi dari Abraham G. Maslow (Gibson *et al.*, 1997:189). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu kemudian dikembangkan oleh Maslow. Teori tersebut mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan, sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki Maslow yang sangat terkenal tersebut terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri (Gibson *et al.*, 1997:189).

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan kebutuhan akan makan, minum, perumahan, sex, istirahat dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada perusahaan dapat berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat

makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, serta liburan untuk cuti.

Menurut Notoatmodjo (2002:6) kebutuhan fisiologis adalah merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*), dan oleh karena itu kebutuhan tersebut masih bersifat fisik atau kebendaan. Kebutuhan akan pangan (makanan), sandang (pakaian), papan (perumahan) adalah manifestasi kebutuhan pokok fisiologis setiap manusia. Ketiga kebutuhan fisiologis pokok tersebut pada kenyataannya harus dipenuhi secara bersama-sama, dan tidak berarti bahwa pangan lebih penting dari sandang dan sandang lebih penting dari perumahan. Sehingga ketiga macam kebutuhan pokok fisiologis tersebut adalah merupakan kebutuhan yang seharusnya terpenuhi secara minimum.

2. Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan tersebut meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan tersebut tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut aman akan masa depannya dan hari tuanya. Penerapannya dalam perusahaan adalah dengan pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun. Notoatmodjo (2002:8), menyatakan bahwa bagi seorang pegawai di suatu instansi rasa aman tersebut

harus dirasakan seperti bebas dari ancaman pemutusan hubungan kerja. bebas dari segala bentuk ancaman dan perlakuan tidak manusiawi.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial (*social needs*) adalah penilaian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh perusahaan, acara-acara peringatan. Menurut Notoatmodjo (2002:8), hidup berkelompok adalah merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Oleh sebab itu, di dalam suatu masyarakat setiap orang adalah merupakan bagian atau anggota dari suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seseorang tidak hanya menjadi anggota satu organisasi saja, melainkan menjadi anggota dari beberapa organisasi atau kelompok sosial. Di dalam organisasi atau kelompok masyarakat setiap orang menyalurkan keinginannya atau perasaan-perasaan lain sebagai makhluk sosial.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan adalah penelitian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan. kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin

tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain penerapannya adalah kekuasaan, ego, promosi, hadiah, simbol, pengakuan jabatan dan penghargaan.

Menurut Notoatmodjo (2002:8), manusia pada hakekatnya ingin dihargai dan memperoleh pengakuan dari orang lain dari kelompoknya atau dari luar kelompoknya. Apabila seseorang memperoleh pengakuan dan penghargaan dari kelompok atau dari luar kelompoknya, maka hal tersebut berarti ia mempunyai harga diri di dalam kelompoknya tersebut. Dengan kata lain pengakuan atau penghargaan dari orang lain adalah merupakan peningkatan harga diri orang tersebut, dan berarti status sosial orang tersebut naik.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri. Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan ketrampilan. Menurut Notoatmodjo (2002:9), kebutuhan untuk aktualisasi atau mengembangkan diri adalah merupakan kebutuhan yang paling tinggi dari setiap orang. Realisasi pengembangan diri tersebut bermacam-macam bentuk antara lain melalui pendidikan yang lebih tinggi atau

1 pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan. Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki Maslow dimana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman dan memiliki. Untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri.

Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya, antara lain adalah sebagai berikut (Gibson *et al.*, 1997:220):

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses tersebut akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.
- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

1 2.1.4.1 Teori Harapan Vroom

Teori harapan motivasi tersebut dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji

kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan bahwa motivasi adalah sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian besar perilaku dianggap berada dibawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997:242).

Teori harapan mengenalkan istilah hasil tingkat pertama yang diperoleh dari perilaku sebagai hasil yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil tersebut mencakup produktivitas, keabsenan, pergantian karyawan dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua merupakan hasil berupa kejadian (penghargaan atau hukuman) yang kemungkinan diakibatkan oleh hasil tingkat pertama, seperti kenaikan upah, penerimaan atau penolakan dari kelompok dan promosi (Gibson *et al.*, 1997:242).

1. **Instrumentalities**

Adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Nimran (2004:58) menyatakan bahwa *instrumentality* adalah kemungkinan di mana keluaran tingkat pertama (misalnya produktivitas tinggi), akan diikuti oleh keluaran kedua (misalnya gaji). Atau dengan kata lain instrumentalitas adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) adalah penting untuk memperoleh imbalan (*reward*).

1

2. Valensi

Adalah kekuatan yang dimiliki seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai (Gibson *et al.*, 1997:243).

3. Harapan

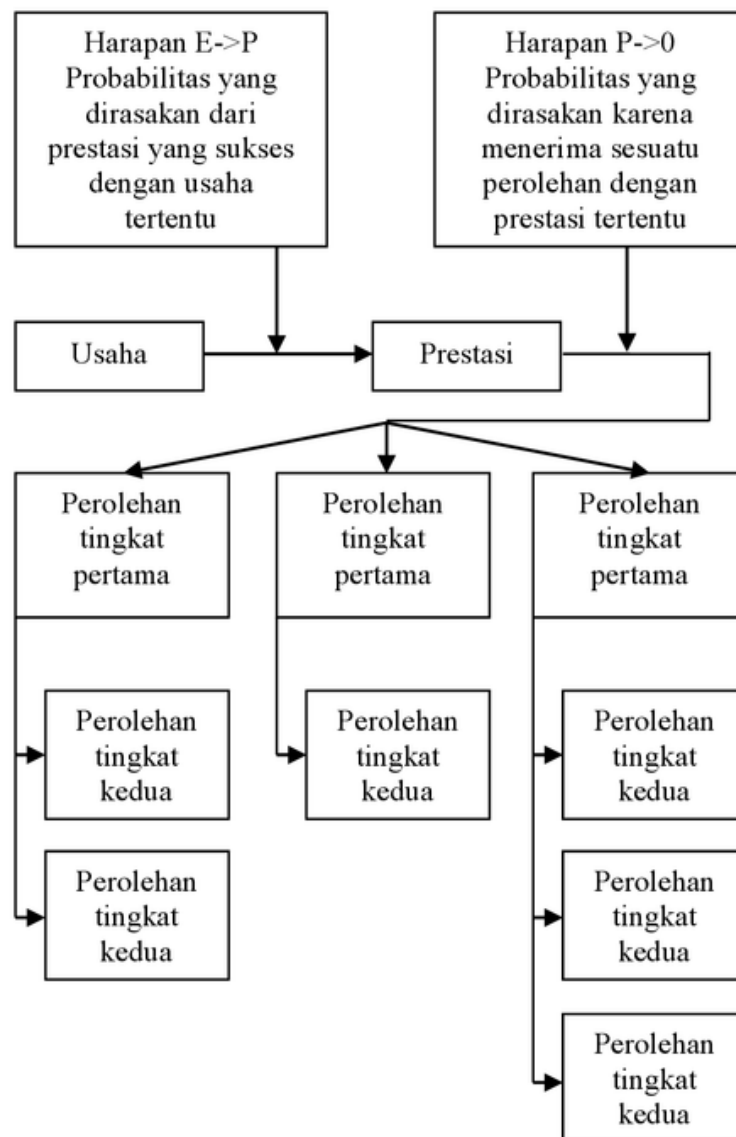
Berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1. yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku.

