



**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP *KINERJA* KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER**

*THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND MOTIVATION ON PERFORMANCE EMPLOYEES OF
PRODUCTION DEPARTMENT AT PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Alex Sanjaya

NIM 110810201134

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Jember
2015**



**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP *KINERJA* KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Alex Sanjaya

NIM 110810201134

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang betanda tangan di bawah ini:

Nama : Alex Sanjaya

NIM : 110810201134

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Benih Citra Asia Jember” berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan hasil dari karya saya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa adanya paksaan dari pihak manapun dan apabila di kemudian hari terdapat ketidakbenaran pada pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Jember.

Jember, 23 Desember 2015

Yang Menyatakan

Alex Sanjaya
NIM. 110810201127

TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi

: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan
Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi
Pada PT. Benih Citra Asia Jember

Nama Mahasiswa : Alex Sanjaya

NIM : 110810201134

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 23 Desember 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Agus Priyono M.M.
NIP. 1961016 198702 1 001

Drs. Markus Apriono M.M.
NIP. 19640404 198902 1 001

Menyetujui,

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, M.M
NIP 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Alex Sanjaya

NIM : 110810201134

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

**1. Ketua : Dr. Diana Sulianti K. Tobing S.E.,M.Si. (.....)
NIP 197412122000122001**

**2. Sekretaris : Drs. Marmono Singgih M.Si. (.....)
NIP 196609041990021001**

**3. Anggota : Gusti Ayu Wulandari S.E.,M.M (.....)
NIP 198309122008122001**

FOTO

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

4 x 6

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya persembahkan karya tulis skripsi ini sebagai bentuk ungkapan rasa terima kasih atas dukungan, doa dan inspirasinya, kepada :

1. Kedua Orang tua Bapak Mulyono dan Ibu Anisah serta Kakakku tercinta Iir Hidayanto S.T.
2. Om H.Slamet Sulistyono selaku Manajer serta bapak Kholik Nasution selaku kepala bagian produksi PT. Benih Citra Asia.
3. Kawan2ku Manajemen 2011 UNEJ, KKN 41 UNEJ beserta KKN Kecamatan Kendit Situbondo, para sahabat kawangrejo dan temen2 trader.
4. Almamater yang aku banggakan

MOTTO

“Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis; dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum” - Mahatma Gandhi

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” - QS. Al. Insyirah 5-6

“If my doctor told me I had only 6 months to live, I’d type a little faster” - Isaac

Asimov

“Allah will make a way when there seems to be no way ” - Don Moen

A small act is better than big will

“The way to resume is to resume. It’s the way only way. To resume ” - Gertrude Stein



**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN RODUKSI**

PADA

PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER

*THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND MOTIVATION ON PERFORMANCE EMPLOYEES OF
PRODUCTION DEPARTMENT AT PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Alex Sanjaya

NIM 110810201134

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Drs. Agus Priyono M.M.

Dosen Pembimbing II : Drs. Markus Apriono M.M.

RINGKASAN

Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Benih Citra Asia Jember; Alex Sanjaya, 110810201134; 2015: 108 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi penting bagi perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan harus menemukan, merekrut dan memilih sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan yang luas serta keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya memiliki produktivitas yang tinggi, tetapi juga mampu menjaga dan meningkatkan Kinerjanya dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja (Y). Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatory. Obyek penelitian ini adalah PT. Benih Citra Asia Jember. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan sampel seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah 70 orang. Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan, kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Benih Citra Asia Jember, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Benih Citra Asia Jember dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Benih Citra Asia Jember.

Kata Kunci : Kepuasan kerja; Komitmen Organisasi; Motivasi dan Kinerja.

SUMMARY

The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Motivation to Performances Employees of Production Department at PT. Benih Citra Asia Jember; Alex Sanjaya, 110810201134; 2016: 108 pages; Management Department Economic Faculty University of Jember.

Human resource development becomes important for companies to produce quality of human resources. The Company must be finding, recruiting and selecting people possessing the right knowledge, skills and abilities that the company needs. Qualified human resources are not only high productivity, but also able to maintain and improve its Performance in the company. This research aims to analyze the influence of job satisfaction (X1), Organizational Commitment (X2) and motivation (X3) on performance (Y). This research was included in the explanatory research. Object of this research is PT. Benih Citra Asia Jember. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. This study uses census with samples from the production employees whole 70 people. The data obtained through library research, questionnaires and interviews. The results showed that Job satisfaction has positive effect and significant on Performance at PT. Benih Citra Asia Jember, Organizational commitment has positif effect and no significant on Performance at PT. Benih Citra Asia Jember and Motivation has positive effect and significant on Performance at PT. Benih Citra Asia Jember.

Key Words : Job satisfaction; Organizational Commitment. Motivation. and Performance

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah menganugerahkan limpahan berkah, rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT. BENIH CITRA ASIA JEMBER”.

Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran selama menimba ilmu di Perguruan Tinggi sekaligus menjadi syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun untuk dapat memperbaiki segala kekurangannya.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan oleh semua pihak baik berupa dukungan, bimbingan, doa, inspirasi maupun yang lainnya hingga pada akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Semoga Allah selalu melimpahkan rahmat, karunia dan keberkahan di dunia dan akhirat atas apa yang telah diberikan kepada penulis. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang tiada hingga kepada:

1. Bapak Drs. Agus Priyono M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas memberikan waktu, nasihat dan bimbingannya hingga tugas akhir ini selesai meskipun beliau banyak kesibukan.
2. Bapak Markus Apriono M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang juga sukarela memberikan banyak ilmu dan waktunya untuk memperbaiki dan memberikan pengarahan kepada penulis dengan penuh kesabaran.
3. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

5. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E.,M.M. selaku Ketua Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Om H. Slamet Sulistyono, SP., selaku Manajer beserta Bapak Kholik Nasution selaku kepala bagian produksi PT. benih Citra Asia yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis.
7. Kedua orang tua saya tercinta yang menjadi motivator utama saya dan memberikan doa, restu serta jasa-jasanya dengan tulus dan ikhlas.
8. Saudara-saudara saya yang sering menyemangati. *Thanks brot, sist.*
9. Teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2011.
10. Semua keluarga KKN Kendit dan semua temen-temen trader yang tidak dapat disebutkan satu persatu
11. Sahabat terbaik saya Keluarga Besar Kawangrejo yang selalu menemani dan selalu mendoakan saya sukses kelak, *being stupid with them is awesome fun* . Terima kasih bro.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang memberikan bantuan, doa dan inspirasinya sehingga skripsi ini terselesaikan.

Jember, 23 Desember 2015

Alex Sanjaya

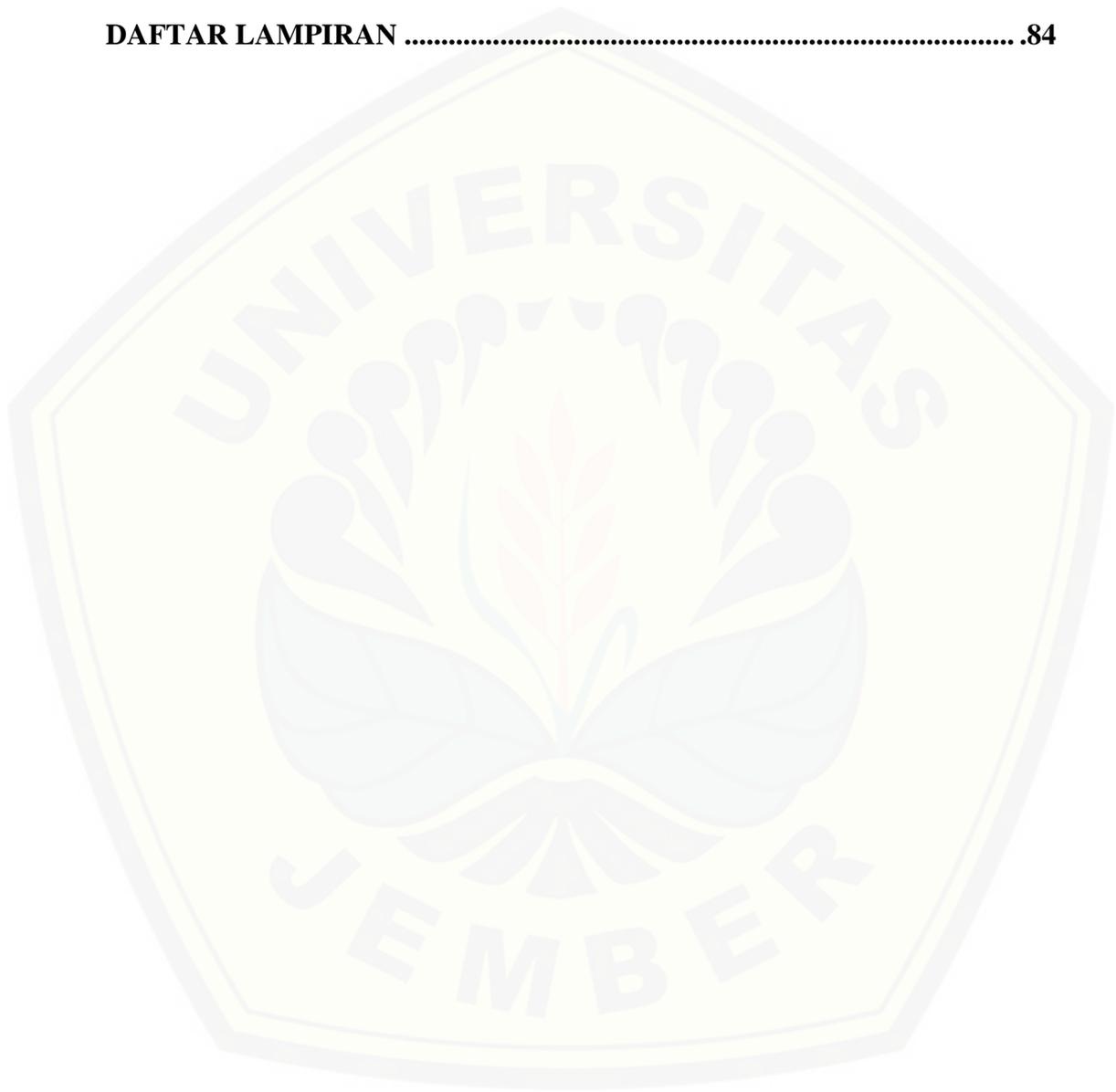
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kepuasan Kerja.....	9
a. Teori kepuasan kerja	9
b. Pedoman meningkatkan kepuasan kerja.....	11
c. Penyebab kepuasan kerja.....	10
d. Indikator kepuasan kerja	12
2.1.2 Komitmen Organisasi.....



a. Komponen Komitmen	14
b. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen	15
c. Komitmen organisasi.....	16
d. Indikator Komitmen Organisasi	16
2.1.3 Motivasi.....	17
a. Teori Motivasi	18
b. Metode Motivasi.....	24
c. Tujuan Pemberian Motivasi	24
d. Indikator Motivasi	25
2.1.4 Kinerja.....	26
a. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja.....	27
b. Indikator Kinerja	28
2.2 Kajian Empiris.....	31
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	36
2.4 Hipotesis	37
BAB 3. METODE PENELITIAN	38
3.1 Rancangan penelitian	38
3.2 Populasi dan Sampel penelitian.....	38
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian	40
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	40
3.7 Metode Analisis Data	43
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
BAB 4. PEMBAHASAN	52
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	52
4.2 Deskripsi Responden	55
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	58
4.4 Uji Instrumen Data	65
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	73

