



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KARAKTERISTIK PEKERJAAN,  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR CABANG JEMBER**

*THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL WORK, WORK CHARACTERISTICS  
AND MOTIVATION ON EMPLOYEES PERFORMANCE AT PT BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR CABANG JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh

**Restu Teguh Raharja  
NIM 090810201107**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember  
2014**



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KARAKTERISTIK PEKERJAAN,  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR CABANG JEMBER**

*THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL WORK, WORK CHARACTERISTICS  
AND MOTIVATION ON EMPLOYEES PERFORMANCE AT PT BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR CABANG JEMBER*

**SKRIPSI**

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

Oleh

**Restu Teguh Raharja  
NIM 090810201107**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember  
2014**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Restu Teguh Raharja

NIM : 090810201107

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik  
Pekerjaan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja  
Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa  
Timur Cabang Jember

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, September 2014

Yang menyatakan,

Restu Teguh Raharja

NIM 090810201101

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember  
Nama Mahasiswa : Restu Teguh Raharja  
NIM : 090810201107  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Persetujuan : 25 September 2014

Pembimbing I

Pembimbing II

Wiji Utami, SE, M.Si  
NIP 19740120 200012 2 001

Drs. NG. Krishnabudi, M.Agb  
NIP 19630402 198802 1 001

Ketua Jurusan  
Manajemen

Dr. Handriyono, M.Si  
NIP 19620802 199002 1 001

**PENGESAHAN****Judul Skripsi****PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KARAKTERISTIK PEKERJAAN,  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Restu Teguh Raharja  
NIM : 090810201107  
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

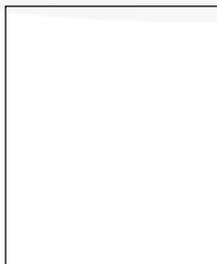
**14 Oktober 2014**

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

**Susunan Tim Penguji**

1. Ketua : Drs.Muhammad Syaharudin M.M.  
(.....)  
NIP. 19550919 198503 1 003
2. Sekretaris : Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D. (.....)  
NIP. 19690329 199303 2 001
3. Anggota : Prof. Dr.Isti Fadah M.Si. (.....)  
NIP. 19661020 199002 2 001

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



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

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Ibu... Nanik Kusdiningsih.

Terima kasih atas kasih sayang yang telah engkau berikan, semoga ALLAH SWT melindungimu selalu.

2. Bapak... Agus Bagijono.

Terima kasih atas semua motivasi yang telah engkau berikan, terima kasih telah mengajarku arti kesabaran dan menjadi orang yang ikhlas, semoga ALLAH SWT melindungimu selalu.

3. Untuk mbak Ana Kardita MP, terima kasih telah mengajarku arti kedewasaan. Terima kasih atas semua masukan yang membangun dan menjadi sosok yang penuh perhatian. Semoga ALLAH SWT melindungimu selalu.

4. Untuk adik Fianita Dayanti , terima kasih telah menjadi adik yang perhatian, bawel, dan menjadi adik tersayang. Terima kasih atas semua masukan yang telah kamu berikan selama ini. Semoga sukses semoga ALLAH SWT melindungimu selalu.

5. Untuk Dwi Rakhmawati Sri Sulistyorini, terima kasih telah memberikan motivasi yang sangat berarti. Semoga ALLAH SWT melindungimu selalu.

6. Bapak-Ibu Guru..Dosen... yang telah sabar mendidik dan memberikan ilmu, bimbingan, nasehat, serta do'a.

7. Sahabat dan teman-teman yang telah membantu dalam penulisan ini.

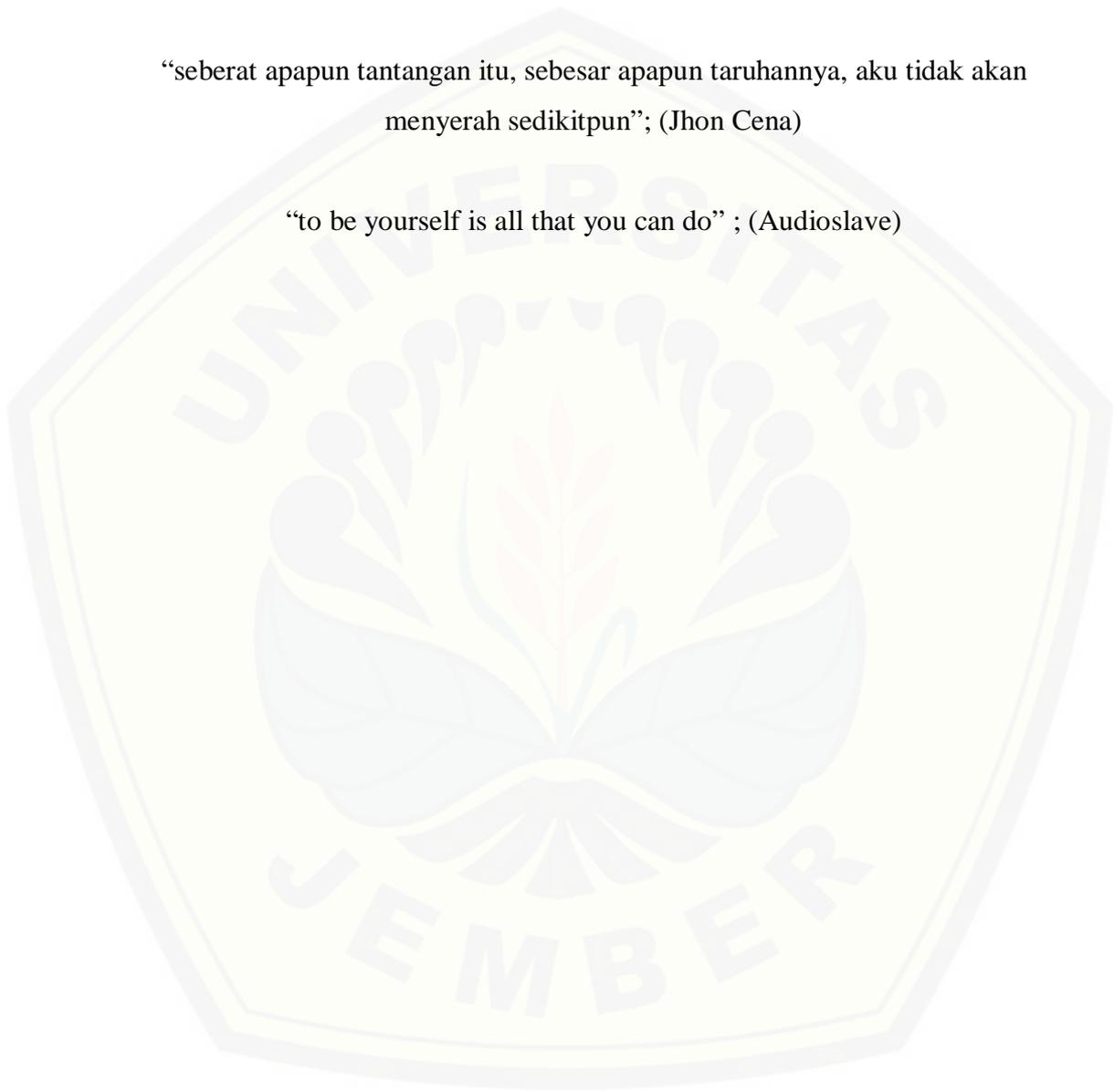
8. Dan almamaterku tercinta.