Robbins (2001:185) menyatakan bahwa salah satu penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori harapan (ekspektasi) dari Victor Room. Teori harapan berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Ada tiga pola hubungan dalam teori harapan Vroom, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pengharapan (Hubungan Upaya-Kinerja).
Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Instrumentalitas (Hubungan Kinerja - Ganjaran).
Derajat sejauh mana individu tersebut meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Valensi (Hubungan Ganjaran - Tujuan Pribadi).
Derajat sejauh mana ganjaran-gajaran operasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Setiap individu mempunyai harapan berprestasi dalam lingkungan kerjanya, harapan

tersebut menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Apabila dihadapkan pada beberapa pilihan mengenai perilaku, maka orang yang menyiapkan anggaran tersebut akan melakukan proses bertanya, dapatkah saya menyelesaikan tepat waktu? jika saya mencobanya? jika saya mencapai tingkat atau target tersebut, apa yang akan terjadi? apakah saya merasa berhasil? Harapan hasil prestasi (*performance outcome expectancy*), dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil/perolehan (penghargaan atau hukuman), misalnya seseorang mungkin mempunyai harapan bahwa jika penyusunan anggaran tersebut diselesaikan pada waktunya, maka ia dapat memperoleh satu hari libur pada minggu berikutnya, dan lain-lain. Istilah "kekuatan" (*force*) disamakan dengan motivasi (Gibson *et al.*, 1997:245).



Gambar 3. Teori Harapan Vroom

Sumber: Gibson *et al.* (1997:254)

4

2.1.4.2 Teori kebutuhan McClelland

Teori tersebut dinyatakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan dan afiliasi (Gibson *et al.*, 1997:255).

1. Kebutuhan akan prestasi (*Achievement Goals*)

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

2. Kebutuhan kekuasaan (*Power Goals*)

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan *prestise* atau gengsi.

3. Kebutuhan afiliasi (*Afiliation Goals*)

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan tersebut serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu berakibat pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kinerja berdasarkan kutipan Riva'i (2001: 4):

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard :1993).

4. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).

Robbins (2001:253), menyatakan bahwa kinerja sebagai wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem tersebut dapat merupakan kekuatan penting untuk memenuhi permintaan karyawan.

Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang. Kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan sangat bergantung dari kinerja karyawan. Seorang manajer dapat menilai keberhasilan kinerja karyawan dari hasil atau tingkat penyelesaian terhadap tugas-tugas yang diberikan atau dibebankan kepada karyawan. Pemberian suatu target standar dari suatu pekerjaan yang membuat karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil maksimal (Dhar¹²⁴, 2005:32).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

(Mangkunegara, 2004:67). Performance atau kinerja menurut Prawirosentono (2000:11), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Soedarmayanti (2001:56), menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu periode tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja karyawan atau kinerja pegawai pada suatu organisasi (perusahaan) merupakan hal yang penting. Penilaian kinerja karyawan meliputi beberapa aspek yaitu: kualitas pekerjaan (job quality), promptness, initiative, capability dan communication. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja organisasi.

2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Anoraga (2000:92), menyatakan bahwa terdapat 20 manfaat yang diperoleh dengan dilakukannya penilaian kinerja karyawan pada

suatu perusahaan atau suatu organisasi, yaitu meliputi antara lain:

1. Perencanaan dan pengembangan karir.
2. Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
3. Perbaikan kinerja karyawan.
4. Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.
5. Penyesuaian-penyesuaian kebijakan kompensasi.
6. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
7. Keputusan-keputusan penempatan karyawan.
8. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya.
9. Kebutuhan - kebutuhan latihan dan pengembangan.
10. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian pula, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
11. Memperbaiki penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

12. Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
13. Memperbaiki ketidak akuratan informasi tentang karyawan.
14. Kinerja karyawan yang tidak baik akan menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
15. Memperbaiki kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
16. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
17. Memberikan kesempatan kerja yang adil.
18. Penilaian kinerja karyawan secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal karyawan diambil tanpa diskriminasi.
19. Mengetahui tantangan-tantangan eksternal.
20. Mengetahui faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti : keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya.

Manfaat penilaian kinerja karyawan menurut Werther dan Davis (1993:93), ada 4 manfaat yaitu untuk:

1. Perbaikan kinerja karyawan.
2. Penyesuaian-penyesuaian kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan.
3. Keputusan-keputusan penempatan karyawan.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan karyawan.

2.2.3 Dimensi Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan banyak cara seperti penghematan, kesalahan dan sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan: kuantitas hasil, kualitas hasil, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (Dharma, 2005:155).

Syarif (1997:74), menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan adalah mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (ketrampilan menggunakan bermacam-macam alat) pengetahuan tentang pekerjaan. Para ahli manajemen sumberdaya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung di dalamnya pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (performance) adalah catatan

outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Prawirosentono (2008:13), menyatakan bahwa kinerja seorang akan baik jika pegawai memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas hasil kerja (Mangkunegara, 2000:54).

8 Meier (As'ad, 2004), menyatakan bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria penilaian kinerja karyawan, antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Indikator mana yang lebih penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya.

Untuk memudahkan pengukuran kinerja 8 tersebut lebih lanjut Meier (dalam As'ad, 2004), membagi pekerjaan menjadi dua jenis, yaitu antara lain :

1. Pekerjaan produksi.

Pada pekerjaan produksi dimana secara kuantitatif orang 8 dapat membuat standar yang obyektif. Hasil produksi seseorang dapat langsung dihitung dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian hasil.

2. Pekerjaan non produksi.

Pada pekerjaan non produksi dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam tugas biasanya didapat melalui human judgements atau pertimbangan subyektif. Ada beberapa cara yang umum ditempuh antara lain melalui penilaian (rating) oleh atasan, rating oleh rekan kerja dan self rating. Karena cara yang demikian tersebut lebih bersifat subyektif, maka sedapat mungkin diusahakan adanya standar yang obyektif dan kalau tidak memungkinkan baru ke langkah yang kedua.

Menurut Gomes (2000:65), menyatakan bahwa ada beberapa tipe kriteria penilaian kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (quantity of work), yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja (quality of work), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (creativity), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. Kerja sama (cooperation), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

5. Kehadiran (dependability) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. Inisiatif (initiative), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. Kualitas pribadi (personal qualities), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Prawirosentono (2008:236), meliputi :

1. Kuantitas pekerjaan, yaitu berkaitan dengan kuantitas atau jumlah hasil kerja yang mampu diselesaikan karyawan sesuai dengan standar yang ada.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang mampu diselesaikan karyawan, termasuk ketelitian dalam bekerja dan tidak adanya kesalahan pada hasil kerja.
3. Pengetahuan, yaitu berkaitan dengan pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaannya.
4. Kerja sama, yaitu berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan atau pimpinannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Tanggung jawab, yaitu berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu.
6. **12** Kap kerja, yaitu berkaitan dengan sifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
7. **7.** Inisiatif, yaitu berkaitan dengan insiatif (semangat kerja) yang dimiliki seorang karyawan guna penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugasnya.
8. Kehadiran, yaitu berkaitan dengan tingkat absensi atau tingkat kehadiran seorang karyawan di tempat kerja.
9. Kreativitas, yaitu berkaitan dengan kreativitas yang dimiliki seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, kepuasan kerja biasanya digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja, sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi efektivitas manajerial yang

berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik.