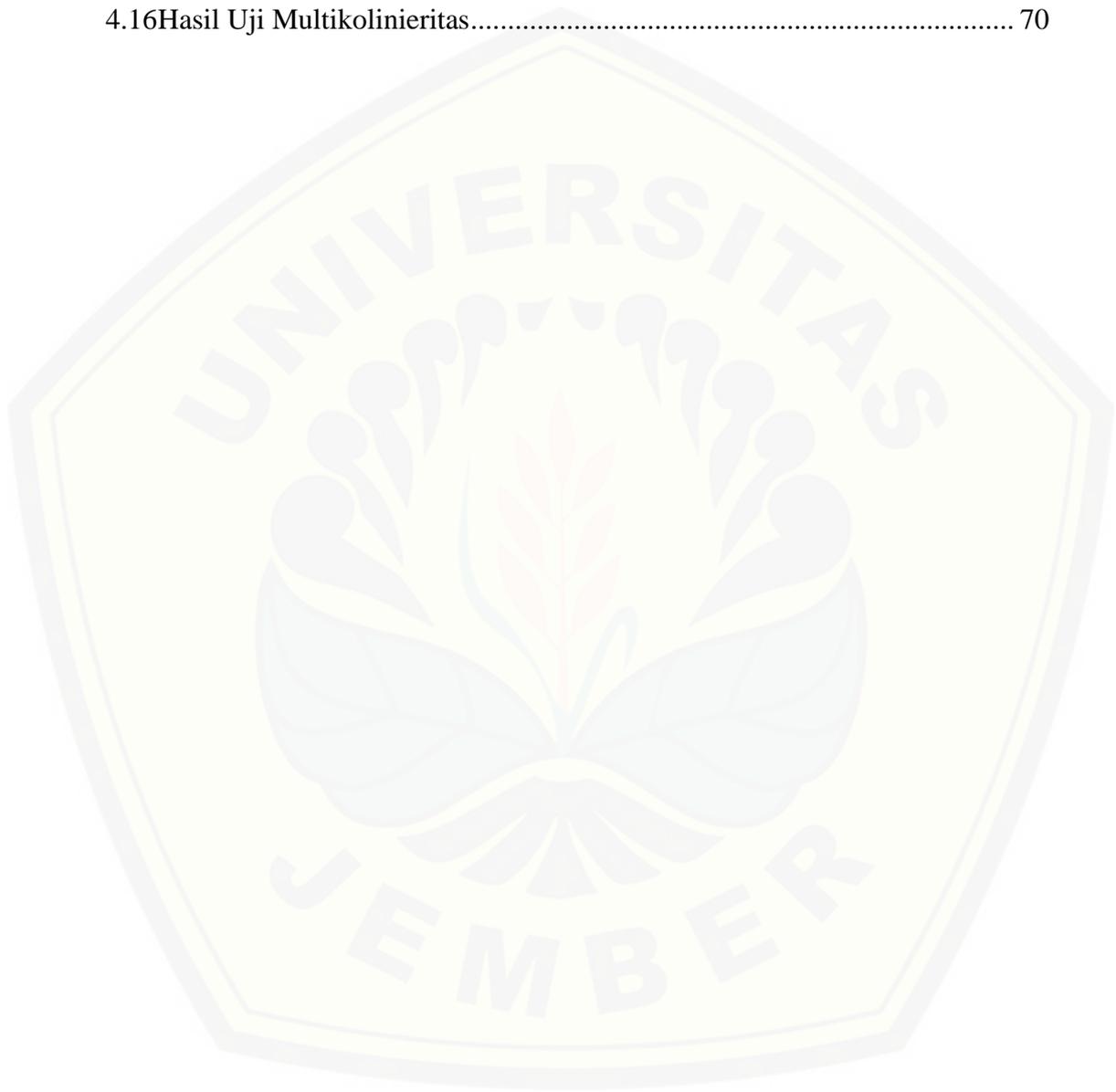
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA81
DAFTAR LAMPIRAN84



DAFTAR TABEL

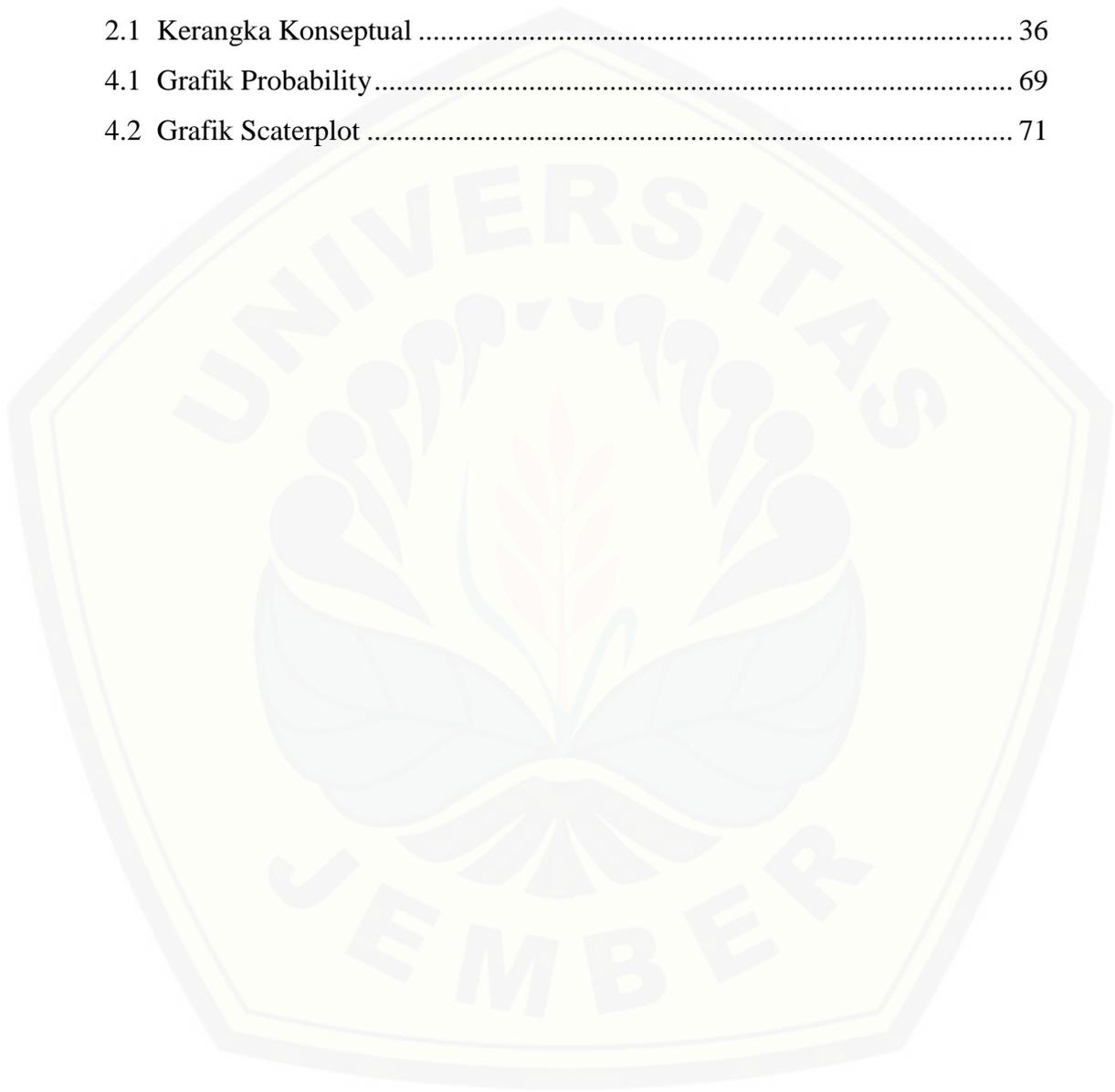
	Halaman
1.1 Keterlambatan Karyawan.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur.....	56
4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	57
4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja	59
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasi.	60
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Motivasi.....	61
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja.....	62
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	64
4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	64
4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	65
4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	65

4.13 Hasil Uji Reliabilitas	66
4.14 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda	66
4.15 Hasil Uji Normalitas Data	68
4.16 Hasil Uji Multikolinieritas	70



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	36
4.1 Grafik Probability	69
4.2 Grafik Scaterplot	71



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lembar Kuesioner Penelitian	84
2. Deskripsi Responden	91
3. Rekapitulasi Data Kuisisioner	92
4. Hasil Uji Validitas	95
5. Hasil Uji Reliabilitas	98
6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	100
7. Hasil Uji Asumsi Klasik	101
8. Hasil Uji Multikolinieritas	103
9. Hasil Uji Heteroskedastisitas	104
10. Tabel r	105
11. Tabel F	106
12. Tabel t	107

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era modern yang terjadi saat ini dan meningkatnya kondisi perekonomian di Indonesia menimbulkan adanya persaingan yang ketat, tidak hanya persaingan dalam negeri dengan banyak perusahaan berskala nasional maupun internasional, tetapi juga luar negeri yang persaingannya semakin ketat. Untuk berkompetisi, perusahaan perlu melakukan manajemen yang efektif, salah satunya mengenai sumber daya manusia (SDM) sebagai elemen terpenting dalam mendukung hal tersebut. Efektifitas suatu perusahaan dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok dan sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi rendah, perputaran tenaga kerja yang rendah, minimnya perilaku menyimpang serta tercapainya kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2008). Sehingga dibutuhkan kontribusi perusahaan dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan agar kinerja yang dihasilkan juga maksimal. Menurut Solihin (2010:104), sumber daya manusia juga diyakini sebagai salah satu pendorong kinerja (*performance drivers*) yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi perusahaan.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Sutiadi (2003:6), mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Menurut Mondy (2008:5), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat. Ketika data produktivitas¹ dan kepuasan kerja secara keseluruhan

dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas. (Robbins and Judge, 2008). Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Robbins dan Judge (2007:66) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (dalam Sopiah:155), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan.

Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri dan hal ini dapat dilihat bahwa komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang sangat berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Tidak cukup dengan pemberian komitmen, Karyawan perlu diberi motivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Motivasi berasal dari *motive* atau bahasa latinnya, yaitu *movere*, yang berarti “mengerahkan”. Liang Gie mendefinisikan dalam bukunya Martoyo (2000), *motive* atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi unit kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Robbins dan Judge (2008:222), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Perusahaan harus selalu memperhatikan kondisi karyawan untuk senantiasa memberikan kontribusi dalam capaian terbaik bagi perusahaan sehingga pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan berjalan dengan lancar serta akan mendorong peningkatan kinerja karyawannya. Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja (Robert Kreitner dan Angelo kimichi, 2001:205).

PT. Benih Citra Asia adalah Perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian khususnya industri benih hortikultura. Perusahaan ini berskala Internasional, memiliki sertifikat ISO 9001:2008 dan produknya telah terdaftar di Departemen Pertanian RI serta mendapat SK Menteri Pertanian No. 621/Kpts/SR.120/2/2010. Perusahaan ini memiliki nilai (*value creation*) dan daya saing yang tinggi, memiliki perencanaan strategis serta sistem dan prosedur yang baik. PT. Benih Citra Asia berpeluang untuk

berkompetisi dalam kualitas produk dengan perusahaan asing (besar). Seiring berjalannya waktu, perusahaan ini melakukan perbaikan terus menerus dalam hal sistem manajemen secara keseluruhan dan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk dapat memberikan kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen serta memperluas pangsa pasar perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil. Untuk meningkatkan kinerja Karyawan, PT. Benih Citra Asia diharapkan membentuk karakter sumber daya manusia yang mempunyai skill tinggi untuk dapat menghasikan produk unggulan yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan perusahaan asing. Karyawan harus terus meningkat Kinerjanya. Dalam menghadapi perekonomian dan persaingan global, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kinerja yang dimiliki PT. Benih Citra Asia Jember masih dikatakan kurang mendukung untuk bersaing dengan perusahaan asing. Karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut juga memiliki kinerja yang bisa dikatakan masih rendah, hal ini dibuktikan adanya suatu fenomena yang menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan manajemen baru-baru ini yang mengakibatkan sering terjadi keterlambatan kehadiran yang tinggi dengan jangka waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari tabel tingkat keterlambatan karyawan sebagai berikut :

Tabel 1.1 Keterlambatan Karyawan Tahun 2014

Frekuensi Keterlambatan (Menit)	Jumlah	Persentase (%)
0	26	28,26
1-30	44	47,82
31-60	6	6,52
61-90	6	10,86
91-120	3	3,26
121-150	10	3,26
	3	
	3	
Total	66 (kali)	

Sumber: Data PT. Benih Citra Asia Jember, diolah oleh peneliti Tahun 2015

Terakhir pada tahun 2014, Jumlah karyawan yang terlambat mencapai 66 kali keterlambatan sedangkan jumlah karyawan yang hadir tepat waktu hanya 26 orang dari 70 karyawan produksi (37.14%). Hal ini menunjukkan kepuasan kerja pada karyawan masih rendah. masih sering terjadi pengunduran diri (*resign*) pada karyawan. Karyawan juga sering tidak mencapai target produksi yang ditetapkan perusahaan karena *reward* dan *punishment* pada karyawan juga masih belum diterapkan secara maksimal yang mengakibatkan para karyawan kurang termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal terus diupayakan perusahaan untuk membenahan upaya peningkatan kinerja serta strategi dan perencanaan sumber daya manusia, Perusahaan dituntut mampu menghasilkan produk yang unggul dan mampu bersaing dipasar global, perusahaan harus mendapatkan karyawan yang berkualitas dan profesional dilihat dari kinerja karyawan tersebut. Tidak hanya itu, perusahaan harus mampu membuat pengelolaan sumberdaya manusia secara efektif, serta mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memenuhi kepuasan kerja karyawan dan pemberian komitmen perusahaan kepada karyawan dan didukung oleh pemberian motivasi.

Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan harus bermutu tinggi dan memiliki potensi serta selalu berperan aktif dalam bekerja. PT. Benih Citra Asia terus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan terus memberi motivasi agar karyawan memiliki kinerja yang baik, serta perusahaan juga memberikan komitmen yang dimiliki oleh PT. Benih Citra Asia dengan tujuan perusahaan menghindari terjadinya turnover karyawan. dengan memperhatikan ketiga variabel diatas yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawanakan membuat perusahaan ini semakin efektif dan memudahkan perusahaan dalam mencapai visi misi dan tujuannya. Terlebih lagi jika harus bersaing untuk mendapatkan daya tawar di negeri ini. PT. Benih Citra Asia harus memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi, serta dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang ahli di setiap divisinya. Peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan bisa dijadikan sebagai indikator bagi PT. Benih Citra Asia untuk menilai sejauh mana karyawan memberikan kontribusi dalam bekerja kepada perusahaan dan karyawan tersebut patut dipertahankan oleh perusahaan atau tidak. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini diberi judul **“PENGARUH KEPUASAN**

KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BENIH CITRA ASIA DI JEMBER”.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka identifikasi masalah pada penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember?
4. Apakah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi secara Simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dicapai hasil seperti apa yang diharapkan serta dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember
2. Untuk menganalisis komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember
3. Untuk menganalisis motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember
4. Untuk menganalisis kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi secara Simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia di Kabupaten Jember

1.4 Manfaat Penelitian

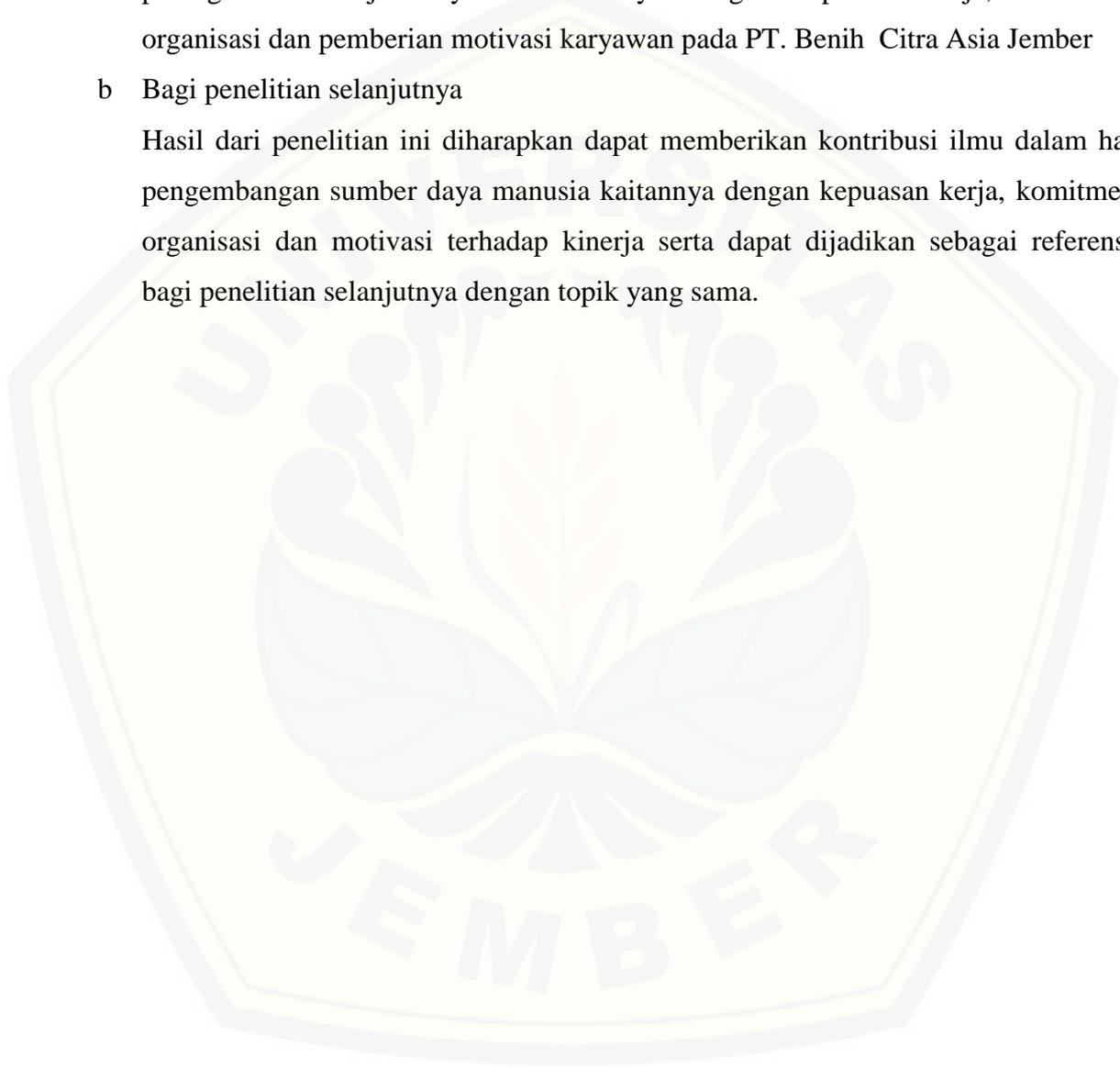
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya Perusahaan dan Penelitian selanjutnya.

a Bagi pihak perusahaan

penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang hal peningkatan kinerja karyawan kaitannya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pemberian motivasi karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember

b Bagi penelitian selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu dalam hal pengembangan sumber daya manusia kaitannya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Kepuasan Kerja

menurut Martoyo (2005:156), adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Fathoni (2006:174), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, mengikuti standar produktivitas.

a Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2012:502-504), teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Diantaranya teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

1) *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, kemaanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factor*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan

pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatana di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

b. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012:504), terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

3) *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

c. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2012:517), memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1) Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

2) Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka

merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3) Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling* individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4) Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

d. Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja, kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dengan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Husein, 2008:37-38). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja menurut Triton (2010:165), yaitu :

- 1.) Pembayaran, seperti gaji dan upah
- 2.) Pekerjaan itu sendiri
- 3.) Promosi jabatan
- 4.) Kepenyeliaan (supervisi)
- 5.) Hubungan dengan rekan sekerja

2.1.2 Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan

Jackson (dalam Sopiah, 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi

3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

a. Komponen Komitmen

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

b. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

c. Komitmen Organisasi

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Luthans (2007:249), bahwa sikap komitmen terhadap organisasi ditentukan oleh dua variabel, yaitu:

1.) Variabel Personal

- a) Usia
- b) Masa kerja dalam organisasi
- c) Penempatan baik yang berpengaruh secara positif maupun negatif
- d) Kontrol eksternal maupun internal

2.) Variabel Organisasi

- a) Desain kerja
- b) Gaya Kepemimpinan atasan atau supervisor

d. Indikator komitmen organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen Organisasi merupakan kekuatan yang bersifat variabel dan individu dalam mengidentifikasi sejauh mana keterlibatan dirinya kedalam organisasi, mereka akan cenderung untuk memihak organisasi tersebut, serta memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (2007 : 249)

Indikator- indikator dalam komitmen organisasi diantaranya:

- 1) Masa Kerja dalam organisasi
- 2) Kesesuaian tujuan pribadi dengan perusahaan
- 3) Kontrol pribadi karyawan
- 4) Kebanggaan karyawan pada organisasi

2.1.3 Motivasi

Menurut Handoko (2003: 252), banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Martoyo (2005:181) berpendapat bahwa motivasi adalah proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melakukan sesuatu. Robbins (dalam Wijayanto, 2012:147), motivasi adalah proses yang memperhitungkan *intensity* (intensitas), *direction* (arahan), dan *persistance* (kegigihan) dalam upaya meraih tujuan.

Pengertian tersebut mengandung 3 elemen utama, yaitu :

- 1) *Intensity*, yaitu seberapa keras seseorang berusaha
- 2) *Direction*, yaitu terkait dengan penyaluran upaya

- 3) *Persistence*, yaitu seberapa lama seseorang akan bertahan dalam upaya yang dilakukannya

Motivasi yang dimiliki seseorang adalah kekuatan pendorong untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai suatu kepuasan bagi dirinya. Setiap individu dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda. Maka dari itu menurut Thoha (2008:208), manajer yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Menurut Sardiman (2012:85), fungsi motivasi antara lain .

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, yaitu motivasi menjadi motor penggerak untuk melakukan kegiatan yang akan dilakukan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat memberi arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu penentuan perbuatan-perbuatan apa saja yang diperlukan dan selaras dengan tujuan dan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan yang ingin dicapai.

a. Teori Motivasi

- 1) Motivasi menurut stephen (2008:222)

merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Arah merupakan upaya yang diarahkan kemana dan konsisten dengan apa. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Melayu (2007:95) berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

- 2) Teori motivasi menurut Herzberg (1966)

Menurut Herzberg (1966) dalam soekidjo Notoatmojo (2993:126), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor ini disebut faktor higiene (faktor

ekstrinsik) dan faktor *Motivation* (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan. faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan dalam pekerjaan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan seperti gaji, upah dan imbalan lain, kondisi lingkungan, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan faktor ekstrinsik, sedangkan faktor *motivation* yaitu memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan tingkat kehidupan (faktor intrinsik). Menurut Nasution (2001:191), indikator-indikator motivasi adalah sebagai berikut :

a) Dorongan mencapai tujuan

Dorongan dalam hal ini juga bisa disebut dengan motif. Dorongan akan berbentuk tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu. Motif merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan dalam perbuatannya mempunyai tujuan tertentu. Jadi dorongan untuk mencapai tujuan merupakan salah satu indikator yang bisa digunakan untuk mengukur motivasi dalam PT. Benih Citra Asia jember.

b) Semangat kerja

Semangat kerja adalah penggambaran perasaan berhubungan dengan jiwa semangat kelompok kegembiraan dan kegiatan.

c) Rasa tanggung jawab

Tanggung jawab menurut kamus Bahasa Indonesia merupakan keadaan wajib menunggu segala sesuatunya, sehingga bertanggung jawab adalah berkewajiban menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya dan memberikan jawab serta menanggung akibatnya.

3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh psikolog Frederick Herzberg. Teori dua faktor seringkali disebut dengan istilah lain *motivation-hygiene theory*. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu:

- a) *Intrinsic factors* atau faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*), antara lain jenis pekerjaan, tanggung jawab dan prestasi.

- b) *Extrinsic factors* atau faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), antara lain supervisi, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi pekerjaan.

Yang menarik dari teori yang dikembangkan Herzberg, kebalikan dari kepuasan (*satisfaction*) adalah bukan ketidakpuasan (*dissatisfaction*), seperti pandangan pada umumnya. Menurut Herzberg, kebalikan dari *satisfaction* adalah *no satisfaction*, sedangkan kebalikan dari *dissatisfaction* adalah *no dissatisfaction*. Herzberg mengistilahkan faktor ekstrinsik dengan sebutan *hygiene factors*, yang apabila faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka manusia akan *no dissatisfaction*. Sedangkan faktor intrinsik disebut *motivator* sehingga teori dari Herzberg disebut *motivation-hygiene theory*.

Menurut Herzberg, apabila manajer ingin mengeliminasi faktor yang menyebabkan *dissatisfaction*, manajer dapat mengupayakan melalui “kedamaian” dengan memperhatikan *hygiene factors* (supervisi, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi pekerjaan) yaitu mengupayakan konflik yang minimal, tidak perlu melakukan motivasi. Namun kalau manajer ingin memotivasi karyawan, ia perlu mengupayakannya melalui faktor motivasi (*motivators*), seperti jenis pekerjaan, tanggung jawab dan prestasi. Adapun teori dari Herzberg tidak lepas dari kritik, antara lain terkait dengan metodologi yang digunakan, ukuran kepuasan yang digunakan, inkonsistensi yang mengabaikan variabel situasi, serta mengabaikan faktor produktivitas.