**MOTTO**

“manusia sekedar berusaha dan berencana akan tetapi ALLAH SWT yang menentukan selanjutnya” ; (Kyai Atas Langit)

“seberat apapun tantangan itu, sebesar apapun taruhannya, aku tidak akan menyerah sedikitpun”; (Jhon Cena)

“to be yourself is all that you can do” ; (Audioslave)



**RINGKASAN**

**Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember;** Restu Teguh Raharja, 090810201107; 2014; 98 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yaitu sebanyak 80 orang karyawan tetap. Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini sebanyak 4 variabel yang terdiri dari variabel independent dan variabel dependent. Variabel independent disini diberi notasi (X), yaitu Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Motivasi. Variabel dependent disini diberi notasi (Y), yaitu Kinerja Karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember sehingga menyebabkan kinerja karyawan meningkat; 2) Adanya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember sehingga kinerja karyawan dapat meningkat, dan; 3) Adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember sehingga kinerja karyawan meningkat.

**Kata kunci** : Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

### SUMMARY

**The Effect of Work Environment, Job Characteristics, and Motivation on Employee Performance in PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember**; Restu Teguh Raharja; 090810201107; 2014; 98 Pages; Department of Management Faculty of Economic; University of Jember.

This study entitled "The Effect of Work Environment, Job Characteristics, and Motivation on Employee Performance in PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember". The purpose of this study was to analyze the influence of the work environment, job characteristics, and motivation on employee performance in PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. The population in this study were permanent employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. The samples in this study were all permanent employees who work in PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember much as 80 permanent employees. The variables used in this study is composed of four variables independent variables and the dependent variable. The independent variable here is given the notation (X), Work Environment, Job Characteristics, and Motivation. Here the notation given dependent variable (Y), Employee Performance Analyzer is used is regression analysis. The results showed that: 1) The effect of work environment on employee performance in PT East Java Regional Development Bank Branch Jember lead to increased employee performance; 2) The effect of job characteristics on employee performance in PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember which can improve the performance of employees, and; 3) The effect of motivation on employee performance PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember thus improving employee performance.

**Key Word :** *Work Environment, Job Characteristics, Motivation, Employee Performance*

JEMBER

## PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Wiji Utami, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. NG. Krishnabudi, M.Agb selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Teristimewa Bapak dan Ibu tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
6. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2009 F.E. – UNEJ, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 1 Agustus 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	5
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	5
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	7
2.1.1 Lingkungan Kerja .....	7
2.1.2 Karakteristik Pekerjaan .....	13

2.1.3 Motivasi .....	15
2.1.4 Kinerja .....	22
2.1.5 Penelitian Terdahulu .....	28
<b>2.3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Hipotesis.....</b>	<b>33</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Jenis Data .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7 Skala Pengukuran .....</b>	<b>38</b>
<b>3.8 Metode Analisa Data .....</b>	<b>38</b>
3.8.1 Uji Instrumen .....	38
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	40
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	40
3.8.4 Uji Hipotesis.....	42
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>44</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian.....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Gambaran Umum PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember .....	47
4.1.2 Karakteristik Responden .....	61
4.1.3 Uji Instrument.....	63

4.1.3.1 Uji Validitas .....	63
4.1.3.2 Uji Reliabilitas.....	64
4.1.4 Analisis Data .....	65
4.1.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
4.1.4.2 Uji Asumsi Klasik.....	66
4.1.4.3 Uji Hipotesis.....	69
<b>4.2 Pembahasan .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>75</b>
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>76</b>
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>81</b>