Turn (As'ad, 2004:104), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan individual di luar kerja. Pada dasarnya kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal tersebut disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Misalnya peralatan, lingkungan, kebutuhan psikologi dan lain sebagainya. semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi ketidakpuasan seseorang.

Handoko (2000:193), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Robbins (2001:147), didefinisikan sebagai suatu sikap

umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima. Karena suatu keyakinan atas diri pekerja yang terpuaskan akan lebih produktif (berprestasi), jika dibandingkan dengan yang tidak terpuaskan. Artinya pekerja yang terpuaskan akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. ¹

Menurut Mathis and Jackson (2002:98) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi. Kepuasan kerja terdiri dari banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan kerja dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, tidak seorangpun manajer dapat berharap mampu membuat semua karyawan bahagia dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja perlu tetap mendapat perhatian. Dengan terpenuhkannya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan akan dapat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

As'ad (1995:105) mengemukakan teori-teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan / Keadilan (Equity Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen-komponen dari teori ini adalah sebagai berikut :

a. Input

Segala sesuatu yang berharga bagi karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya: pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja dan peralatan kerja.

b. Outcome

Hasil dari pekerjaan yang dilaksanakannya, misalnya gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

c. Comparition

Pihak lain yang dipakai sebagai bahan perbandingan karyawan yang bersangkutan. Misalnya pekerja di perusahaan yang sama, perusahaan lain atau dirinya sendiri pada masa lampau.

Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input dengan outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain

(comparison person). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (inequity) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu over compensation inequity dan under compensation inequity.

2. Teori Perbedaan Kebutuhan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan kepuasan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap para karyawan¹³ sebagai kelompok acuan. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (maintenance factors) dan faktor pemotivasian (motivational factors). Faktor pemeliharaan disebut pula dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status, sedang faktor pemotivasian disebut pula satisfiers, motivators, job content, intrinsic factors yang meliputi dorongan berprestasi, pengakuan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara harapan dan yang diterima.

2.3.3 6 Dimensi Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penelitian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut Muchinsky (1997:424), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah absenteeism, turnover, and job performance.

As'ad (2004:103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (absenteeism), tingginya keluar masuknya karyawan (turnover), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (performance). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Untuk mengetahui dimensi atau indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja,

menurut Luthans (2005:127) terdiri dari lima indikator, yaitu: kompensasi atau pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan kepenyelidikan atau pengawasan.

1. Kompensasi atau pembayaran.

Kompensasi seperti gaji dan upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas-fasilitas yang diterima karyawan. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan kompensasi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, sesuai dengan pendidikan, dan memiliki kewenangan penuh. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja

yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Selain itu rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, dan saling menyemangati juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dan suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan¹ dan keahlian karyawan setinggi mungkin. Sistem promosi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk mencocokkan kebutuhannya yang berkesinambungan akan tenaga kerja yang kompeten dengan keinginan karyawan untuk menerapkan keahlian yang telah dikuasai.

5. Kepenyeliaan (supervisi/pengawasan).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih

suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Supervisi juga memilih orang-orang yang tepat untuk suatu pekerjaan, menimbulkan minat tiap-tiap orang terhadap pekerjaan dan mengajarkan bagaimana harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi-koreksi bilamana perlu dan memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja lebih baik, memberi pujian dan penghargaan atas kerja yang baik, dan akhirnya menyelaraskan setiap orang kedalam suasana kerja sama yang erat dengan teman-teman sekerjanya, semuanya itu dilakukan secara adil, sabar, dan tenggang rasa sehingga setiap orang menjalankan pekerjaannya dengan mahir, teliti, cerdas, bersemangat, dan sempurna.

Brown dan Ghiselli (dalam¹⁰ Sutrisno, 2009:84) menyatakan bahwa ada 5 faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu meliputi:

1. Kedudukan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut selalu

benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat atau jabatan.

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru tersebut akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan jaminan sosial.

Jaminan finansial dan jaminan sosial yang diberikan kepada pegawai kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Jaminan finansial misalnya adalah gaji, insentif, bonus, dan lain sebagainya. Sedangkan jaminan sosial misalnya cuti haid, cuti melahirkan, dan lain sebagainya.

4. Mutu pengawasan.

Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan dan juga pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya yang ditujukan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam mencapai kepuasan tertentu, manusia dihadapkan pada berbagai kondisi dan situasi tertentu. Untuk dapat memenuhi kebutuhannya, dibutuhkan kemampuan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan yang ingin dicapai. Kemampuan tersebut merupakan salah satu syarat bagi seorang karyawan dalam menempatkan diri dalam kedudukannya sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Ilmu perilaku organisasi merupakan ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam suatu organisasi, serta keterlibatan lingkungan eksternal organisasi dalam rangka mencapai efektivitas organisasi. Fokus ilmu perilaku organisasi adalah menginvestigasi aktivitas sumber daya manusia (individu dan kelompok) untuk mencapai efektifitas organisasi. Kreitner dan Kinichi (1998); menyatakan bahwa yang bertanggung jawab dalam melakukan investigasi atas perilaku sumber daya manusia adalah manajer.

Schrisheim, dalam Abisujak (1990), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat

mempengaruhi dan mengarahkan tindakan karyawan dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia, material, dan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Sementara itu Robin (1997), dan Kreitner and Kenichi (1998), menyatakan bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas kelompok kerja dalam organisasi.

Esrael (1992), Baker (1997), Davis (1998), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu Hersay & Blanchard (1993), serta Siagian (1995) menyatakan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer mempunyai pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan dimana penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Salah satu fungsi manajerial seorang manajer adalah memimpin. Manajer adalah pemimpin dalam perusahaan, aspek kepemimpinan manajer merupakan aspek yang menarik untuk diteliti, terutama bila dikaitkan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan.

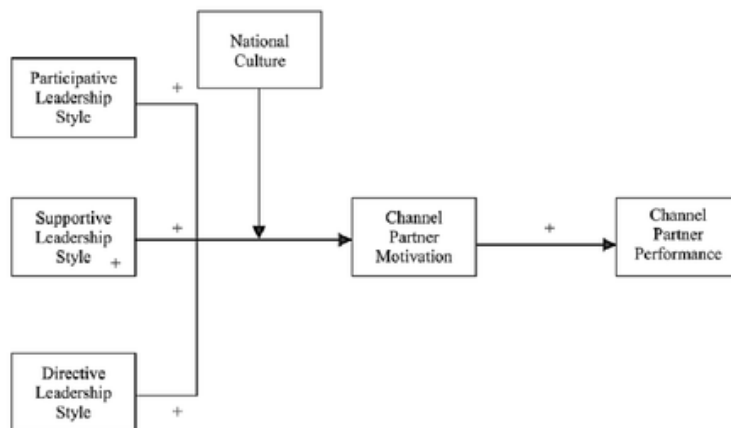
Tingginya motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan akan berdampak positif bagi prestasi kerja karyawan dalam organisasi tersebut. Hal ini akhirnya memberikan kontribusi bagi kehidupan individu

dan organisasi di masa datang sekaligus terciptanya efektivitas organisasi. Tingginya kepuasan kerja akan memberikan tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja muncul tidak hanya dipengaruhi oleh tingginya motivasi dan komitmen karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang secara empiris diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