4) Teori Motivasi Kontemporer

Teori motivasi kontemporer berupaya menjelaskan seni dari memotivasi karyawan. Terdapat beberapa teori motivasi kontemporer, antara lain: *ERG theory*, *McClelland theory of needs*, *goal setting theory*, *reinforcement theory*, *equity theory* dan *expectancy theory*.

a) *ERG Theory* (Teori ERG)

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale, dimana Aldefer berusaha mengkaji ulang teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Aldefer, terdapat 3 kelompok utama kebutuhan, yaitu *existence* (keberadaan), *relatedness* (hubungan), dan *growth*

(pertumbuhan) sehingga disingkat ERG. *Existence* meliputi kebutuhan fisiologis dan rasa aman dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. *Relatedness* meliputi hasrat untuk memelihara hubungan antarpribadi. Apabila dikaitkan dengan teori Maslow, kebutuhan *relatedness* meliputi kebutuhan sosial dan *external esteem* seperti status, pengakuan, dan perhatian. *Growth* meliputi hasrat internal (*intrinsic*) untuk pengembangan diri. Apabila dikaitkan dengan teori Maslow, kebutuhan *growth* meliputi kebutuhan internal esteem (respek diri, otonomi dan prestasi) serta *self-actualization*. Salah satu perbedaan antara teori ERG dan teori Maslow adalah dalam hierarki. Kalau dalam teori Maslow hierarki bersifat rigid (kaku), sedangkan teori ERG tidak.

b) Teori kebutuhan McClelland

David McClelland juga mengembangkan teori kebutuhan. Menurut McClelland, terdapat 3 jenis kebutuhan, yaitu:

- (1) *Need for achievement* atau nAch (kebutuhan berprestasi), yaitu kebutuhan untuk meraih kesuksesan.
- (2) *Need for power* atau nPow (kebutuhan memiliki kekuasaan), yaitu kebutuhan untuk memiliki dampak, memiliki pengaruh dan mengontrol orang lain.
- (3) *Need for affiliation* atau nAff (kebutuhan berafiliasi), yaitu kebutuhan untuk disukai dan diterima oleh orang lain.

c) Teori Evaluasi Kognitif

Cognitive evaluation theory (teori evaluasi kognitif) memandang bahwa terdapat keterkaitan antara *intrinsic motivators* (hasrat berprestasi, pemberian tanggung jawab, dan kompetensi) dan *extrinsic motivators* (gaji tinggi, promosi, hubungan baik dengan supervisor dan kondisi kerja yang menyenangkan). Sebelumnya, antara *intrinsic* dan *external factors* dinilai saling bebas (*independent*) sehingga stimulus atau rangsangan jenis faktor yang satu dinilai tidak akan memberikan pengaruh pada jenis faktor lainnya. Namun, teori evaluasi kognitif tidak sepeham dengan pandangan tersebut. Yang menarik, teori evaluasi kognitif berpendapat bahwa ketika

penghargaan yang bersifat ekstrinsik (*extrinsic rewards*) digunakan oleh organisasi, *intrinsic rewards* akan menurun. Diilustrasikan seperti membaca 2 novel, kalau seseorang memilih membaca novel yang satu, maka novel yang lain sementara diabaikan. Beberapa kalangan memandang teori evaluasi kognitif bersifat ambigu atau membingungkan sehingga perlu penelitian yang mampu menjelaskan fenomena hubungan interdependensi dari *extrinsic* dan *extrinsic rewards*.

d) Teori Goal Setting

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) merupakan teori motivasi yang berpandangan bahwa apabila seseorang diberi tantangan atau target yang spesifik, menantang dan diberi imbal jasa yang sesuai dengan harapan, maka orang tersebut akan berusaha menunjukkan kinerja yang tinggi. Tujuan yang spesifik dinilai mendorong pencapaian level output yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang terlalu umum (*general*). Karyawan juga akan menunjukkan kinerja yang lebih baik apabila mendapatkan umpan balik (*feedback*), yaitu dapat berupa kritik maupun saran.

Dalam penetapan tujuan, ada pihak manajemen yang melibatkan karyawan (partisipasif), namun juga ada yang melakukannya secara *top-down* atau instruksi. Salah satu kelebihan menggunakan pendekatan partisipasif adalah karyawan akan lebih berkomitmen. Namun, seringkali para manajer juga mengkhawatirkan adanya penolakan atau resistensi apabila karyawan diberi tugas yang menantang. Menurut Robbin, S. (2001), terdapat 4 faktor yang mempengaruhi keterkaitan antara tujuan dan kinerja, yaitu :

- (1) *Goal commitment* – komitmen terhadap tujuan yang ditetapkan
- (2) *Self characteristics* – karakteristik tugas; hasil penelitian menunjukkan bahwa *goal setting* tidaklah berhasil untuk semua jenis pekerjaan. *Goal setting* akan lebih optimal diterapkan pada jenis pekerjaan yang sederhana (*simple*) dibanding pekerjaan yang kompleks

- (3) *National culture* – budaya bangsa; hasil penelitian menunjukkan bahwa *goal setting* lebih optimal diterapkan di Amerika Serikat dan Kanada dibanding Portugal dan Chile. Hal ini disebabkan masyarakat Amerika Serikat dan Kanada lebih bersifat *independen* dan lebih menyukai tantangan
- (4) *Feedback* – umpan balik, tanpa adanya umpan balik, kinerja cenderung kurang optimal karena tidak ada kontrol

e) Teori *Reinforcement*

Teori *Reinforcement* (penegakan atau pemaksaan) memandang bahwa tingkah laku merupakan suatu konsekuensi dari lingkungan. Proses *reinforcement* dapat dilakukan diantaranya melalui pengondisian lingkungan sehingga mendorong pembentukan perilaku.

f) Teori *Equity*

Dalam teori keadilan (*equity*), individu akan membandingkan antara upaya yang dikerjakan (*job inputs*) dengan hasil yang diterima (*outcome*), selanjutnya individu akan melakukan respons. Terdapat beberapa upaya perbandingan yang dapat dilakukan karyawan, yaitu:

- (1) *Self-inside* – karyawan akan membandingkan dengan posisi sama dalam internal organisasi, misalnya sesama staf pemasaran dalam perusahaan yang sama
- (2) *Self outside* – karyawan akan mencoba membandingkan antara internal organisasi dengan eksternal organisasi untuk posisi yang sama, misalnya staf pemasaran pada perusahaan yang berbeda
- (3) *Other inside* – karyawan akan membandingkan dengan karyawan lain maupun kelompok lain dalam organisasi, misalnya staf pemasaran dengan staf SDM pada perusahaan yang sama
- (4) *Other outside* – karyawan akan membandingkan dengan karyawan lain maupun kelompok lain di luar organisasi misalnya staf pemasaran dengan staf SDM pada perusahaan yang berbeda

Jadi pada prinsipnya karyawan akan membandingkan dengan rekan sekerja, “tetangga”, bawahannya maupun kolega di luar organisasi.

Setelah melakukan perbandingan, karyawan akan memberikan respons, yang antara lain dapat berupa:

- (1) Mengubah *input*, misalnya mengurangi tingkat upaya yang dilakukan
- (2) Mengubah hasil, misalnya dengan meningkatkan *output* sehingga mendapatkan tambahan penghasilan
- (3) Mengubah persepsi dirinya
- (4) Mengubah persepsi orang lain
- (5) Mencari referensi lain
- (6) Keluar dari pekerjaan, dsb

b. Metode Motivasi

Metode – metode motivasi menurut Hasibuan (2003:222) dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Metode langsung (*direct motivation*) adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
- 2) Metode tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

c. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2003:97-98) adalah :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan

- 4) Mempertahakan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, dsb

d. Indikator Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan/semangat kerja yang timbul demi mencapai keinginan diri dan rujukan dari organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari Sedarmayati (2007: 233-239). Indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini mengacu pada Nasution (2001:191).

- 1) Dorongan mencapai tujuan.

Dorongan merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan pengurus pada PT. Benih Citra Asia.

- 2) Semangat Kerja.

Semangat kerja merupakan penggambaran perasaan berhubungan dengan jiwa semangat karyawan PT. Benih Citra Asia. Apabila dalam menjalankan pekerjaan merasa senang dan optimis mengenai tugas serta ramah satu sama lain maka karyawan itu dinyatakan mempunyai semangat kerja tinggi.

- 3) Rasa tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan keadaan seseorang untuk wajib menanggung segala sesuatu, dan dapat memberikan jawaban atas permasalahan serta menanggung akibatnya, dalam hal ini karyawan pada PT. Benih Citra Asia harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya demi mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang bekerja didalamnya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Bangun (2012:95) Menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Bangun (2012:96) menyatakan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Bangun (2012:97) menyatakan ada beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.
- 3) Mengatur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

a. Faktor-faktor penilaian kinerja menurut (Bangun,2012:140)

- 1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja(output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain-lain.
- 2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, seperti pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap sesama karyawan atau kepada pelanggan.
- 3) Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- 4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

b. Indikator Kinerja

(Bangun:108) mengatakan bahwa banyak terdapat pengertian indikator kinerja

yaitu :

- 1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- 2) Sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya
- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
- 4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Bangun (2012:113), menyatakan ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan kedalam 6 katagori berikut :

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektifitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini didasarkan pada harapan konsumen.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur produktivitas suatu organisasi. dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Robbins(2007) dalam wahab(2012:43)

2.1.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen Organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu diharapkan timbul dari diri karyawan. Keterikatan Kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan pada karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut steer (1983) menjelaskan Komitmen Organisasi merupakan suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik. Angel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa Komitmen Organisasi yang kuat akan mendorong para individu(karyawan) untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga Komitmen yang tinggi menjadikan individu(Karyawan) lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall,1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

2.1.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi dengan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena motivasi merupakan suatu dorongan individu untuk berperilaku dan melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan perlu motivasi sehingga apa yang akan dilakukan atau dikerjakan dapat mencapai hasil atau kualitas hasil kerja yang diharapkan. Hubungan motivasi dan prestasi kerja pegawai menurut Armstrong (1989:75) prestasi kerja yang lebih baik. Pendapat ini dapat disederhanakan dengan

mengatakan bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan perestasi kerja, dan prestasi kerja tidak mungkin akan menghasilkan pekerja yang lebih baik apabila tidak disertai dengan perubahan, pengetahuan dan perilaku karena kedua unsur tersebut merupakan suatu masalah yang sangat penting dalam meningkatkan kerja yang sangat baik. Kesadaran dari setiap anggota organisasi ini merupakan motif, dan ini jika dikaitkan dengan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja Karyawan, karena kinerja karyawan sangat tergantung pada motivasi kerjanya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya tergantung pada motivasi kerja tetapi perlu diikuti dengan penghargaan dan pimpinan, karena tanpa motivasi penghargaan oleh pimpinan tidak membuahkan hasil yang maksimal sehingga tidak akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, motivasi berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) dalam wahab (2012:44) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan

2.2 Kajian Empiris

Penelitian lain dilakukan oleh Diana Sulianti Tobing (2009) yang berjudul Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Hasil studi dan pembahasan Tentang pengaruh komitmen organisasional dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PTPN III di sumatera utara, maka dapat ditarik simpulan Bahwa Komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan Kerja karyawan PTPN III di sumatera utara, Berdasarkan hasil analisis penelitian yang Menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama Yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh Signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di sumatera utara dapat diterima. Hal Ini berarti bahwa komitmen afektif yang dimiliki Karyawan yaitu perasaan atau pengenalan positif Dengan, tambahan kepada, dan keterlibatan dalam, Organisasi kerja, mampu meningkatkan kepuasan

Kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Komitmen kontinuan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan memutuskan tetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Komitmen normatif berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika Kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Regina (2010) dalam penelitiannya dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan populasi karyawan tetap dengan jumlah sampel 112 random sampling, dengan regresi linier berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (X3) dan variabel terikat yang diteliti adalah kinerja karyawan (Y). Hasil dari penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dan disiplin kerja (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Wahab (2012), melakukan penelitian tentang pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan

apakah variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Makassar serta untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan diantara dua variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Makassar. Sampel menggunakan metode Purposive sampling yaitu dengan memilih langsung seluruh karyawan sebanyak 50 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara langsung kepada pihak-pihak yang terlibat. Data analisis yang digunakan yaitu metode kualitatif dan kuantitatif yang menggunakan 5 rumus yaitu analisis regresi berganda, analisis korelasi, uji T –test, uji F serta Uji Koefisien Determinasi (R²) dengan bantuan software SPSS 18.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Makassar. Korelasi atau hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar adalah kuat sekali seberas ($r = 0,923$) dan koefisien determinasi atau angka R square adalah 0,853.

Tabel 2.1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Sulianti Tobing (2009)	Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen kontinuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Dari beberapa data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja.
Regina (2010)	Pengaruh Gaya kepemimpinan ,	Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan

motivasi dan disiplin kerja Terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk, KCP Jember	terdapat pengaruh antara motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan.
---	--

Lanjutan tabel 6.1 halaman 33.

Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Wahab (2012)	pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Mandiri(persero) tbk Makassar	Regresi Linier Berganda	Korelasi atau hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar adalah kuat sekali seberas ($r = 0,923$) dan koefisien determinasi atau angka R square adalah 0,853.