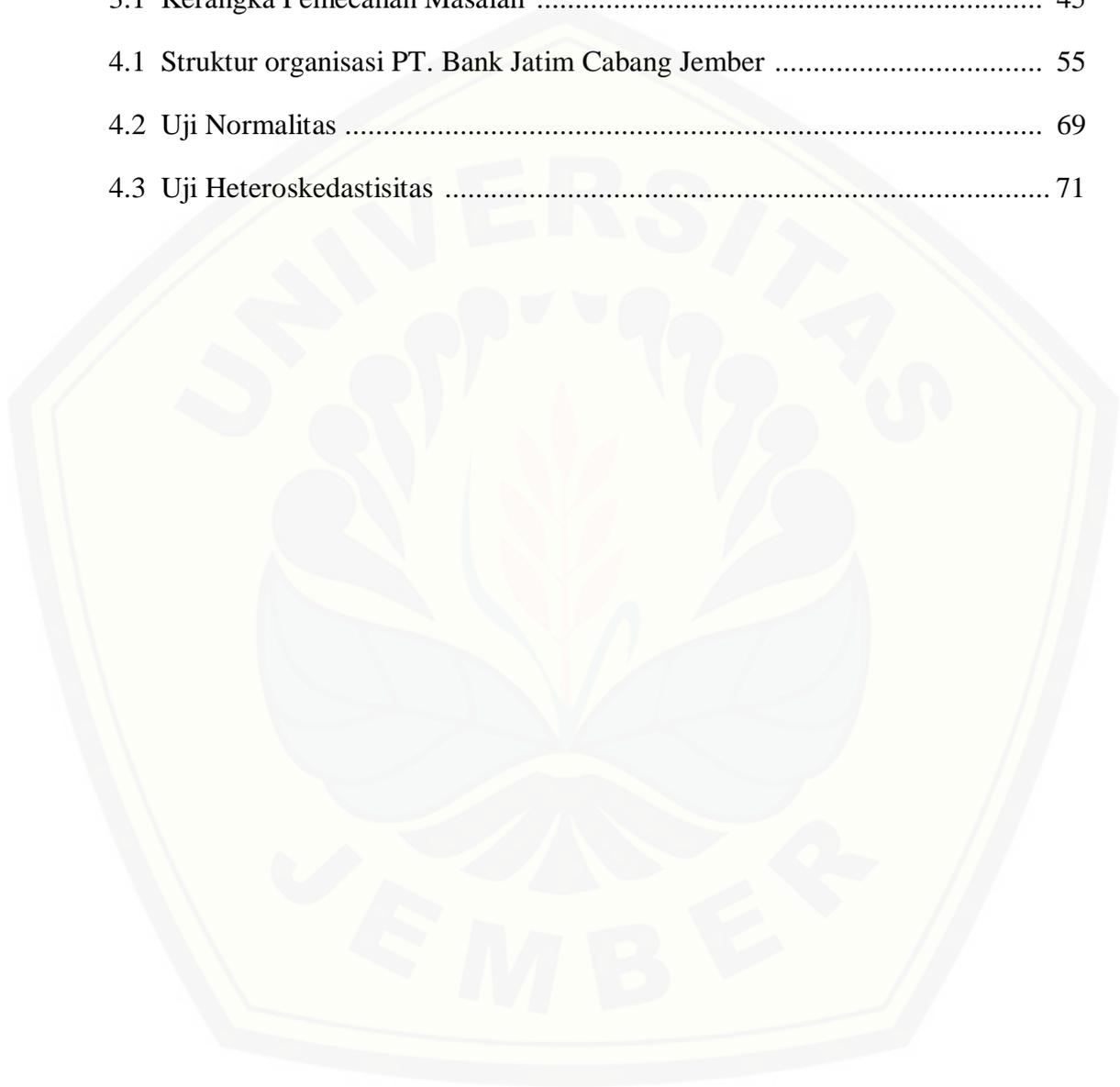


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Sebelumnya .....	30
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	63
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	64
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	65
4.5 Hasil Uji Validitas .....	66
4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	67
4.7 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	68
4.8 Uji Multikolinearitas .....	70

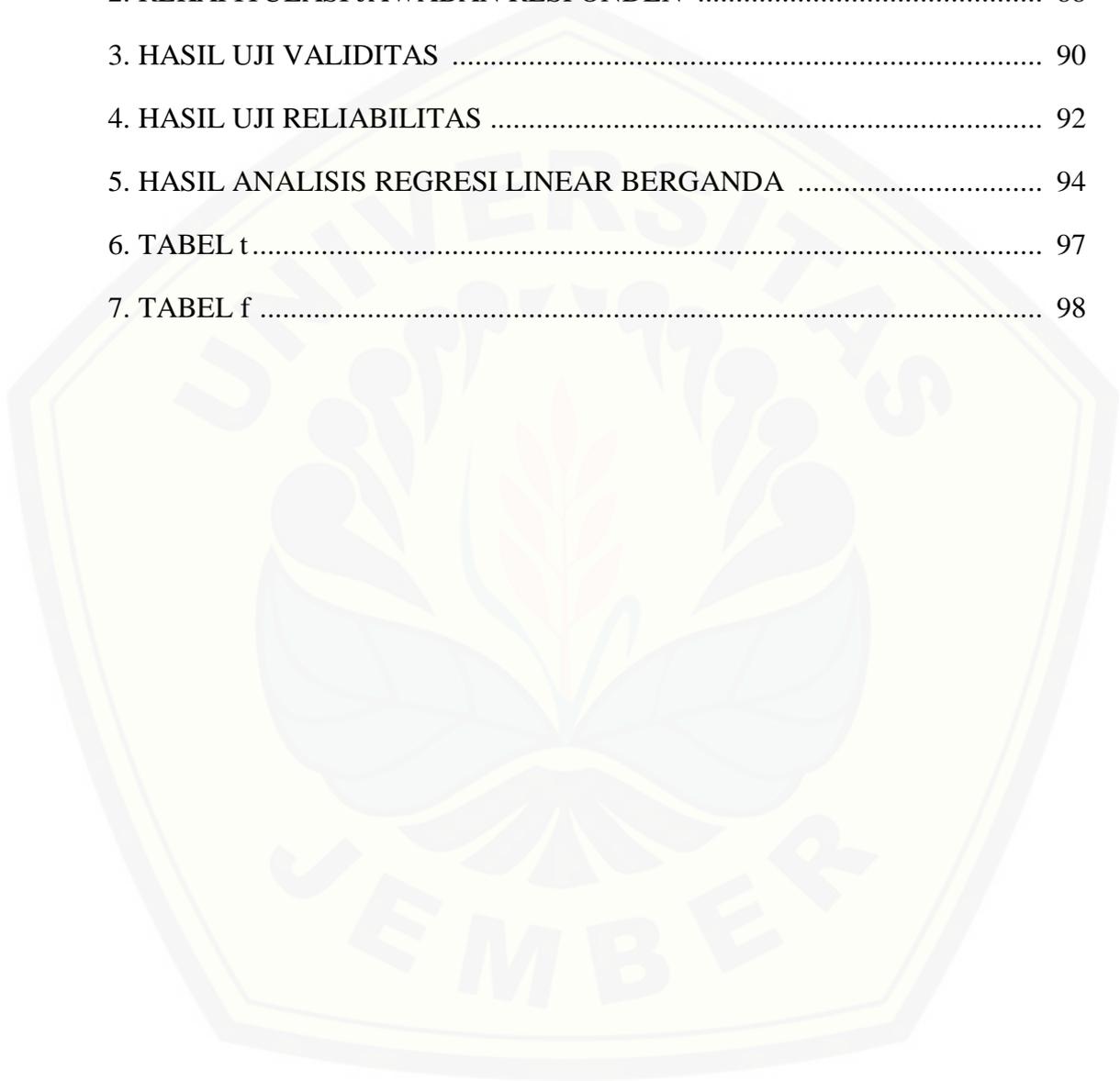
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	32
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	45
4.1 Struktur organisasi PT. Bank Jatim Cabang Jember .....	55
4.2 Uji Normalitas .....	69
4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	71



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. KUESIONER PENELITIAN .....	84
2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN .....	88
3. HASIL UJI VALIDITAS .....	90
4. HASIL UJI RELIABILITAS .....	92
5. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA .....	94
6. TABEL t .....	97
7. TABEL f .....	98



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di Era-globalisasi saat ini perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi manajemennya agar mampu bertahan dan mengembangkan usahanya. Dimana fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya yang digunakan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu dari sumber daya-sumber daya yang digunakan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama bagi setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan atau proses kerja perusahaan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkerja dengan baik serta semangat kerja yang tinggi.

Sumber daya manusia dapat bekerja dengan baik serta mempunyai semangat kerja yang tinggi apabila lingkungan kerja yang ada disekitar mereka dapat memberikan kenyamanan dan keamanan tersendiri bagi diri mereka masing-masing. Menurut Stewart (2009), lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehingga para karyawan tidak berkerja dengan baik serta tidak dengan semangat kerja yang tinggi.