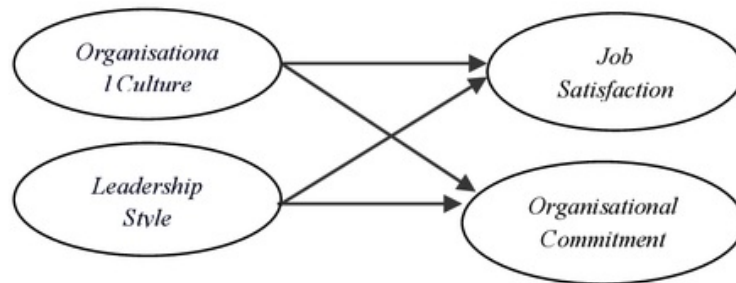
Mengingat arti pentingnya kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan dalam organisasi, maka setiap pimpinan organisasi atau perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan hal-hal tersebut, karena kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi merupakan pendorong bagi individu untuk meningkatkan prestasi kerja dan selanjutnya akan mendorong pertumbuhan usaha dan peningkatan produktivitas sebagai cerminan keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui permasalahan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan industri kertas di Jawa Timur. Penelitian ini menganalisis pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada pabrik kertas yang ada di Indonesia. Alur kerangka pemikiran dan paradigma rencana penelitian disertasi ini merupakan hasil adopsi dari

penelitian dua peneliti sebelumnya yaitu Rajiv Metha, *et. all* (2003) dan Peter Lock (2004) dan menggabungkannya menjadi satu model kerangka konseptual gambar 3.1 sebagai berikut :



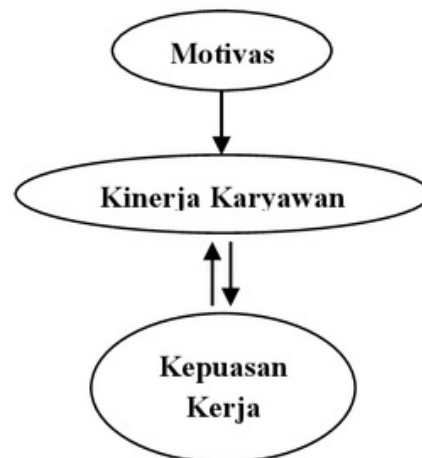
Gambar 3.1
Model kerangka pemikiran Rajiv Metha (2003)
dari “*Leadership Style, Motivation, and
Performance in Marketing Channels*”



Gambar 3.2

Model pemikiran (Peter Lock dan Jhon Crawford, 2004) “*The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment; A cross-National Comparison*”

Dari kedua model pemikiran atau model analisis tersebut maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah :



Gambar 3.3

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual yang tertera pada gambar 3.3 menggambarkan bahwa:

1. Motivasi
 - a. senang bekerja
 - b. bekerja keras
 - c. merasa berharga
2. Kinerja karyawan
 - a. Kualitas hasil kerja
 - b. kuantitas hasil kerja
 - c. ketepatan waktu kerja
3. Kepuasan kerja
 - a. Kepuasan terhadap rekan kerja
 - b. Kepuasan terhadap atasan
 - c. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju
 - d. Kepuasan terhadap pekerjaan
 - e. Kepuasan terhadap gaji/intensif
 - f. Kepuasan terhadap perusahaan

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan industri kertas yang ada di Jawa Timur. Penelitian ini merupakan analisis terhadap motivasi kerja, dan hubungannya terhadap kinerja karyawan pada industri, khususnya industri kertas di Jawa Timur. Industri kertas di Jawa Timur dipilih karena industri ini menggunakan padat karya sehingga kualitas sumber daya manusia yang dimiliki harus terus ditingkatkan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

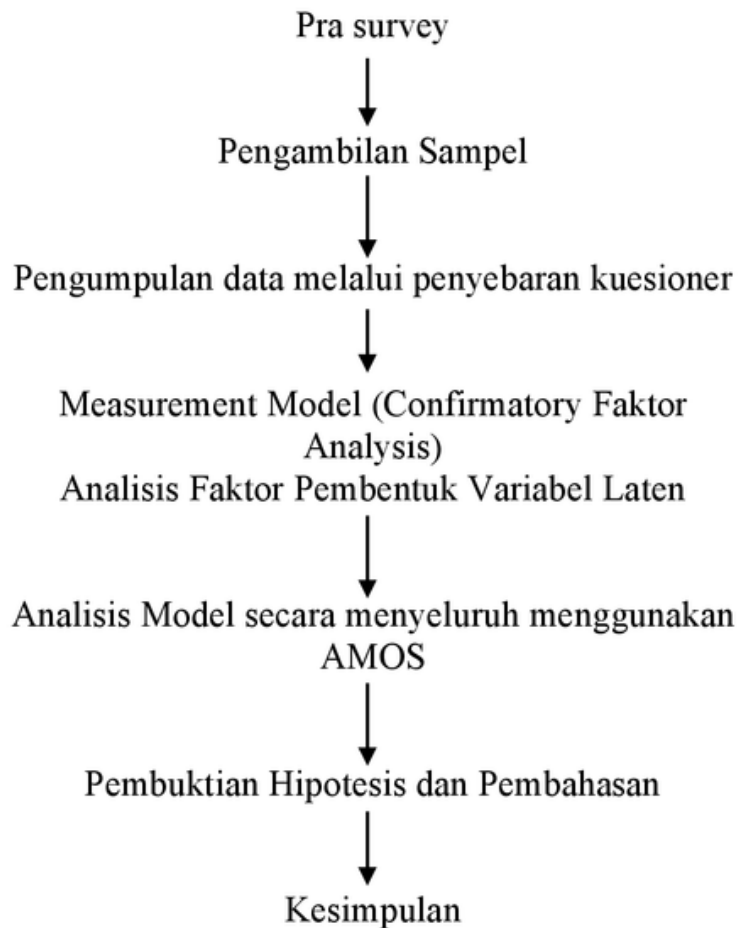
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, di mana dalam penelitian ini nantinya akan ditelaah hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Neuman (1999: 22) *explanatory research* adalah keadaan dimana suatu fenomena dapat diketahui dan dijelaskan akan tetapi perlu dilakukan kajian lebih mendalam mengapa suatu fenomena terjadi dan bagaimana suatu fenomena terjadi. Tujuan dari *explanatory research* adalah mencari penyebab serta alasan suatu kejadian dengan melakukan serangkaian uji hipotesis. Menurut Maholtra (1999: 84) penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal diantara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis atau disebut

juga konklusif memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Tujuan yang ditetapkan adalah untuk menguji hipotesis terhadap hubungan antara variabel-variabel yang diteliti
2. Informasi yang diperlukan didefinisikan dengan jelas
3. Proses penelitian formal dan terstruktur
4. Menggunakan sampel yang cukup besar dan representatif
5. Analisis yang digunakan dengan teknik kuantitatif

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun dan Efendi, 1989:3).