Sumber : Jurnal-jurnal terkait penelitian

Penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Benih Citra Asia Jember”. Peneliti menjadikan penelitian-penelitian berikut sebagai referensi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dan penelitian tersebut diidentifikasi untuk mencari persamaan dan perbedaan antara penelitian yang sedang dilakukan dan penelitian terdahulu.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulianti K.L. Tobing dengan judul “Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”, penelitian yang dilakukan

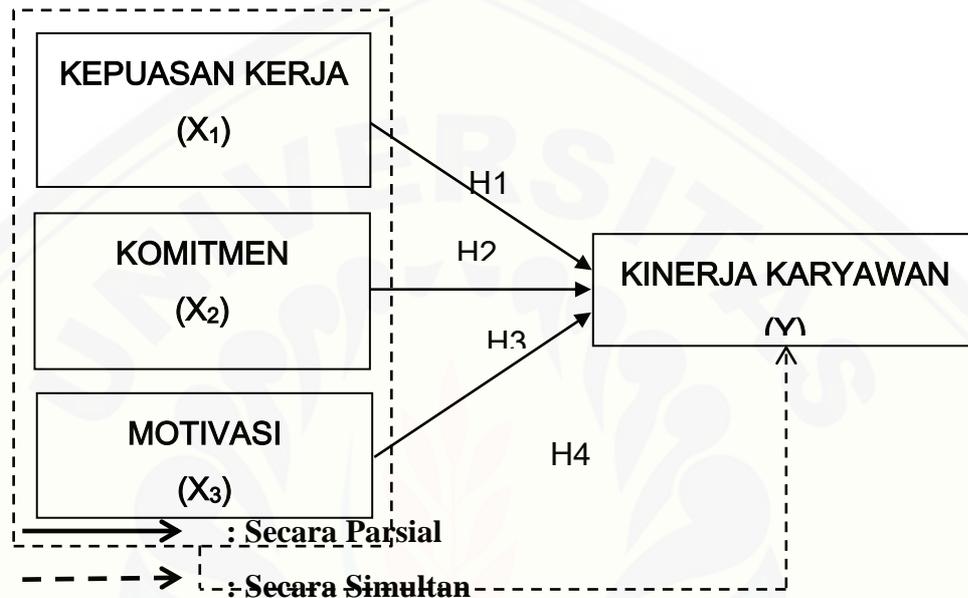
oleh penulis ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Keduanya sama-sama meneliti tentang pengaruh Komitmen, kepuasan kerja terhadap kinerja. Namun, Sulianti K.L. Tobing menambahkan faktor Komitmen Kontinuan sebagai variabel independennya. Sedangkan penulis tidak. Penulis hanya meneliti tentang pengaruh Kepuasan Kerja dan komitmen terhadap kinerja. Selain itu, obyek penelitiannya juga berbeda.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Regina dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan , motivasi dan disiplin kerja Terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk, KCP Jember”, penelitian yang dilakukan oleh penulis ini memiliki beberapa persamaan dan peberbedaan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian tersebut. Yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap kinerja. Hanya saja perbedaannya adalah pada penambahan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel independennya. Sedangkan variabel independen pada penelitian ini Menambahkan Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Selain itu, obyek penelitiannya juga berbeda.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahab dengan judul “pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Mandiri(persero) tbk Makassar”, penelitian yang dilakukan oleh penulis ini memiliki beberapa persamaan dan peberbedaan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian tersebut. Yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Hanya saja perbedaannya adalah tidak menambahkan variabel komitmen organsasi sebagai variabel independennya. Sedangkan variabel independen pada penelitian ini Menambahkan komitmen organsasi sebagai variabel independen. Selain itu, obyek penelitiannya juga berbeda.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (X) yaitu Kepuasan Kerja (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), Motivasi (X_3) dan variabel terikat (Y) yaitu Kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember. Kerangka konseptual akan disajikan pada Gambar 2.1:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dari Kerangka Konseptual dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diperoleh yaitu :

- H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember
- H2 : Komitmen organisas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember
- H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember
- H4 : Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research* karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara suatu variabel terhadap variabel lainnya atau untuk mengetahui bagaimana suatu variabel dapat mempengaruhi variabel lainnya melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menjelaskan mengenai arah dan besarnya pengaruh hubungan antara variabel kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Menurut J. Supranto(2008) metode sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*). Target populasi dan sampel yang disensus dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi pada PT. Benih Citra Asia Jember yang berjumlah 70 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian menggunakan data kuantitatif yaitu data yang berbentuk bilangan dan biasanya bervariasi. Data ini didapatkan dari hasil observasi maupun wawancara kepada karyawan seperti jumlah karyawan, luas perusahaan.

3.3.2 Sumber Data

Data adalah keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap (Iqbal, 2014:16). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Data primer

Iqbal (2014:33) berpendapat ' data primer adalah data yang diperoleh/
dikumpulkan oleh orang yang . 38 an penelitian atau yang bersangkutan yang

memerlukannya. Data ini berasal dari sumber asli atau narasumber (orang yang dijadikan sebagai obyek penelitian). Sumber data primer adalah objek penelitian atau responden.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh/ dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada (Iqbal, 2014:33). Umumnya data ini sudah tersedia saat kita memerlukan. Sumber data sekunder antara lain artikel, jurnal, internet, dan sebagainya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Usman (2008:20), teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui : wawancara (*interview*), pengamatan (*observation*), angket (*questionnary*), dan dokumentasi (*documentation*). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode instrumen data. Metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti (Cholid:2003). Kuesioner disebarakan kepada responden yakni karyawan PT Benih Citra Asia Jember.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Supranto (2009:8), variabel ialah sesuatu yang nilainya berubah-ubah atau berbeda-beda, biasanya diberi simbol X atau Y. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Variabel bebas atau *independent* variabel (X) adalah variabel yang menentukan arah atau perubahan tertentu pada variabel terikat, sementara variabel bebas berada pada posisi yang lepas dari variabel terikat (Burhan:2006). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas, yakni : kepuasan kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Motivasi(X3).

3.6 Definsi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definsi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu cara yang digunakan untuk mempermudah pengukuran variabel. Selain itu juga berfungsi sebagai batasan-batasan

pada objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

a Kepuasan kerja (X1)

adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja, kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara haraon seseorang dengan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Husein, 2008:37-38). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja menurut Triton (2010:165), yaitu :

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Promosi jabatan
- 4) Kepenyeliaan (supervisi)
- 5) Hubungan dengan rekan sekerja

b Komitmen Organisasi (X2)

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen Organisasi merupakan kekuatan yang bersifat variabel dan individu dalam mengidentifikasi sejauh mana keterlibatan dirinya kedalam organisasi, mereka akan cenderung untuk memihak organisasi tersebut, serta memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (2007 : 249) Indikator- indikator dalam komitmen organisasi diantaranya:

- 1) Masa Kerja dalam organisasi
- 2) Kesesuaian tujuan pribadi dengan perusahaan
- 3) Kontrol pribadi karyawan
- 4) Kebanggaan karyawan pada organisasi

c Motivasi (X3)

Motivasi merupakan suatu dorongan/semangat kerja yang timbul demi mencapai keinginan diri dan rujukan dari organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini

diambil dari Sedarmayati (2007: 233-239). Indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini mengacu pada Nasution (2001:191).

1) Dorongan mencapai tujuan

Dorongan merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan pengurus pada PT. Benih Citra Asia.

2) Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan penggambaran perasaan berhubungan dengan jiwa semangat karyawan PT. Benih Citra Asia. Apabila dalam menjalankan pekerjaan merasa senang dan optimis mengenai tugas serta ramah satu sama lain maka karyawan itu dinyatakan mempunyai semangat kerja tinggi.

3) Rasa tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keadaan seseorang untuk wajib menanggung segala sesuatu, dan dapat memberikan jawaban atas permasalahan serta menanggung akibatnya, dalam hal ini karyawan pada PT. Benih Citra Asia harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya demi mencapai tujuan yang diharapkan.

d Kinerja (Y)

kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Bangun (2012:113) menyatakan ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan kedalam 6 katagori berikut :

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektifitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, ditentukan kriteria yang dapat

mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini didasarkan pada harapan konsumen.

- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur produktivitas suatu organisasi. dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- 6) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap responden dalam memberi tanggapan terhadap pertanyaan atau masalah yang diberikan kepada yang bersangkutan dalam suatu riset tertentu (Jonathan:2012). Dalam skala likert digambarkan dari yang paling positif, netral, sampai ke yang paling negatif dalam bentuk sebagai berikut :

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas termasuk dalam uji statistik yang berguna untuk mengetahui seberapa valid alat ukur yang digunakan dalam suatu penelitian. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen menggambarkan sejauh mana data yang didapat tidak menyimpang dari variabel yang diteliti. Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Husein, 2003:195).

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

keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah variabel

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

Dasar untuk pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_h > r_t$), maka butir instrumen tersebut valid. Sebaliknya bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_h < r_t$), maka instrumen tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Husaini (2008:287), Reliabilitas ialah mengukur instrumen terhadap ketepatan (konsisten). Artinya bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dari angket yang digunakan dalam penelitian sehingga angket tersebut dapat diandalkan, walaupun penelitian dilakukan berulang kali dengan angket yang sama. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*.

$$C\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum b^2}{\sum t^2} \right]$$

Keterangan :

$C\alpha$ = Koefisien *Cronbach's alpha*

k = banyaknya pertanyaan dalam butir

$\sum b^2$ = varians butir

$\sum t^2$ = varians total

Dasar pengambilan keputusannya yaitu suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach Alpha* diatas 0,60.

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Husaini (2008:249), analisis regresi linier berganda bertujuan untuk meramalkan pengaruh dua variabel prediktor/ lebih terhadap satu variabel kriterium

atau untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsional antara dua buah variabel bebas (x) atau lebih dengan sebuah variabel terikat (y). Bentuk umum regresi linier dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel terikat
- a, b₁, b₂, b₃, ..., b_k = Koefisien regresi
- X₁, X₂, X₃, ... X_k = Variabel bebas
- + atau - = Tanda yang menunjukkan arah hubungan antara Y dan X
- e = Kesalahan pengganggu (*disturbance term*), artinya nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan. Nilai ini biasanya tidak dihiraukan dalam perhitungan

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Prayitno (2010:65), Uji Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya.

Cara mengetahui adanya multikolinieritas dalam model regresi menurut Algifari (2011:84) adalah sebagai berikut:

- 1) Melalui nilai t hitung, R^2 , dan F ratio. Jika R^2 tinggi, nilai F ratio tinggi sedangkan sebagian besar atau bahkan seluruh koefisien regresi tidak signifikan (nilai t hitung sangat rendah), maka kemungkinan terdapat multikolinieritas dalam model tersebut.
- 2) Menentukan koefisien korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Jika antara dua variabel independen memiliki korelasi yang spesifik (misalnya koefisien korelasi yang tinggi antara variabel independen atau tanda koefisien korelasi variabel independen berbeda dengan tanda koefisien regresinya), maka didalam model tersebut terdapat multikolinieritas.
- 3) Membuat persamaan regresi antar variabel independen. Jika koefisien regresinya signifikan, maka dalam model terdapat multikolinieritas.

Jika model regresi positif mengalami multikolinieritas, ada beberapa cara untuk mengatasinya, yaitu :

- a) Evaluasi, dilihat dari pengisian data telah berlangsung secara efektif/ terdapat kecurangan/ kelemahan lain
- b) Jumlah data ditambah lagi
- c) Membuang salah satu variabel independen yang mempunyai korelasi yang tinggi,

- d) mentransformasikan variabel (Iqbal, 2010:295), nilai variabel yang digunakan biasanya diundurkan satu tahun, misalkan model regresi yang mengandung multikolinieritas adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Transformasi variabel yang terdapat dalam model regresi mengubah regresinya menjadi

$$Y_{t-1} = a + b_1X_{1(t-1)} + b_2X_{2(t-1)} + b_3X_{3(t-1)} + e_{(t-1)}$$

c Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan suatu model regresi mengandung masalah heteroskedastisitas artinya varian dalam model tersebut tidak konstan. Untuk mengatasi masalah heteroskedastisitas dalam regresi dengan data cross section maka digunakan metode *generalized least square* (GLS). Gujarati (2003:396) menjelaskan bahwa metode *generalized least square* mentransformasi variabel pengganggu (*disturbance variabel*) menjadi homoskedastisitas. Metode yang digunakan untuk mengatasi masalah heteroskedastisitas pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode grafik scatterplot. Pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali, 2001). Pada lampiran dapat dilihat pada grafik scatterplot bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

a Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005 : 18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 10%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi $> 0,1$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,1$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b Uji Normalitas Model

Menurut Latan (2013:56), Pengujian normalitas model digunakan untuk menguji

apakah data kontinu berdistribusi normal sehingga analisis dengan validitas, realibilitas, uji t, korelasi, regresi dapat dilaksanakan. Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen/ keduanya berdistribusi normal, mendekati normal/ tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, maka analisis nonparametrik dapat digunakan. Jika data berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan (Husein, 2008:77). Uji Normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Chi-square*. Kesimpulannya yaitu dengan membandingkan nilai X_2 statistik dengan nilai X_2 tabel. Jika nilai X_2 statistik lebih kecil dari atau sama dengan nilai X_2 tabel, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Dan sebaliknya, jika nilai X_2 statistik lebih besar dari nilai X_2 tabel, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi tidak normal.