Selain lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang membuat karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi dan juga mampu mempengaruhi bagaimana mereka untuk bekerja dengan baik. Menurut Robbins (2003), karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan menentukan kesesuaian

orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya. Dengan pemahaman terhadap karakteristik pekerjaan diharapkan karyawan tersebut akan semakin berorientasi dibidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuni pekerjaan dengan konsentrasi dan tanggung jawab yang disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan. Jika seorang karyawan memiliki karakteristik yang sesuai dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat.

Selain lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan, motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik serta semangat kerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Marry (2010), motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu dorongan agar para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka dan akan membawa dampak positif bagi perusahaan dan juga dapat mencapai tujuan yang dapat memuaskan keinginan mereka. Motivasi yang dapat diberikan perusahaan misalnya adalah faktor-faktor ekstrinsik meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status dalam organisasi, prosedur perusahaan, hubungan seorang karyawan dengan rekan sekerja, bawahan dan atasan. Sedangkan faktor-faktor intrinsik meliputi pencapaian prestasi, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab, kemajuan dalam karir, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Dengan pemberian motivasi diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

Kinerja karyawan dapat meningkat apabila lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi sudah dapat terpenuhi dengan baik dan karyawan sudah merasa aman dan nyaman dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Suyadi (2008: 2), kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember merupakan sebuah PT yang bergerak dibidang usaha perbankan. Sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pendorong untuk keunggulan bersaing

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember sehingga pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan untuk mencapai visi dan melaksanakan misi. Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan bagaimana seharusnya perusahaan dapat mengembangkan, menggunakan, dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh setiap perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan selama mungkin dalam persaingan global. Menurunnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh berbagai macam hal, diantaranya pengaruh lingkungan kerja itu sendiri yang kurang mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, pekerjaan yang diberikan karyawan itu sendiri dan teman sekerja yang menurun semangatnya dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan dan kinerja itu sendiri.

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik serta dapat menambah semangat kerja yang tinggi sehingga pekerjaan yang dihasilkan dapat maksimal. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan terwujud apabila, rancangan ruang kerja ditata dengan baik seperti penataan meja karyawan dan merapikan susunan berkas-berkas yang ada pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur

Cabang Jember agar sesuai dengan keinginan para karyawan, rancangan peralatan pekerjaan juga harus sesuai dengan keinginan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, penerangan harus dibuat senyaman mungkin sehingga menyebabkan kondisi kerja yang baik bagi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, pengaturan suhu udara harus diatur dengan stabil agar tidak menyebabkan menurunnya kondisi kesehatan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yang nantinya akan mempengaruhi kinerja mereka, tingkat kebisingan yang ada pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember harus diminimalisir karena dapat mengganggu karyawan disana dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang ada.

Karakteristik pekerjaan juga harus jelas dalam pemberiannya agar karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dapat mengerjakan pekerjaan yang diberikan secara optimal sehingga kinerja dapat meningkat. Tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan ini merupakan suatu kewajiban yang diberikan perusahaan.

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari diri manusia maupun dari orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu, motivasi disini mempunyai arti dorongan yang berasal dari diri karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember maupun berasal dari orang lain yang berada disekitar mereka. Setiap karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember harus mempunyai motivasi yang tinggi agar kinerja mereka senantiasa dapat dipertahankan dan diharapkan dapat meningkat seiring dengan masa kerja mereka disana.

Jumlah karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yang relatif besar dengan berbagai latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda membutuhkan pengelolaan karyawan yang baik. Lingkungan kerja harus dibuat senyaman mungkin, karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada karyawan juga harus tepat sasaran, dan juga motivasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kondisi yang ada pada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember sehingga mereka

dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan masing-masing. Berdasarkan dari latar belakang tersebut maka peneliti mengangkat judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember?
- b. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember?

### **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat disusun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
- b. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
- c. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
- d. untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

#### 4. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan dari penelitian ini tercapai maka akan diperoleh beberapa manfaat, manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Bagi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam upaya *me-manage* sumber daya manusia perusahaan.
- b. Bagi Peneliti, seluruh kegiatan penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman tentang penerapan teori yang didapat selama perkuliahan.
- c. Bagi Peneliti Berikutnya, diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian yang akan datang.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teoritis

#### 2.1.1 Lingkungan Kerja

##### a. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik serta dapat menambah semangat kerja yang tinggi bagi karyawan. Nitisemito (2007:183) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkup atau ruang yang ada di tempat seseorang tersebut bekerja dan secara langsung dapat mempengaruhi kondisi fisik dan mental karyawan dalam bekerja.

Ahyari (1999:24) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Menurut Terry (2006:23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Pengertian lain tentang lingkungan kerja diungkapkan oleh Amirulah (2004:51) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu. Menurut Fautisno (2003:25), lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya. Sedarmayati (2001:1) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sihombing (2004), lingkungan kerja merupakan faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini

mencakup peralatan kerja, suhu di tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

#### b. Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut Ahyari(1999:34) ruang lingkup lingkungan kerja yang dimaksud terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Adapun indikator dari lingkungan kerja ini antara lain:

##### a. Lingkungan Kerja fisik

###### 1) Rancangan ruang kerja

Rancangan ruang kerja meliputi kesesuaian pengaturan ruang kerja. Rancangan ruang kerja mempunyai dampak terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ruang kerja untuk karyawan yang tugasnya membutuhkan konsentrasi tinggi akan berbeda dengan karyawan lain mempunyai tugas yang tidak memerlukan konsentrasi tinggi.

###### 2) Rancangan peralatan pekerjaan

Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja. Bahkan untuk tugas yang sangat sederhana bila digunakan alat yang tidak sesuai akan menimbulkan permasalahan dan mengakibatkan kurangnya efisiensi kerja.

###### 3) Penerangan

Penerangan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu. Hal ini juga ditekankan oleh Munandar (2002:81) yang menyatakan bekerja dalam ruangan yang terang akan berbeda dengan jika kita bekerja dalam ruangan yang remang-remang cahaya.

###### 4) Pengaturan suhu dan udara

Pengaturan suhu dan udara adalah faktor penting dalam kenyamanan kerja karyawan. Suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Dalam keadaan demikian akan menambah kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses kerja meskipun tidak disengaja.

Pertukaran udara yang seimbang akan menjadikan karyawan lebih segar dan nyaman.

#### 5) Kebisingan

Bising biasanya dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu dan menjengkelkan. Mc Cormick (dalam Munandar, 2002:86) menyatakan bahwa bunyi atau suara yang tidak diinginkan ialah bunyi yang tidak memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktivitas yang dilaksanakan.