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan cara *personally administered questionnaires*, sehingga memungkinkan peneliti berhubungan langsung dan memberikan penjelasan seperlunya dengan responden sebagai sumber data primer.



Gambar 4.1
Rancangan Penelitian

Dengan demikian data primer dapat diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan, khususnya karyawan bagian produksi pada industri kertas yang ada di Jawa Timur.

Rancangan penelitian yang diajukan adalah sebagaimana terlihat pada gambar 4.1.

4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1 Populasi Penelitian

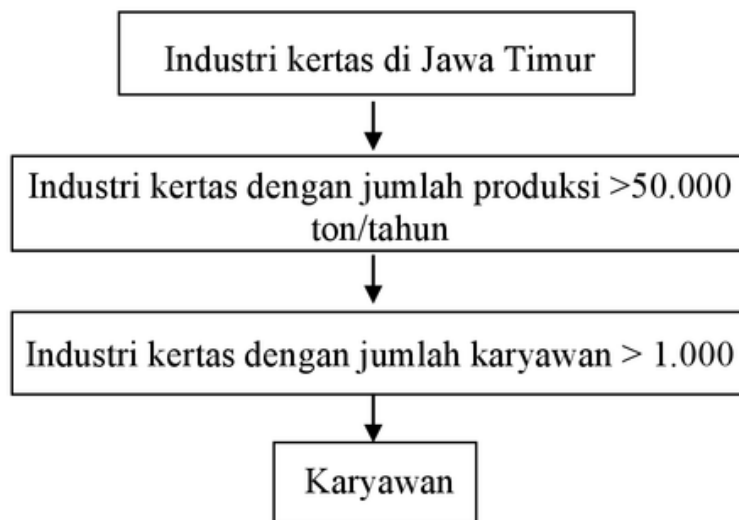
Menurut Singarimbun (1995), populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan industri kertas yang ada di Jawa Timur yang berjumlah 50.274 orang yang bekerja pada 3 perusahaan kertas. Dari populasi yang diteliti akan dipilih jumlah sampel yang ideal untuk penelitian. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara random, dimana nantinya akan dipilih beberapa elemen dari populasi yang merupakan subyek atau responden di mana pengukuran akan dilakukan. Menurut Singarimbun (1995: 149) sampel yang ideal memiliki sifat-sifat seperti berikut ini:

- a. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti.
- b. Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dari taksiran yang diperoleh.
- c. Sederhana sehingga mudah dilaksanakan.
- d. Dapat memberikan keterangan sebanyak-banyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

4.2.2 Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan pada 3 perusahaan besar industri kertas di Jawa Timur yang mempunyai karyawan di atas 1000 orang, dan total produksi di atas 50.000 ton/tahun. (Tabel 4.1) . Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan oleh pertimbangan bahwa Jawa Timur memiliki 3 perusahaan industri kertas, dan 3 perusahaan tersebut memiliki total produksi > 50.000 ton/tah²¹ dan jumlah karyawan > 1000 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *proporsional random sampling*, dan *Sampling frame* penelitian terlihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2
Sampling Frame Penelitian

Menurut Suparmoko (1998),³ dalam penentuan besarnya sampel dapat dilakukan dengan cara:

1. Bila populasi besar persentasi yang kecil saja sudah cukup memenuhi syarat.
2. Besarnya sampel hendaknya jangan kurang dan 30 sampel.
3. Sampel seyogianya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau.

Menurut Rahmat (1985) untuk menentukan besarnya sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d) + 1}$$

Keterangan: n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi (dalam penelitian ini ditentukan sebesar 99% atau $\alpha = 0.01$)

Berdasarkan formulasi di atas maka jumlah sampel minimal yang harus diperoleh untuk populasi ≈ 50.000 orang, maka :

$$n = \frac{50.000}{50.000 (0,01) + 1} = 99.998 \approx 100$$

³ Sedang estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Generalized Least Square Estimation* (GLS) dan jumlah sampel yang akan diteliti sebesar 250 yang ditentukan dengan

menggunakan acuan (Hair *et.al.* 1998, Ferdinand, 2000) sebagai berikut:

1. 200 - 500 sampel untuk teknik *Generalized Least Square Estimation*
2. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomanannya 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi
3. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10

Kemudian mengenai daerah penelitian dan jumlah sampel yang diambil, secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.1. Menurut Panjaitan (2005) besarnya anggota sampel setiap perusahaan ditentukan secara proporsional berdasarkan banyaknya karyawan di masing-masing perusahaan yang bersangkutan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana: n_i = ukuran sampel setiap perusahaan

N_i = ukuran populasi setiap perusahaan

N = ukuran populasi

n = ukuran sampel seluruhnya

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menganut pendapat Panjaitan di atas.

4.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasi Variabel

4.3.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan.

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan dua kriteria, yaitu: a. berdasarkan sifat pengukuran, yaitu pengukuran langsung atau ditaksir melalui indikator, dan b. Berdasarkan sifat pengaruh intraksinya dengan variabel lain.

Berdasarkan sifat pengukuran

Berdasarkan pengukurannya, variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi variabel observasi dan variabel laten, sebagai berikut:

1. Variabel Observasi (*Observed Variable*) : meliputi seluruh indikator yang diperoleh dari hasil kuisioner
2. Variabel Laten (*Latent Variable*): yaitu variabel yang skor atau besar nilainya ditentukan oleh variabel lain atau tidak diukur secara langsung. Yang tergolong variabel laten yaitu orientasi tugas ($X_{1.1}$), orientasi hubungan ($X_{1.2}$), kepuasan kerja ($X_{2.1}$ $X_{2.6}$), kemauan karyawan (Y_1), kuantitas hasil kerja (Y_2), dan ketepatan waktu kerja (Y_3).

Berdasarkan sifat pengaruh intraksinya terhadap variabel lain

Berdasarkan pengaruh intraksinya dengan variabel lain variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi konstruk eksogen (variabel independen) dan konstruk endogen (variabel dependen):

1. Konstruk eksogen (variabel independen)
Konstruk eksogen dikenal juga sebagai '*source variable*' atau 'variabel independen' yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Yang termasuk konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X_1)
2. Konstruk endogen (variabel dependen)
Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Secara diagramatis konstruk endogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah. Ada tiga variabel yang termasuk konstruk endogen dalam penelitian ini yaitu: Kepuasan kerja (X_2), motivasi (X_3) komitmen organisasi (X_4), dan kinerja karyawan (Y).