3.7.4 Uji Hipotesis

a Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari setiap variabel independen yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Menurut Iqbal (2010:145), Pengujian hipotesis dengan distribusi t adalah pengujian hipotesis yang menggunakan distribusi t sebagai uji statistik. Hasil uji statistiknya membandingkan nilai t hitung dengan t tabel (menggunakan tingkat signifikansi yang diperlukan) untuk menerima atau menolak hipotesis nol (H_0). Pada tahap pengambilan keputusannya adalah jika t hitung absolut suatu koefisien regresi lebih kecil daripada t tabel, maka keputusannya adalah menerima daerah penerimaan hipotesis nol (H_0). Artinya koefisien regresi variabel independen tersebut tidak

berbeda dengan nol. Atau dengan kata lain, variabel-variabel independen tersebut tidak berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. Sedangkan jika pada pengujian terhadap suatu koefisien regresi, t hitung absolut lebih besar daripada nilai t tabel, maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_A). Artinya koefisien regresi variabel independen tersebut berbeda dengan nol. Atau dengan kata lain variabel independen tersebut berpengaruh terhadap variabel dependen (Algifari, 2011:71).

b Uji F

Menurut Algifari (2011:72), Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai dari F hitung dan F tabel sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Hasil dari pengambilan keputusannya adalah Jika F hitung lebih kecil daripada F tabel, maka keputusannya adalah menerima daerah penerimaan hipotesis nol (H_0). Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa semua variabel independen tidak berpengaruh terhadap perubahan nilai variabel dependen. Sedangkan jika F hitung lebih besar daripada F tabel, maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_A). Artinya, secara statistik data yang digunakan membuktikan bahwa semua variabel independen berpengaruh terhadap nilai variabel dependen.

Jadi pada langkah keputusan menolak H_0 dan menerima H_A , sehingga dapat disimpulkan bahwa variasi perubahan nilai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi perubahan nilai semua variabel independen. Artinya, semua variabel independen di dalam model secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen (Algifari, 2011:73).

c Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi dalam suatu model regresi menggambarkan seberapa besar kemampuan seluruh variabel independen dalam menjelaskan varians dari variabel dependennya. Koefisien determinasi didapat dari hasil kuadrat dari koefisien korelasi (R).

Menurut Algifari (2011:48), besarnya koefisien determinasi (R^2) dapat dicari dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{a \sum Y + b \sum XY - n (\bar{Y})^2}{\sum Y^2 - n (\bar{Y})^2}$$

Yang menyatakan bahwa :

R^2 : besarnya koefisien determinasi sampel

SSR: *Sum of Squares Regression (Explained Variation)*

SST: *Sum of Squares Total (Total Variation)*

a : titik potong kurva terhadap sumbu Y

b. : *slope* garis estimasi yang paling baik (*best fitting*)

n : banyaknya data

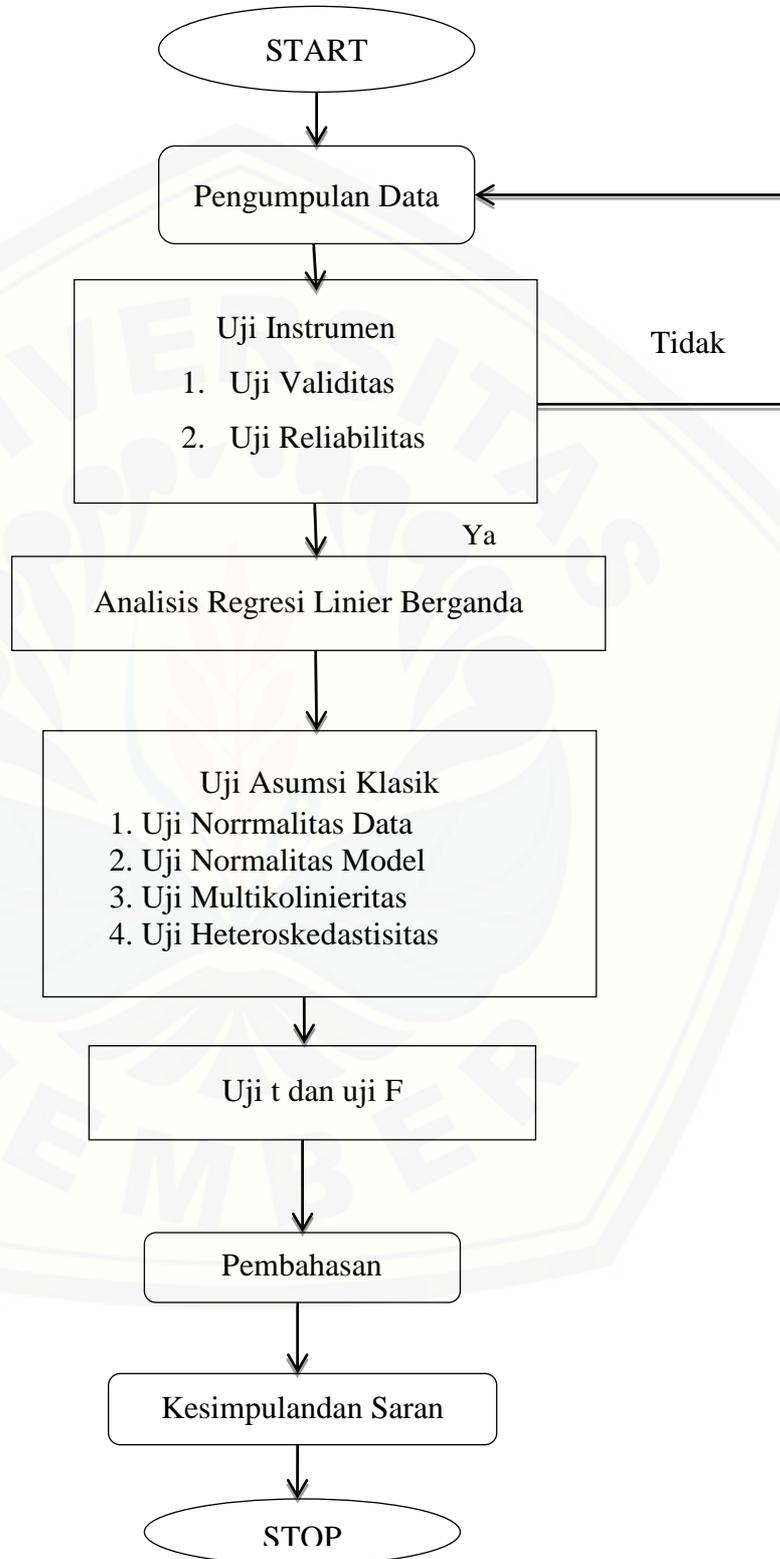
X : nilai variabel X

Y : nilai variabel Y

\bar{Y} : nilai rata-rata variabel Y

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Keterangan :

- a. Start, yaitu tahap awal atau persiapan terhadap masalah yang dihadapi.
- b. Tahap pengumpulan data, yaitu pada tahap ini data-data di kumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner untuk mendapatkan data primer atau sekunder yang berguna untuk kepentingan penelitian.
- c. Uji instrument, yaitu tahap pengujian menggunakan uji validitas atau uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh untuk keandalan dan kesesuaian alat ukur yang dipakai.
- d. Analisis data, yaitu mengetahui keefektifan variabel terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.
- e. Uji asumsi klasik, yaitu pengujian terhadap normalitas model, multikolinearitas, heteroskedastisitas, untuk mencari tau ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
- f. Uji t dan Uji F, pada tahap ini dilakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- g. Melakukan pembahasan dari hasil analisis data.
- h. Menarik kesimpulan dari analisis tersebut sesuai dengan perhitungan
- i. Memberikan saran
- j. Stop, berakhirnya penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disusun, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- a. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja*, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak. Hal ini membuktikan bahwa tinggi atau rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PT. Benih Citra Asia Jember tidak mempengaruhi tingkat kinerja yang ditunjukkan karyawan tersebut. Pada kenyataannya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah juga memiliki kinerja yang baik.
- b. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *kinerja*, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak (bertentangan dengan hipotesis awal dari peneliti). Hal ini membuktikan bahwa tinggi rendahnya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan PT. Benih Citra Asia Jember, tidak menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam perusahaan. Jadi, tanpa memiliki komitmen organisasi yang tinggi, kinerja yang ditunjukkan karyawan akan muncul dengan sendirinya. Ini bisa disebabkan oleh faktor-faktor diluar dari variabel penelitian yang mempengaruhinya
- c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja*, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan kepada perusahaan, kinerja yang ditunjukkan karyawan juga semakin tinggi. Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan bekerja dengan nyaman dan penuh semangat. Mereka akan cenderung bekerja lebih giat terhadap perusahaan serta bersemangat melakukan sesuatu demi kepentingan perusahaan, termasuk meningkatkan kinerjanya.

Variabel motivasi berpengaruh paling dominan terhadap *kinerja*, sehingga

hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak (bertentangan dengan hipotesis awal dari peneliti). Motivasi seorang karyawan berkaitan dengan rasa terdorong atau terpacu dalam dirinya sehingga lebih mudah bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

- d. Variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini membuktikan bahwa secara bersama-sama kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, komitmen organisasi dalam dirinya serta motivasi karyawan tersebut akan mempengaruhi kinerja yang ditunjukkannya pada perusahaan. Kondisi yang demikian pada akhirnya akan menunjang keberhasilan perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti memberikan beberapa saran antara lain sebagai berikut :

- a. Manajemen PT. Benih Citra Asia hendaknya terus melanjutkan upaya-upaya yang sudah dilakukan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, terutama dengan memenuhi kebutuhan karyawan seperti pemberian gaji atau upah yang sesuai dengan harapan, kesempatan promosi, serta menjaga hubungan hubungan sosial antar rekan kerja dengan tujuan hubungan didalam perusahaan tetap harmonis. Meskipun pada kenyataannya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun upaya-upaya yang demikian akan menimbulkan sikap emosional yang menyenangkan bagi karyawan. Hal ini akan menyebabkan karyawan mencintai pekerjaannya, sehingga dapat menjadi kunci pendorong bagi mereka untuk meningkatkan produktifitas dan prestasi kerja yang akan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan. Bagian personalia PT. Benih Citra Asia hendaknya mengutamakan komitmen organisasi sebagai indikator dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan segala sesuatu demi

mengutamakan kepentingan perusahaan, seperti berkinerja tinggi, minimnya absensi dan menghindari pengunduran diri atau *resign* karyawan dengan tujuan mempertahankan kinerja karyawan yang telah terlatih. Selain itu juga mereka akan setia kepada perusahaan. Manajemen PT. Benih Citra Asia hendaknya memilih pendekatan yang lebih tepat dalam memotivasi karyawannya. Suatu teknik motivasi yang berhasil lain. Upaya yang paling dasar dilakukan adalah dengan mengenal individu dilakukan kepada seorang karyawan, belum tentu berhasil dalam memotivasi karyawan tersebut supaya dapat menyesuaikan motivasi yang sesuai untuknya. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor mana yang memotivasi dan yang menekan demotivasi. Selain itu, karyawan lebih nyaman bekerja tanpa adanya dorongan yang mengharuskan mereka menekan kinerjanya dalam batas yang maksimal. Kenyamanan dalam bekerja yang dirasakan dengan sendirinya akan mendorong karyawan meningkatkan kinerja. Manajemen PT. Benih Citra Asia hendaknya mengidentifikasi hal-hal lain yang akan meningkatkan kinerja dalam perusahaan semakin tinggi, misalnya : lingkungan kerja, karakter dan gaya kepemimpinan atasan, budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan, dan lainnya.

- b. Mengingat penelitian ini terdapat satu variabel yang tidak signifikan, maka disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan analisis lanjutan dengan cara menambah jumlah sampel, memperbanyak variabel independen, atau menentukan obyek yang lebih menarik untuk diteliti dengan memakai alat analisis yang berbeda. Hal yang demikian diharapkan akan memperoleh hasil temuan yang lebih baik dan mampu menghasilkan variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap *kinerja*.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar P. Mangkunegara. 2006. *Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

..... 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung

Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Dian Wijayanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Duwi Prayitno. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.

Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

Harini Agustina. 2002. Analisis Hubungan Antara Komitmen Karyawan Dengan Iklim Organisasi Dan Performasi Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2 No.2, Surabaya :ISEI

..... 2003. *Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

..... 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Imam Gozali. 2001. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS, Edisi 1*, Semarang.