#### b. Lingkungan Kerja Psikis

- 1) Gaya Kepemimpinan atasan
- 2) Sistem kepercayaan yang buruk
- 3) Pemberian wewenang dalam *job description* dan pengambilan keputusan
- 4) Interaksi yang dilandaskan pada kejujuran dan kebenaran
- 5) Ketidakjelasan peran
- 6) Kebebasan mengeluarkan aspirasi
- 7) Beban kerja yang berlebihan

Menurut Wibowo (2007:65), lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

#### 1. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Menurut Wibowo (2007:65), lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

#### a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
  2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
  3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
  4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
  5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.
- b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

c. Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
5. Kemenduaan peranan
6. Frustrasi
7. Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
8. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
9. Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

d. Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
2. Organisasi tenaga kerja/buruh,
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar,
4. Keadilan dan kelayakan,
5. Produktivitas,
6. Biaya hidup, dan
7. Pemerintah.

2. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo (2007:70), lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini

sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

#### 1. Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun Faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

- a. Masalah keluarga
- b. Masalah kesehatan (kondisi fisik)
- c. Masalah finansial
- d. Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
- e. Kesempatan untuk pengembangan karier
- f. Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

#### 2. Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

#### 3. Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan

pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

#### 4. Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini menggunakan indikator dalam lingkungan kerja menurut pendapat Ahyari tentang lingkungan kerja fisik yang meliputi: rancangan ruang kerja, rancangan peralatan pekerjaan, penerangan, pengaturan suhu dan udara, dan kebisingan.

### 2.1.2 Karakteristik Pekerjaan

#### a. Definisi Karakteristik Pekerjaan

Tugas atau pekerjaan merupakan suatu kewajiban yang diberikan kepada karyawan suatu perusahaan maupun organisasi agar mereka dapat mendapatkan hak mereka yang pada umumnya berupa imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Menurut Robbins (1996:208), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam Simamora (2004:129) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali.

## b. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Dimensi inti pekerjaan menurut Hackman dan Oldman (1980) dalam Robbins (2006: 641-642):

### 1. Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*).

Variasi keterampilan adalah tingkat dimana seseorang perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai keragaman tinggi ini akan membuat karyawan menggunakan beberapa keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugasnya. Pekerjaan yang beragam dipandang lebih menantang karena mencakup beberapa jenis pekerjaan. pekerjaan seperti ini akan menghilangkan rasa kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. selain itu keragaman keterampilan akan menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi para pekerja, karena para pekerja dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

### 2. Prosedur dan Kejelasan Tugas (*task identity*)

Tingkat dimana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian yang menyeluruh dan dapat diidentifikasi. Gerakan manajemen ilmiah masa lampau telah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispecialisasikan dan rutinitas. para karyawan mengerjakan bagian kecil dari pekerjaan sehingga para karyawan tidak dapat mengidentifikasi salah satu hasil kerja dengan upaya mereka sendiri. para karyawan tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau tanggung jawab terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

### 3. Kepentingan Tugas (*task significant*)

Tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

### 4. Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*).

Tingkat atau keadaan dimana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai otonomi mendorong karyawan menggunakan

kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*).

Tingkat dimana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya. Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Umpan Balik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan atau atasan atau rekan kerja lainnya. Gagasan atau kata-kata umpan balik yang cukup sederhana akan sangat penting dan berarti bagi karyawan, terlebih apabila diwujudkan dalam bentuk hadiah atau bonus. Mereka perlu mengetahui seberapa baik prestasi mereka, karena mereka menyadari bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan agar dapat melakukan penyesuaian diri melalui proses perolehan atau pembentukan keahlian.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini menggunakan aspek-aspek dalam karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldman (1980) dalam Robbins (2006: 641-642) sebagai indikator penelitian yang meliputi: variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*), prosedur dan kejelasan tugas (*task identity*), kepentingan tugas (*task significant*), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*), umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*).

### 2.1.3 Motivasi

#### a. Definisi Motivasi

Setiap individu pada dasarnya didorong oleh sesuatu kekuatan baik yang timbul dari dalam diri individu maupun dari luar. Pengertian motivasi lebih cenderung menjelaskan hal-hal yang bersifat umum dan menunjukkan proses secara keseluruhan termasuk situasi yang mendorong seseorang dalam bertindak. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Gray (dalam Winardi, 2002) motivasi merupakan sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persisitensi, dalam hal ini melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Definisi yang lain dikemukakan oleh James O Wotittaker, mengatakan bahwa motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan atau memberikan dorongan kepada mahluk-mahluk untuk bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motif tersebut (Wingkel, 1984:193).

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan sesuai juga dengan pandangan bahwa motivasi adalah keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Widjaja,1995:20). Rivai dan Sagala (2009:23) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

#### b. Teori-teori Motivasi

Secara psikologis aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Ada beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain:

##### 1). Motivasi Maslow (1943)

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting. Adapun kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

## 2). Teori Motivasi Herzberg (1966)

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

## 3). Teori Motivasi Mc Gregor

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori x (negative) dan teori y (positif), Menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer, yaitu:

- a) karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja

- b) karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori y, yaitu:

- a) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c) Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

#### 4). Teori Motivasi Vroom (1964)

Teori dari Vroom tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan.

Vroom (dalam Ndraha, 2005) mengemukakan bahwa motivasi adalah produk tiga faktor, yaitu *Valence* (V) menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward* ; *Expectancy* (E) menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*); *Instrumentality* (I) menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Pernyataan di atas berhubungan dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- a) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- b) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- c) Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.
- d) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

#### 5). Teori Achievement Mc Clelland (1961)

Prof. Dr. David Mc Clelland, seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud, yaitu:

a) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

*Need for achievement* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b) *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

c) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)

*Need for Power* adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan dan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

*Need for Power* adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

6). Clayton Alderfer ERG

Clayton Alderfer menyetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

c. Dimensi Motivasi

Menurut Robbins (dalam Suwadi, 2012:17), motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Dimana dimensi dari motivasi kerja tersebut meliputi:

- 1) Cara baru dan kreatif
- 2) Menanggung resiko
- 3) Memanfaatkan peluang
- 4) Kerja sama
- 5) Tanggung jawab
- 6) Kemauan
- 7) Program kerja dan

#### 8) Jabatan

Menurut McClelland (dalam Anwar, 2006:68), mengemukakan 6 karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistic
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Murray (1957) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- 2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
- 5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- 6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- 7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini menggunakan indikator dalam motivasi menurut pendapat. Mc Clelland yang meliputi: rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, berani menanggung resiko, mempunyai tujuan yang realistik, memiliki rencana kerja dan selalu berusaha untuk mewujudkannya, memanfaatkan umpan balik yang konkrit, dan selalu mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### 2.1.4 Kinerja

#### a. Definisi Kinerja

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Gomes (2001:67) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Wibowo (2006:22) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pendapat lain disampaikan oleh Dessler (dalam Fabiola, 2005) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan

perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Prawirosentono (1994 : 62) kinerja adalah hasil kerja yang dipakai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Evaluasi pencapaian kinerja karyawan serta evaluasi terhadap penyimpangan adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang ditetapkan yang diharapkan perusahaan, maka perlu ditetapkan standar dan pengukuran yang jelas untuk mengukur kinerja karyawan.