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Sebelum melakukan penyusunan kuesioner, menurut Singarimbun (1989:46), variabel yang ingin diteliti perlu dilakukan penerjemahan konsep-konsep yang ingin diteliti agar bisa dioperasionalkan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimanakah caranya mengukur suatu variabel. Variabel-variabel dalam penelitian ini masing-masing secara Operasional didefinisikan dengan beberapa indikator di bawah ini.:

1. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu; hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang menyangkut kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Robbins, 1997). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah:

- a. Kualitas hasil kerja
- b. Kuantitas hasil kerja
- c. Ketepatan waktu kerja

2. Kepuasan kerja karyawan (X₂)

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu; kesenangan atau emosi yang positif yang dihasilkan oleh pengukuran kerja atau pengalaman kerja. Robbins (1996:180), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

perasaan yang raenyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja karyawan:

- a. Kepuasan terhadap rekan kerja
 - b. Kepuasan terhadap atasan
 - c. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju
 - d. Kepuasan terhadap pekerjaan
 - e. Kepuasan terhadap gaji/intensif
 - f. Kepuasan atas kemajuan yang dicapai
3. Motivasi (X_3)

Motivasi kerja adalah kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu. Sifatnya mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku ke tujuan (Mitchell dalam Rois Arifin, 2003). Motivasi kerja diukur berdasarkan dimensi:

- a. Senang bekerja (menyukai pekerjaan)
 - b. Bekerja keras (semangat kerja)
 - c. Merasa berharga (rasa bangga terhadap pekerjaan)
4. Komitmen organisasi (X_3)

Komitmen organisasi adalah hal-hal yang berkaitan dengan upaya karyawan untuk berinisiatif, memiliki loyalitas dan totalitas kerja secara maksimal dalam pekerjaan, Komitmen organisasi juga adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasinya. (Alien dan Meyer dalam Dunham,

1994:370). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen karyawan terhadap organisasi adalah:

- a. Kemauan karyawan
- b. Kesetiaan karyawan
- c. Kebanggaan karyawan

4.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri kertas yang ada di Jawa Timur, khususnya industri kertas besar. Penelitian ini hanya menekankan pada empat variabel yaitu: Gaya kepemimpinan, Kepuasan karyawan, Komitmen organisasi, Motivasi kerja yang berkaitan dengan Kinerja karyawan pada industri kertas yang ada di Jawa Timur.

4.5 Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner

4.5.1 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dimana nantinya kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian yaitu:

1. Data tentang identitas pribadi responden
2. Data yang berkaitan dengan seluruh variabel penelitian ini.

Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini dirancang berdasarkan hasil kajian teori yang kemudian diformulasikan dalam beberapa bagian variabel kuesioner oleh peneliti. Proses pengembangan

kuesioner dilakukan dalam tiga tahap yaitu: 1) Penyusunan instrumen dilakukan secara intensif oleh peneliti; 2) Uji coba instrumen dilakukan secara verbal dengan pembimbing dan rekan (mahasiswa, dosen, dan subyek sasaran), dan 3) Penyebaran kuesioner yang telah direvisi kepada responden²¹.

Pengukuran untuk masing-masing variabel dilakukan dalam bentuk scoring menurut skala Likert. Skala Likert (*Likert scale* atau *summated rating methode*) merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau tidak setujuannya terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu, yang dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan 5 angka penilaian dimana angka 1 menunjukkan nilai terendah dan nilai angka 5 menunjukkan nilai tertinggi, yaitu:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Setuju (S) dan
4. Sangat Setuju (SS).

4.5.2 Desain Kuesioner

Desain kuesioner menunjukkan penjabaran secara teknis dari variabel-variabel yang diamati dalam kegiatan penelitian ini. Dalam desain kuesioner ini terdapat indikator-indikator serta item-item yang akan dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel dan

pengumpulan data di lapangan. Desain kuesioner dibangun untuk memudahkan peneliti dalam menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item, yang nantinya akan digunakan sebagai bahan penyusunan kuesioner

4.5.3 Uji Validitas

Validitas adalah mengukur ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrumen tersebut mampu menjalankan² pengukuran tersebut. Untuk mengetahui apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya akan digunakan analisis validitas baik validitas konvergen maupun validitas diskriminannya. Validitas konvergen akan dilihat dari nilai rasio kritisnya (*critical ratio*). Jika nilai *critical ration*nya dua kali lebih besar dari *standard error*nya, maka indikator variabel dalam model tersebut valid.

Validitas diskriminan dapat dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan konstruk yang independen. Analisis ini bisa dilakukan dengan memberikan konstrain pada parameter korelasi antara kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1.0 dan setelah itu dilakukan *chi-square different test* terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model

yang dikonstrain serta model yang bebas atau tidak dikonstrain (Joreskog, 1971, Anderson & Gerbig, 1988 dalam Ferdinand, 2002).

4.5.4 Uji Reliabilitas

Menurut Singarimbun (1995: 140) reliabilitas adalah mengukur hasil suatu pengukuran yang dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok atau subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek dalam diri kelompok atau subyek yang diukur belum berubah. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Metode untuk menguji keandalan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Cronbach*. Koefisien Cronbach ditunjukkan dengan:

$$\alpha = \frac{k.F}{1 + (k - 1)F}$$

dengan :

¹⁴
 α = koefisien keandalan alat ukur
 k = jumlah
 r = rata-rata korelasi antar
variabel manifes

Apabila *alpha cronbach* (α) lebih dari 0,60 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliable untuk digunakan sebagai input dalam

proses penganalisaan data guna menguji hipotesis penelitian (Maholtra, 1996: 56).

Sementara itu pengukuran analisis realibilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi dari variabel atau sekumpulan variabel dalam mengetsimas parameter (*Hair et. al*, 1995; Zakar, 2000). Pengukuran analisis reliabilitas dilakukan dengan melakukan analisis konstruk reliabilitas, yaitu dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program AMOS. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstraknya adalah:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \quad \text{nilai} \geq 0,7$$

Dimana :

1. Std Loading diperoleh langsung dari standardized Loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lamda yang dihasilkan dari masing-masing indikator.
2. ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* adalah sama dengan 1-reliabilitas indikator yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis (Ferdinand, 2002).

4.5.5 Interpretasi Pengukuran Konstruk

Melakukan interpretasi terhadap hasil pengukuran konstruk laten dengan berpedoman pada tingkat signifikansi *loading factor* atau koefisien lamda (λ) yang berpatokan pada nilai probability (ρ), dianggap signifikan apabila $\rho \geq 0,05$.

Untuk menguji model lengkap yang berasal dari seluruh konstruk dan indikator yang signifikan, pada penelitian ini akan digunakan penilaian signifikansi berpedoman pada nilai probabilitas (ρ), batas signifikansi yang digunakan adalah nilai $\rho \geq 0,05$.

4.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam menjelaskan fenomena dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial. Perhitungan dalam analisis data dilakukan dengan bantuan komputer dengan menggunakan paket program Amos 4.01.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dalam analisis penelitian ini digunakan teknik frekuensi dan presentase. Sedangkan analisis data inferensial digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapun analisis inferensial yang digunakan adalah analisis path (*path analysis*).

Analisis path (*path analysis*) merupakan analisis untuk menguji korelasi antar variabel. Dalam analisis jalur akan dibahas tentang penerapan metode korelasi dengan menghitung semua jalur variabel yang diduga mempunyai korelasi. Analisis jalur merupakan teknik multivariate yang saat ini semakin banyak dan sering digunakan oleh para peneliti. Analisis jalur digunakan untuk menelusuri hubungan antar variabel dalam model yang dibuat peneliti. Model yang dibuat harus bersumber dari teori-teori yang ada sehingga bukan merupakan dugaan dengan sistem coba-coba.