Ismail Solihin. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

..... 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

J. Supranto. 2008. *Statistik Teori & Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.

..... 2009. *Statistik Teori & Aplikasi. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.

Luthans, F. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.

- Mangkunegara, A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. 2006. *Human Resources Management (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang M. 2008. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Halaman 173.
- Melayu Hasibuan. 2003. *Manajemen Dasar, Penertian Dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Sardiman, A.M. 2012. *Interaksi Dan Motivasi Belajar*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen` P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta*.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa HadayanaPujaatmaka, Jakarta, Prenhalindo*.
- Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4*. Yogyakarta: BPFEE.

Singarimbun Mashri dan Effendi, S. 2009. *Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Pustaka.

Soekidjo Notoatmodjo, 2003, *Pendidikan Dan Perilaku kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Suryadi Prawirosentono. 1999. *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Sri Kuntjoro, 2002 Steers, Richard M.1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta :Airlangga

Stephen Robbins P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jilid Pertama. Edisi Kedelapan. Jakarta: Person Education Asia Pte. PT. Prehallindo.

T. Hani Handoko 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Thoha. Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tobing, Diana SK, 2009, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.II*. Jember : Universitas Jember.

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Internet :

https://www.academia.edu/3563239/PENGARUH_KOMITMEN_ORGANISASI_BUDAYA_ORGANISASI_DAN_KEPUASAN_KERJA_TERHADAP_KINERJA_ORGANISASI_PUBLIK_Studi_Pada_Pemerintah

<http://bdkjakarta.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id=925>

http://www.academia.edu/9535594/KUESIONER_KINERJA_UNTUK_PENELITIAN_KUANTITATIF

Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Halaman depan kuisisioner

Kepada

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/i

Karyawan Perusahaan PT. Benih Citra Asia Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Kuesioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Benih Citra Asia Jember”.

Dengan segenap kerendahan hati dan harapan, saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kondisi yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i alami dan rasakan.

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi, identitas dan juga jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara/i dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/ Ibu/ Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Alex Sanjaya
110810201134

2. Identitas peneliti

Nama : Alex Sanjaya

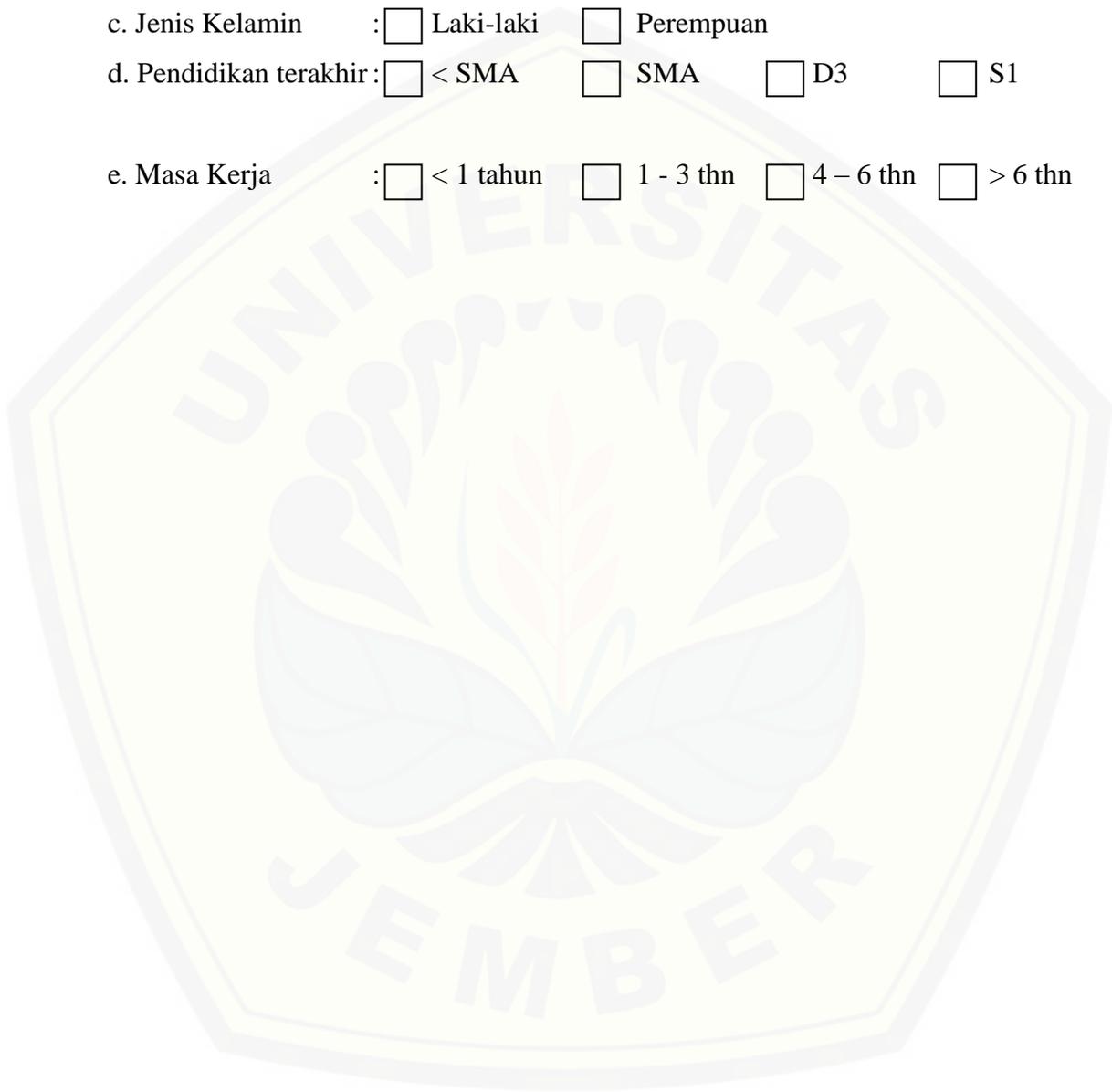
NIM : 110810201134

Status : Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas
Jember

3. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon diisi dan berilah tanda (\checkmark) checklist pada jawaban yang sesuai

- a. No Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Umur :
- c. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- d. Pendidikan terakhir: < SMA SMA D3 S1
- e. Masa Kerja : < 1 tahun 1 - 3 thn 4 – 6 thn > 6 thn



Lanjutan Lampiran 1 : Halaman depan kuisioner

KUISIONER

1. Daftar pertanyaan hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyelesaikan studi S1 program Manajemen Universitas Jember.
2. Ada 5 alternatif yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda checklist (√) pada kolom yang disediakan.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

3. Kami memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk mengisi daftar pertanyaan dengan jujur dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

4. Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i meluangkan waktu untuk membantu mengisi kuesioner ini.

a. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Upah/ gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya					
2	Pekerjaan yang saya kerjakan di perusahaan ini tidak menjadi beban untuk dijalankan					
3	Kesempatan promosi atau kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah bersifat adil (sesuai dengan kemampuan)					
4	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan ini karena sudah sesuai dengan minat saya					
No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
5.	Hubungan sosial antar rekan kerja di					

	dalam perusahaan sudah sesuai dengan harapan dengan memberikan dukungan untuk mengerjakan tugas dengan baik					
--	---	--	--	--	--	--

b. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Semakin lama masa kerja yang saya jalani di perusahaan ini, semakin membuat saya tidak memiliki pilihan lain untuk bekerja di tempat lain					
2.	Tujuan pribadi yang saya miliki sesuai dengan tujuan perusahaan.					
3.	Sistem pengendalian karyawan pada perusahaan ini sangat memadai.					
4.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya membuat saya menjalankan kedudukan atau posisi jabatan dengan sepenuh hati.					

c. Motivasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa terdorong untuk mencapai target perusahaan					
2.	Saya merasa selalu bersemangat saat bekerja di perusahaan ini					
3.	Saya selalu bekerja dengan penuh tanggung jawab di perusahaan ini					

d. Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang					

	diberikan dengan benar					
2.	Proses produksi dan output produk yang dihasilkan memerlukan biaya dan tenaga yang cukup rendah					
3.	Saya merasa telah menyelesaikan produk sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan					
4.	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai yang diharapkan serta memenuhi standar waktu yang telah ditentukan sesuai dengan kemampuan saya dalam penyelesaian pekerjaan					
5.	Saya merasa telah menyelesaikan produk sesuai target yang di tetapkan perusahaan					
6.	Saya merasa telah paham dan menjalankan pekerjaan di perusahaan ini dengan baik tanpa adanya tuntutan peraturan					

Daftar pertanyaan wawancara

Kepuasan kerja :

1. Apakah gaji dan upah yang diterima telah sesuai harapan anda?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

2. Apakah anda merasa nyaman bekerja di perusahaan ini? Berikan alasan!

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

3. Apakah anda merasa ada kebanggaan tersendiri selama bekerja di perusahaan ini?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

Komitmen organisasi

1. Sampai sekarang, apa alasan anda tetap bekerja di perusahaan ini?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

2. Apakah tujuan perusahaan sesuai dengan tujuan pribadi anda?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

Motivasi

1. Apakah anda merasa telah mencapai target (Produksi) yang diberikan perusahaan?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

2. Apakah anda selalu bersemangat saat bekerja?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....

Kinerja

1. Sampai saat ini, apakah anda merasa menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan benar?

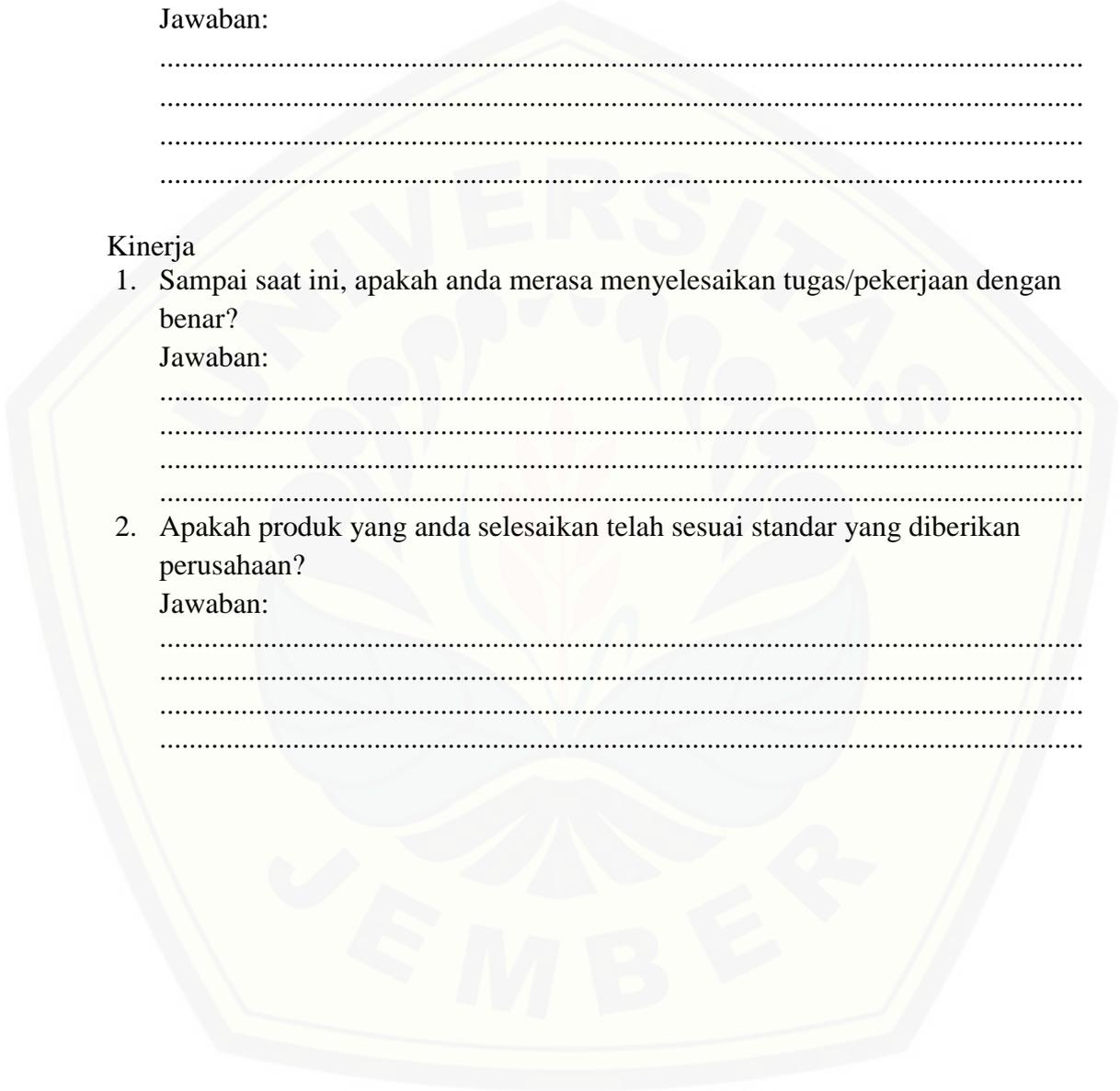
Jawaban:

.....
.....
.....
.....