#### b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam karya tulis Mangkunegara (2006:67) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{Skill} \end{aligned}$$

Menurut Anwar (2006:16) menyimpulkan bahwa faktor – faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan kerja organisasi.

##### 1) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani).

Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, hal tersebut merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari – hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2) Faktor lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain, uraian jabatan, yang jelas, pola komunikasi yang efektif, target kerja yang menantang, hubungan kerja yang harmonis. Sekalipun jika faktor lingkungan kerja organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik maka ia akan tetap berprestasi dalam bekerja serta tidak berpengaruh terhadap organisasi. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan kerja organisasi dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan motivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi dalam organisasinya.

Menurut Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja

## c. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah :
  - (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
  - (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.
  - (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
  - (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
  - (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

- a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

#### d. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999: 11) Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- 3) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Notoatmodjo (2003: 143) untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai).

Menurut Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Umar dalam karya tulis Mangkunegara (2006:73) terdapat sepuluh indikator dalam kinerja karyawan antara lain:

- 1) Mutu pekerjaan
- 2) Kejujuran karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerjasama
- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu

Menurut Faustino (2003:142) mengemukakan beberapa kriteria kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang dapat diperoleh dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality or work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat dan kesesuaiannya.
- 3) *Job of knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan itu untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Inisiative*, yaitu semangat untuk melakukan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramah tamahan.

Dari uraian di atas, maka indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Faustino (2001) yang meliputi:

- 1) *Quantity of work*
- 2) *Quality or work*
- 3) *Job of knowledge*
- 4) *Creativeness*
- 5) *Cooperative*
- 6) *Dependability*
- 7) *Inisiative*
- 8) *Personal Qualities*

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Dani Agung Wicaksono (2008). Tujuan penelitian ini untuk menemukan pengaruh secara positif tentang lingkungan kerja

terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 80 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode penelitian populasi (sensus) dimana populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel yang jumlahnya 80 orang juga. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu, pelayanan karyawan (X1), kondisi kerja (X2), dan hubungan antar karyawan (X3) dengan variabel *intervening*, yaitu kepuasan (Z) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan berpengaruh positif terhadap variabel terikat:kinerja karyawan dengan variabel *intervening*:kepuasan kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Kharismatika (2008). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel kalitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (persero) DAOP IX Jember yang berjumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode penelitian populasi (sensus) dengan jumlah responden yang diambil sebanyak 58 orang. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu lingkungan kerja (X) dan motivasi (Z) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan, yaitu analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja (X) dan variabel motivasi (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh perolehan nilai koefisien jalur dan dari nilai uji t yang menunjukkan ditolaknya  $H_0$ .

Penelitian ketiga dilakukan oleh Sri Purwati (2011). Tujuan penelitian ini untuk melihat dan mengetahui apakah ada motivasi kerja dengan variabel kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afliasi secara parsial dengan kinerja karyawan di PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta. Serta untuk melihat dan mengetahui apakah ada motivasi kerja dengan variabel kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afliasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan di PT. Anindya Mitra Internasional

Yogyakarta. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta yang berjumlah 62 karyawan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu kebutuhan akan prestasi (X1), kebutuhan akan kekuasaan (X2), kebutuhan akan afliasi (X3) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan, yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian keempat dilakukan oleh Prisky 2010. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pada pegawai bagian back office PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk kantor area Jember, baik secara parsial maupun simultan. Variabel dalam penelitian ini yaitu, karakteristik biografis pegawai (X1), karakteristik pekerjaan (X2), kinerja karyawan (Y). Metode yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Objek	Analisis
Dani Agung	Analisis Pengaruh	(X1) Kondisi	PT. Kereta	Analisis
Wicaksono	Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember	kerja (X2) Hubungan Antar Karyawan (X3) Pelayanan Karyawan (Z) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja Karyawan	Api (Persero) DAOP IX Jember	Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Kharismatika	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (persero) DAOP IX Jember	(X) Kualitas Kehidupan Kerja (Z) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan	Karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (persero) DAOP IX Jember	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Sri Purwati	Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta	kebutuhan akan prestasi (X1) kebutuhan akan kekuasaan (X2) kebutuhan akan afliasi (X3) kinerja karyawan (Y)	Karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta	Analisis Regresi Linier Berganda
Prisky	Pengaruh Karakteristik Biografis dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan	Karakteristik biografis pegawai (X1) karakteristik pekerjaan pegawai (X2)	PT Bank Mandiri	Analisis Regresi Linier Berganda

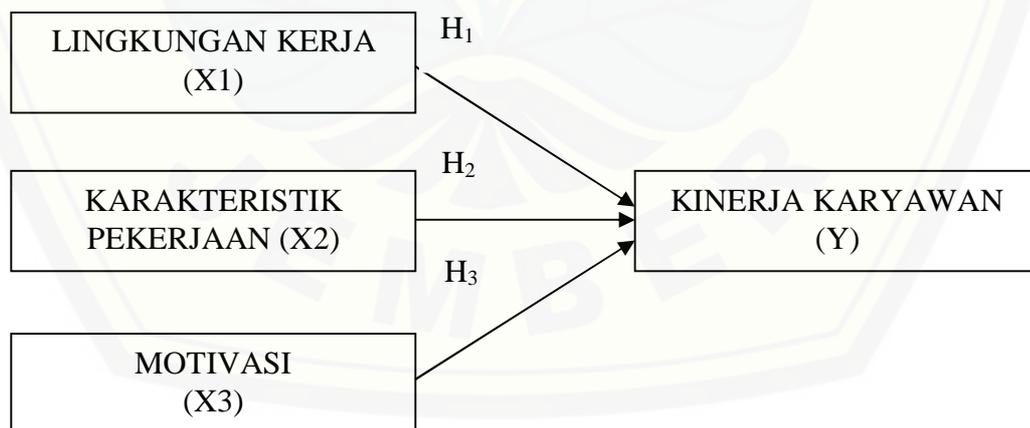
Bank Mandiri Jember	kinerja pegawai (Y)
------------------------	------------------------