Permodelan *path analysis* merupakan suatu metode statistika yang menggunakan pendekatan *Hipotesis Testing* atau dikenal dengan istilah konfirmatori yang mengandung dua aspek penting yaitu: proses yang dikaji, ditampilkan dalam bentuk persamaan structural (regresi), dan relasi structural dari persamaan yang dapat dibuat model secara visual, sehingga memudahkan konseptualisasi suatu teori yang akan dikaji.

Kerangka konseptual penelitian yang ditetapkan mengandung pengaruh langsung dari variabel bebas ke variabel⁴ tergantung dan pengaruh tidak langsung. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan persamaan¹⁸ struktural yang didalamnya tercakup analisis jalur. Analisis jalur dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung dan

secara tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis jalur (*path analysis*) ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel di dalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat perangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausalitas.

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menelaah hubungan antara model kausal yang telah dirumuskan peneliti atas dasar pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu. Hubungan kausal selain didasarkan pada data, juga didasarkan pada pengetahuan, perumusan hipotesis dan analisis logis, sehingga dapat dikatakan bahwa analisis jalur dapat digunakan untuk menguji seperangkat hipotesis kausalitas serta untuk menafsirkan hipotesis tersebut.

Di dalam analisis jalur (*path analysis*) terdapat lima langkah-langkah yang harus dipertimbangkan (Solimun, 2002). Langkah-langkah yang dimaksud antara lain:

1. Langkah pertama di dalam analisis jalur adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori. Misalnya, secara teoretis:
 - a. Variabel ED dan EXP berpengaruh terhadap EARN
 - b. INCOME dipengaruhi oleh EDP, EXP, dan EARN.
 - c. Variabel EARN, INCOME dan SIZE berpengaruh terhadap SAVING

- d. Berdasarkan hubungan antarvariabel yang dibangun secara teoretis tersebut, dapatlah 16 dibuat model dalam bentuk diagram path.
2. Langkah kedua dari analisis path adalah pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis path adalah :
- (1). Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
 - (2). Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah. Sedangkan pada model resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
 - (3). Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval
 - (4). Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel)
 - (5). Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan
3. Langkah ketiga dalam analisis path adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Perhitungan koefisien pada gambar diagram path pada uraian sebelumnya dijelaskan sebagai berikut:
- a. Untuk anak panah bolak-balik $\leftrightarrow$ koefisiennya merupakan koefisien korelasi, r (dihitung seperti biasanya)

4

- b. Untuk anak panah satu arah → digunakan perhitungan regresi variabel dibakukan, secara parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah OLS, yaitu metode kuadrat terkecil biasa. Hal ini dapat dilakukan mengingat modelnya rekursif. Dan perhitungan ini diperoleh koefisien path pengaruh langsung.
 - c. Di dalam analisis path, di samping pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total
4. Langkah keempat dalam analisis path adalah pelaksanaan validitas model. Sahih tidaknya suatu hasil analisis tergantung pada terpenuhinya atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Asumsi yang melandasi analisis path adalah:
- a. Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan asitif.
 - b. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah. Sedangkan pada model resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
 - c. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval
 - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel)
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan

teori-teori dan konsep-konsep yang relevan

5. Langkah kelima dalam analisis path adalah melakukan intepretasi hasil analisis.
 - a. Dengan memperhatikan hasil validitas model
 - b. Hitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen

Bilamana analisis path telah dilakukan berdasarkan sampel, dapat dimanfaatkan untuk:

1. Penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti
2. Prediksi nilai variabel bergantung berdasarkan nilai variabel bebas, yang mana prediksi dengan analisis path ini bersifat kualitatif.
3. Faktor determinan, yaitu penentuan variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel tergantung. Dan juga dapat digunakan untuk menulusi mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.
4. Pengujian model, menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji *keajegan* konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hubungan atau Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan kerja karyawan

Judul/Topik Penelitian	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kertas Di Jawa Timur
Variabel Bebas/ Variabel Eksogen	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Komitmen Organisasi
Variabel Terikat/ Variabel Endogen	1. Kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja karyawan
Tempat/ Obyek Penelitian	Pabrik kertas di Jawa Timur: PT. Tjiwi Kimia, PT. Pabrik Kertas Indonesia (Pakerin) dan PT. Kertas Leces
Jumlah sampel	106 sampel dengan rincian: 1. PT. Tjiwi Kimia (57) 2. PT. Pakerin (22) 3. PT. Kertas Leces (27)
Alat analisis	Analisis path (<i>path analysis</i>)
Hasil Penelitian	1. Gaya kepemimpinan yang dibentuk oleh indikator

	orientasi hubungan, orientasi tugas, dan kekuasaan jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja yang dibentuk oleh indikator pengharapan (ekspektasi), instrumentalitas, dan valensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komitmen organisasi yang dibentuk oleh indikator keinginan karyawan, kesediaan karyawan, ¹² keyakinan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur. 5. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.
--	--

5.2 Perkembangan Variabel Motivasi, Kinerja Kepuasan

No	Penelitian (Tahun)	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Atik Baroroh (2010)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	1. Pengembangan karir 2. Motivasi 3. Kepuasan kerja 4. Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	1. Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja.
2.	Alfina P.F.F, Wahyu Hidayat, dan Reni S. Dewi (2013)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT. Pelindo III Semarang)	Motivasi Kompensasi Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Regresi linier berganda dan analisis jalur	Motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

3.	Bonar P. Silalahi, Khaira A.F., dan Muslich Luthfi (2014)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	1. Motivasi 2. Pengawasan 3. Disiplin kerja 4. Prestasi kerja pegawai	Regresi linier berganda	Motivasi, pengawasan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
4.	Awang M.K., Bambang S.S., dan Hamidah N.U (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Boyolali)	1. Motivasi kerja 2. Kepuasan kerja 3. Prestasi kerja karyawan	Analisis deskriptif dan Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

5.	Fauzilah S., Zaharah D., Wan Amalina W.A., and Nur H.M.Y. (2011)	The Effect of Motivation on Job Performance of State Government employees in Malaysia	1. Motivasi 2. Prestasi kerja	Pearson correlation and Regression	1. Motivasi afiliasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. 2. Strategi manajemen utama dapat diformulasikan berdasarkan tingkat motivasi karyawan.
6.	Nhat Nguyen Cong and Nghe Nguyen Van (2013)	Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employees's Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joint Stock Corporation (PVNC)	1. Motivasi 2. Kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja	Descriptive and narrative survey	1. Gaji dan promosi merupakan faktor motivasi yang paling penting diikuti oleh kondisi kerja yang baik. 2. Tingkat pentingnya masing-masing faktor motivasi tergantung pada jenis teori motivasi yang diadopsi 3. Majikan dan karyawan harus membangun hubungan saling dengan bekerja sama untuk menyepakati cara terbaik untuk memotivasi yang terakhir.