2. Apakah produk yang anda selesaikan telah sesuai standar yang diberikan perusahaan?

Jawaban:

.....
.....
.....
.....



Lampiran 2 : Deskripsi Responden

a) Deskripsi Responden PT. Benih Citra Asia Jember Berdasarkan Umur

No	Rentang Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	17 – 23 tahun	33	47,1
2	24 – 30 tahun	27	38,6
3	31 – 37 tahun	8	11,4
4	38 – 45 tahun	2	1,4
Total		70	100

b) Deskripsi Responden PT. Benih Citra Asia Jember berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase %
1	Pria	62	88,8
2	Wanita	8	11,4
Jumlah		70	100

c) Deskripsi Responden PT. Benih Citra Asia Jember berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase %
1	< SMA	11	15,7
2	SMA	42	60
3	D3	7	10
4	S1	10	14,3
Jumlah		70	100

d) Deskripsi Responden PT. Benih Citra Asia Jember berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 1 tahun	13	18,8
2	1 - 3 tahun	34	48,8
3	4 – 6 tahun	18	21,4
4	> 6 tahun	5	7,1
Jumlah		70	100

Lampiran 3 : Rekapitulasi data kuisioner

R/ V	X 1. 1	X 1. 2	X 1. 3	X 1. 4	X 1. 5	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 3. 1	X 3. 2	X 3. 3	Y .1	Y .2	Y .3	Y .4	Y .5	Y .6
1	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
2	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4
3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4
6	4	3	5	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4
8	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
9	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
10	3	3	2	4	4	2	2	2	3	4	4	5	4	2	5	4	4	4
11	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
14	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
15	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
16	4	3	3	5	3	1	4	2	4	5	5	5	4	2	4	4	4	1
17	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3
18	2	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3
19	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	1	5	4
20	4	4	3	3	1	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	3	5
21	4	4	3	4	1	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	3	5
22	3	4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5
23	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
24	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
25	1	2	2	2	4	2	3	2	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4
26	1	2	2	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4
27	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
28	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3
29	1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
30	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4
31	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
32	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5
33	1	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4

R/ V	X 1. 1	X 1. 2	X 1. 3	X 1. 4	X 1. 5	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 3. 1	X 3. 2	X 3. 3	Y .1	Y .2	Y .3	Y .4	Y .5	Y .6
67	3	4	3	3	3	3	1	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
68	3	1	4	4	3	4	4	1	3	1	3	4	4	4	3	4	3	4
69	4	3	3	1	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3
70	5	4	3	4	5	3	1	3	5	3	4	3	4	3	4	5	3	2

Keterangan :

R : Responden

V : Variabel



Lampiran 4 : Hasil uji validitas

a) Hasil uji validitas kepuasan kerja(X1)

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
X1.1	Pearson Correlation	1	,047	,429**	,156	-,025	,589**
	Sig. (2-tailed)		,700	,000	,198	,840	,000
	N	70	70	70	70	70	70
X1.2	Pearson Correlation	,047	1	,208	,439**	,095	,563**
	Sig. (2-tailed)	,700		,084	,000	,435	,000
	N	70	70	70	70	70	70
X1.3	Pearson Correlation	,429**	,208	1	,270*	,224	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,084		,024	,063	,000
	N	70	70	70	70	70	70
X1.4	Pearson Correlation	,156	,439**	,270*	1	,191	,680**
	Sig. (2-tailed)	,198	,000	,024		,113	,000
	N	70	70	70	70	70	70
X1.5	Pearson Correlation	-,025	,095	,224	,191	1	,464**
	Sig. (2-tailed)	,840	,435	,063	,113		,000
	N	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	,589**	,563**	,707**	,680**	,464**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lanjutan Lampiran 4 : Hasil uji validitas

b) Hasil uji validitas komitmen(X2)

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	total
X2.1	Pearson Correlation	1	,266*	,262*	,463**	,731**
	Sig. (2-tailed)		,026	,029	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
X2.2	Pearson Correlation	,266*	1	,015	,169	,566**
	Sig. (2-tailed)	,026		,900	,163	,000
	N	70	70	70	70	70
X2.3	Pearson Correlation	,262*	,015	1	,334**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,029	,900		,005	,000
	N	70	70	70	70	70
X2.4	Pearson Correlation	,463**	,169	,334**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,163	,005		,000
	N	70	70	70	70	70
total	Pearson Correlation	,731**	,566**	,624**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c) Hasil uji validitas motivasi(X3)

		Correlations			
		X3.1	X3.2	X3.3	total
X3.1	Pearson Correlation	1	,526**	,504**	,826**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
X3.2	Pearson Correlation	,526**	1	,450**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
X3.3	Pearson Correlation	,504**	,450**	1	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
total	Pearson Correlation	,826**	,828**	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lanjutan Lampiran 4 : Hasil uji validitas

d) Hasil uji validitas kinerja(Y)

		Correlations						
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Total
Y.1	Pearson Correlation	1	,254*	,482**	,330**	,428**	,249*	,712**
	Sig. (2-tailed)		,034	,000	,005	,000	,038	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y.2	Pearson Correlation	,254*	1	,101	,057	,174	,187	,531**
	Sig. (2-tailed)	,034		,405	,637	,149	,122	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y.3	Pearson Correlation	,482**	,101	1	,263*	,410**	,394**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000	,405		,028	,000	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y.4	Pearson Correlation	,330**	,057	,263*	1	,281*	,173	,550**
	Sig. (2-tailed)	,005	,637	,028		,018	,152	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y.5	Pearson Correlation	,428**	,174	,410**	,281*	1	,256*	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,149	,000	,018		,032	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y.6	Pearson Correlation	,249*	,187	,394**	,173	,256*	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,038	,122	,001	,152	,032		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	,712**	,531**	,682**	,550**	,643**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5 : Hasil uji reliabilitas

a) Hasil uji reliabilitas kepuasan kerja(X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	6

b) Hasil uji reliabilitas komitmen organisasi(X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	5

Lanjutan Lampiran 5 : Hasil uji reliabilitas

c) Hasil uji reliabilitas motivasi(X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	4

d) Hasil uji reliabilitas kinerja(Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	7

Lampiran 6 : Hasil analisis regresi linier berganda

Hasil analisis regresi linier berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,126	2,589

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,628	3	28,876	4,307	,008 ^b
	Residual	442,458	66	6,704		
	Total	529,086	69			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,197	2,269		6,257	,000
	X1	,076	,133	,082	,573	,569
	X2	,218	,166	,181	1,311	,194
	X3	,320	,149	,261	2,148	,035

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7 : Hasil uji asumsi klasik

Hasil uji asumsi klasik

Hasil uji normalitas data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1Total	X2Total	X3Total	YTotal
	N	44	44	44	44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	18.4091	19.6591	22.9091	18.3191
	Std. Deviation	1.46940	1.64166	2.07777	1.56930
	Most Extreme Differences				
	Absolute	.179	.162	.142	.184
	Positive	.143	.133	.142	.143
	Negative	-.181	-.162	-.126	-.187
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.212	1.076	.940	1.162
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.103	.197	.340	.119

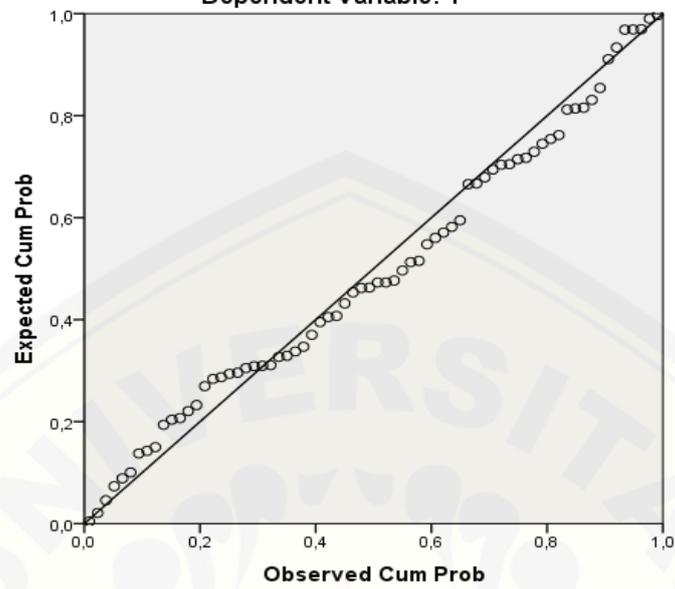
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil uji normalitas model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Lampiran 8 : Hasil uji multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas

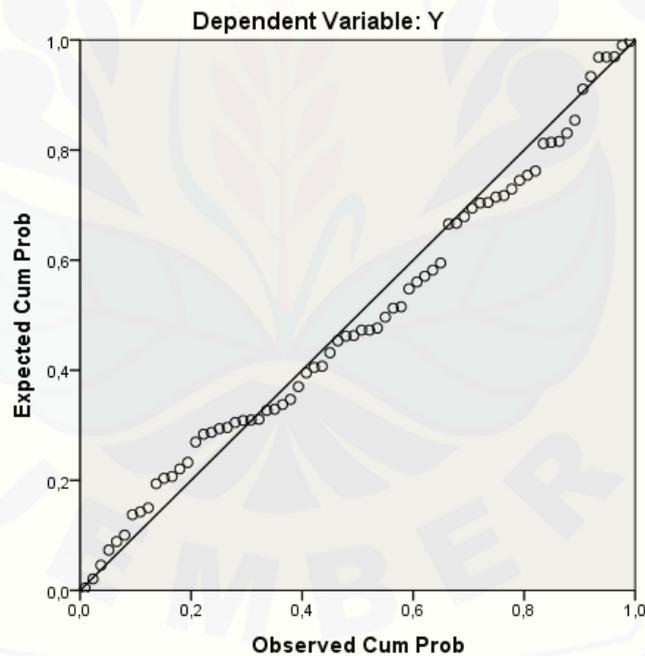
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14,197	2,269		6,257	,000		
X1	,076	,133	,082	,573	,569	,614	1,629
X2	,218	,166	,181	1,311	,194	,667	1,500
X3	,320	,149	,261	2,148	,035	,862	1,161

a. Dependent Variable: Y

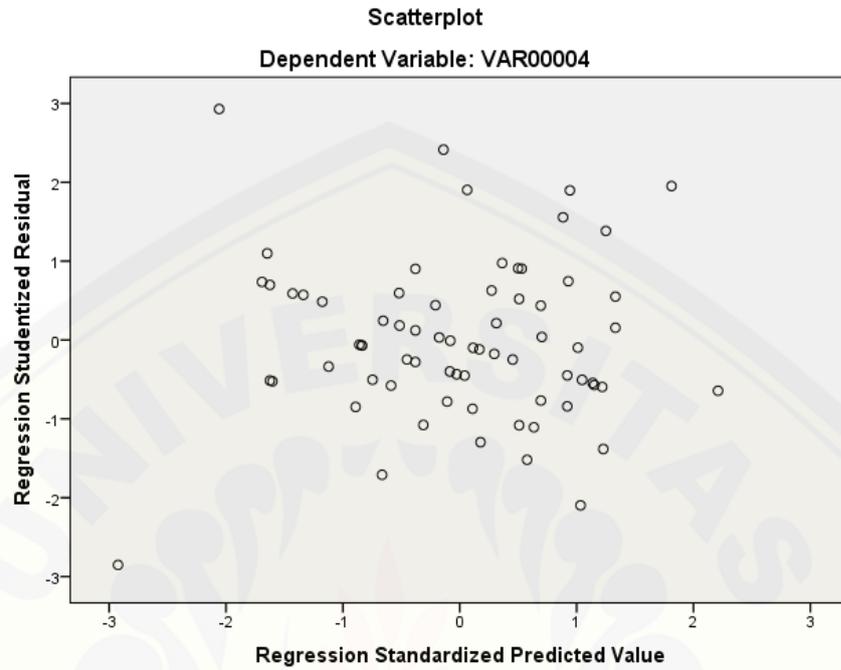
Hasil multikolinieritas model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 9 : Hasil Uji heteroskedastisitas

Hasil heteroskedastisitas



Lampiran 10 : Tabel r
Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah			
	0.05	0.025	0.01	0.005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah			
	0.1	0.05	0.02	0.01
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997

Lampiran 11 : Tabel F
Tabel F untuk probabilitas = 0,05

	df untuk penyebut (N2)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87

Lampiran 12 : Tabel t
Tabel t untuk probabilita = 0,05

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