Sumber : Data diolah, 2014

## 2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang sudah dijelaskan, dapat dijelaskan kembali bahwa lingkungan kerja (X1) yang baik, aman, dan nyaman akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka sehingga semangat kerja yang tinggi tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Selain itu karakteristik pekerjaan (X2) sebagai upaya untuk mengidentifikasi karakteristik tugas yang dari pekerjaan yang diberikan dimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda sehingga dapat menentukan kinerja masing-masing karyawan. Motivasi (X3) juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi senantiasa akan mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka dengan semangat kerja yang tinggi dengan tingkat penyelesaian sangat baik sehingga kinerja yang mereka hasilkan sangat baik.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar berikut:



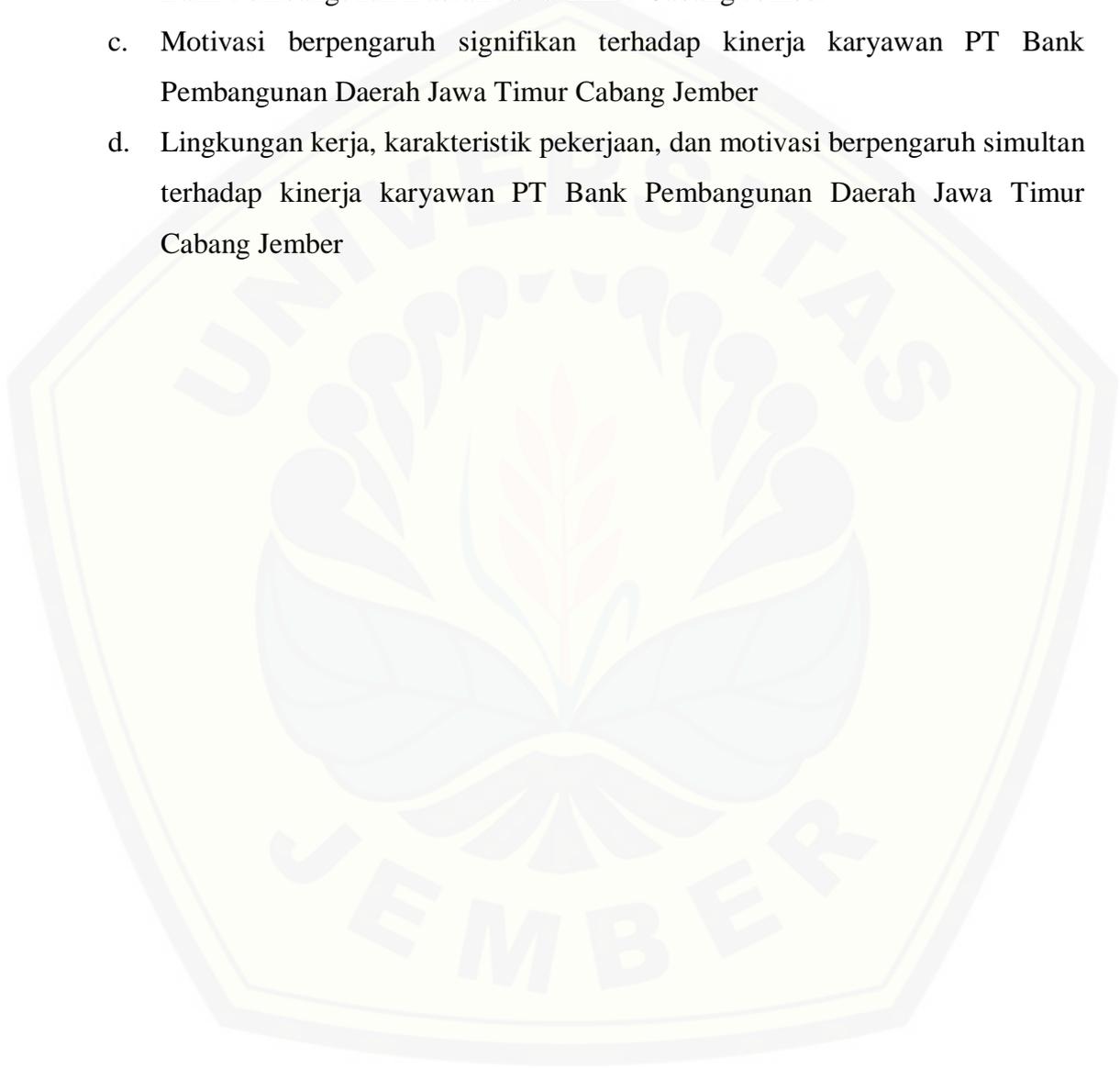
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber

### 2.3 Hipotesis

Dari uraian penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember
- b. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember
- c. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember
- d. Lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember



## BAB III. METODELOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Arikunto (2006:12), rancangan penelitian adalah suatu rencana usulan untuk memecahkan masalah, sehingga nantinya dapat diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang diorientasikan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, yaitu dengan melakukan rancangan penelitian dalam bentuk pengamatan dengan metode survey, yaitu metode dengan mengumpulkan data atau informasi dari responden dengan menggunakan kuisioner.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan, (Singarimbun, 1995:256).

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yaitu sebanyak 80 orang karyawan tetap (karyawan dalam ikatan kerja dalam kurun waktu tidak tertentu). Arikunto (2006:131) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% dari populasi. Berdasarkan jumlah karyawan tetap yang berjumlah 80 yang berarti kurang dari 100 orang maka subyek populasi yang diambil di dalam penelitian ini sebanyak 80 orang karyawan tetap.

### 3.3 Jenis Data

Berdasarkan cara memperolehnya data terbagi atas :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (objek penelitian), dalam penelitian ini adalah berupa jawaban responden atas pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner
- b. Data skunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini adalah informasi mengenai profil PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, visi serta misi, dan laporan pendukung yang diperoleh dari laporan, dokumen, literatur, dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan kuesioner adalah dengan pembagian kuesioner pada waktu jam istirahat atau jam pulang kerja kepada para karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

- b. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara adalah sifatnya sebagai membantu pengisian kuesioner agar maksud dan tujuan dari pernyataan koesiuner dapat dimengerti dengan baik dan jelas oleh repsonden, wawancara yang dilakukan dengan menanyakan perihal pernyataan responden terkait dengan koesiuner penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel dependen dan variabel independen.