7.	Nida Zafar, Sana Ishaq, Shaista Shoukat, and M. Rizwan (2014)	Determinants of employee Motivation and Its Impact on Knowledge and Job Satisfaction	1. Motivasi pegawai 2. Transfer pengetahuan 3. Kepuasan kerja	Regression analysis	1. Gaji dan penghargaan tidak secara langsung mempengaruhi motivasi karyawan. 2. Kepuasan kerja juga tidak memiliki hubungan langsung dengan motivasi karyawan tetapi pelatihan , pengharapan dan transfer pengetahuan secara langsung hubungan dengan motivasi karyawan.
8.	Hashim Zameer, Shehzad Ali, Waqar Nizar, and M. Amir (2014)	The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan	1. Motivasi 2. Kinerja karyawan	Simple regression	1. Motivasi karyawan secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada industri minuman Pakistan. 2. Jika manajemen puncak menempatkan fokus mereka pada motivasi karyawan maka mereka dapat memimpin secara positif peningkatan kinerja karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap data penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penilaian ini menyimpulkan bahwa motivasi karyawan yang tinggi dalam bekerja akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, dimana jika karyawan mampu menunjukkan/menghasilkan kinerja yang tinggi secara langsung akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerjanya.
2. Kinerja karyawan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan ingin merasakan kepuasan kerja yang tinggi mereka juga harus menunjukkan kinerja yang tinggi/baik pula.

Vecchio (1995) mengemukakan bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan kerja. Implikasi adanya kinerja yang baik adalah adanya *reward*, baik ekstrinsik maupun intrinsik. Kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap *reward* yang diterima. Apabila pekerja merasa pemberian penghargaan yang mereka terima adil, maka kepuasan kerja akan meningkat.

3. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya dan juga kepuasan kerja karyawan, maka pihak manajemen perusahaan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, peran atasan atau pimpinan yang berhadapan langsung

dengan para karyawan juga harus lebih ditingkatkan, sehingga atasan atau pimpinan dapat menjadi teladan dan sumber motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih giat lagi.

Secara umum, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya. Oleh karena itu, jika ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka pihak manajemen perusahaan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, peran atasan atau pemimpin yang berhadapan langsung dengan para karyawan juga harus lebih ditingkatkan, sehingga atasan atau pemimpin dapat menjadi teladan dan sumber motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih giat lagi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat ditemukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen perusahaan pada industri kertas di Jawa Timur, khususnya PT. Twiji Kmia, PT. Pakerin, dan PT. Pabrik Kertas Leces, jika ingin meningkatkan kinerja karyawan disarankan untuk:
 - a. Atasan / Pemimpin
Perlu ditingkatkan melalui orientasi hubungan dengan menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpin serta menyukai dan mau mengikuti perintah pemimpin.
 - b. Motivasi
Melalui instrumentalisme dengan memperhatikan prestasi kerja yang baik agar mendapatkan pujian.
 - c. Kinerja Karyawan
melalui kualitas hasil kerja untuk meningkatkan standar kualitas, mutu, dan meminimalkan kerusakan.

d. Kepuasan Karyawan

Melalui atasan/pemimpin yang selalu melakukan pengawasan untuk meminimalkan kesalahan, memberikan saran, pengarahan, dan bersikap ramah.

2. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk:

- a. Memperluas wilayah penelitian (objek penelitian), tidak hanya terbatas pada 3 pabrik kertas di wilayah Jawa Timur, sehingga hasilnya bisa lebih digeneralisasikan, atau menambah objek penelitian.
- b. Untuk meneliti tingkat kinerja karyawan dan kepuasan karyawan perlu adanya pengembangan variabel selain variabel dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfina P.F.F, Wahyu Hidayat, dan Reni S. Dewi. 2013. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT. Pelindo III Semarang).
- 4 As'ad, M, 1995. *Sari Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologis Industri*. Penerbit Alumni : Bandung.
- 21 Arbuckle, James L., dan Wothk, Warner, 1999. *Amos 4, User Guide*. Small Water Corporation.
- 9 Arep I, Tanjung H, 2003. *Manajemen dan Motivasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.
- Baroroh, Atik. 2010. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)
- 20 Cascio, W.F., 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Third Edition*. Mc Graw Hill Inc : New York.
- Carbery, R., Thomas, G.N., Fergel O.B., Joe MD., 2003. *Predicting Hotel's Manager's Turnover Cognitions, Journal Managerial Phsychology*, 18 (7): 649-679.
- Cobb, A.T., 1980. *Informal in The Format Organization: Preceived Sources of Power Among Work Uni Pers*, Academy of Management, 23, 155-161.
- 20 Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom., 1998. *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa Agus Dharma. Erlangga: Jakarta.
- Devis, K., 1996. *Human Behavior at Work Organization Behavior*. Mc Graw Hill: Singapore.
- 20 Dessler, gary, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia*, Jilid 2. PT.Prehallindo: Jakarta.
- Dharma, Agus, 1984. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*. PT.Sinar Baru : Bandung.
- Fauzilah S., Zaharah D., Wan Amalina W.A., and Nur H.M.Y.

2011. *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government employees in Malaysia.*

Gibson, J.L, 1992 *Organization Structure : Processes Behavior.* Bussiness Publication Inc : Dallas.

Gary, Yulk. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Terjemahan.* Prehallindo : Jakarta.

Griffin, Ricky W., dan Ronald, J. Ebert. 1996. *Bisnis, Edisi Bahasa Indonesia.* Prehallindo : Jakarta.

20 Goleman, Daniel. 2000. *Leadership That Gets Results.* Harvard Bussiness Review (March-April), pp.78-90.

Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen Prsonalia dan Sumber Daya Manusia.* Balai Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada.

Hasibuan, M. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Gunung Agung : Jakarta.

Kreinet Robert and Engelo Kinicki. 1998. *Organizational Behavior.* Richard D Irwin, Inc : Boston.

5 Loe, Christ. 1987. *The New Employment Contract, Training* Vol.24 Iss.2, December p.45-46.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, 7th ed. Mc Graw Hill : New York.

M.K., Awang, Bambang S.S., dan Hamidah N.U. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Boyolali).

15 Nguyen, Nhat Cong and Nghe Nguyen Van. 2013. *Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employees's Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joint Stock Corporation (PVNC).*

Silalahi,P.Bonar, Khaira A.F., dan Muslich Luthfi. 2014. Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Zafar, Nida, Sana Ishaq, Shaista Shoukat, and M. Rizwan. 2014.

Determinants of employee Motivation and Its Impact on Knowledge and Job Satisfaction.

15

Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nizar, and M. Amir. 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.*

Paper 2

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

21%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ejournal.stiesia.ac.id

Internet Source

5%

2

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

2%

3

www.scribd.com

Internet Source

2%

4

docplayer.info

Internet Source

2%

5

pt.scribd.com

Internet Source

1%

6

ekonomimanajemen.blogspot.com

Internet Source

1%

7

lib.ui.ac.id

Internet Source

1%

8

gondoels.blogspot.com

Internet Source

1%

9

id.scribd.com

Internet Source

1%

10

repository.widyatama.ac.id

Internet Source

1%

11	www.stiekhad.ac.id Internet Source	1 %
12	eprints.mercubuana-yogya.ac.id Internet Source	1 %
13	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	1 %
14	www.kopertis7.go.id Internet Source	1 %
15	media.neliti.com Internet Source	1 %
16	Submitted to iGroup Student Paper	1 %
17	referensimakalahjurnal.blogspot.com Internet Source	1 %
18	masykur-idea.blogspot.co.id Internet Source	1 %
19	jurnal.umrah.ac.id Internet Source	1 %
20	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	1 %
21	es.scribd.com Internet Source	1 %
22	library.binus.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 1%
Exclude bibliography	Off		