- a. *Variable Independent* (X)

Variabel Independen dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi.

b. *Variable Dependent (Y)*

Variabel Dependen dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu kinerja karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk tentang bagaimana suatu variabel dapat diukur, sehingga dapat diketahui baik buruknya penelitian dilaksanakan.

a. Variabel bebas (X)

- 1) Lingkungan kerja ( $X_1$ ), yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Terdapat lima hal yang menjadi indikator dalam variabel lingkungan kerja dalam hal ini lingkungan kerja fisik (Menurut Ahyari, 1999:34), meliputi:
  - a) Rancangan ruang kerja
  - b) Rancangan peralatan pekerjaan
  - c) Penerangan
  - d) Pengaturan suhu
  - e) Kebisingan
- 2) Karakteristik pekerjaan ( $X_2$ ), yaitu upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda pada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Terdapat lima hal yang menjadi indikator variabel karakteristik pekerjaan (menurut Hackman dan Oldman 1980 dalam Robins 2006: 641-642) meliputi:
  - a) Variasi keterampilan kerja
  - b) Prosedur dan kejelasan tugas
  - c) Kepentingan tugas
  - d) Kewenangan dan tanggung jawab
  - e) Umpan balik dari tugas yang diberikan

- 3) Motivasi ( $X_3$ ), merupakan virus mental yang merupakan kondisi jiwa yang mendorong karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Terdapat enam hal yang menjadi indikator seseorang memiliki motivasi tinggi (menurut Mc Celland dalam Mangkunegara, 2006:68) meliputi:
- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
  - b) Berani mengambil dan memikul resiko
  - c) Memiliki tujuan yang realistik
  - d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
  - e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
  - f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan
- b. Variabel terikat (Y), yaitu kinerja karyawan, adalah penampilan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Terdapat delapan hal yang menjadi indikator seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik (menurut Faustino 2003:142), meliputi:
- 1) *Quantity of Work*, yaitu jumlah hasil kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yang dapat diperoleh dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
  - 2) *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai oleh karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
  - 3) *Job of Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
  - 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

- 5) *Cooperative*, yaitu kesediaan karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama rekan kerja).
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran yang dimiliki oleh karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (ketepatan waktu).
- 7) *Inisiative*, yaitu semangat kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*, yaitu kesadaran yang dimiliki oleh karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dalam hal keramah tamahan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2009:88) skala *likert* digunakan untuk menentukan sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran variabel X (lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi), Y (kinerja karyawan) dilakukan menggunakan skala likert. Hasil jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 : sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 : setuju (S)
- c. Skor 3 : netral (N)
- c. Skor 2 : tidak setuju (TS)
- d. Skor 1 : sangat tidak setuju (STS)

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

### 3.8.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) ;

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

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

### 3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut *independent variable* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variable* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61).

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61) :

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

Keterangan :

$a$  = bilangan konstanta

$b_1$  = besarnya pengaruh lingkungan kerja

$b_2$  = besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan

$b_3$  = besarnya pengaruh motivasi

$X_1$  = Lingkungan kerja

$X_2$  = Karakteristik pekerjaan

$X_3$  = Motivasi

$Y$  = kinerja karyawan

$e$  = faktor gangguan

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas

pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

### 3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

#### a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:68) ;

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

- 1)  $H_0 : bi = 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

- 2)  $H_a : bi \neq 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

- 3) *Level of significane* 5%.

## b. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Prayitno, 2010:67). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , secara simultan terhadap variabel Y. Rumus yang akan digunakan adalah :

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

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

$R^2$  = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F ;

1)  $H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ , dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

2)  $H_a : b_1, b_2, b_3 = 0$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ , dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane 5%*.

c. Uji  $R^2$  (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \frac{\sum Y (b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y + b^4 \sum X_4 Y)}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi berganda

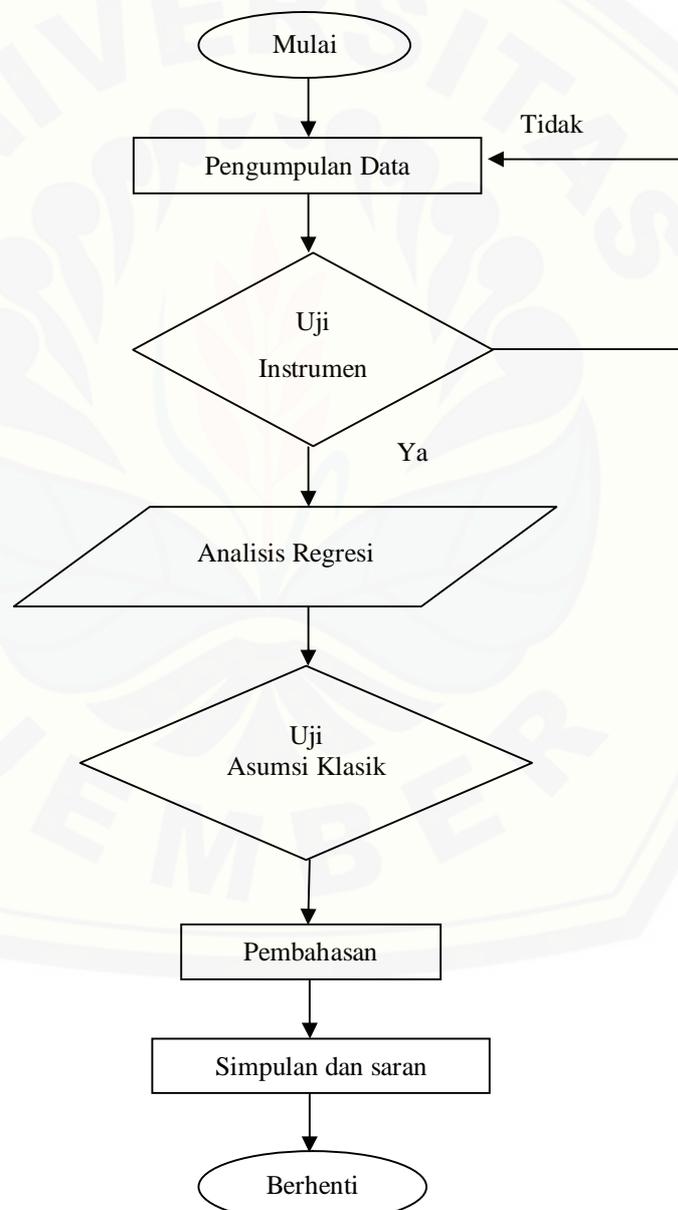
Y = Variabel terikat (*dependent*)

X = Variabel bebas (*Independent*)

b = Koefisien

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan metode analisis data yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan ;

- a. Mulai merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
- b. Melakukan pengumpulan data.
- c. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji tidak valid, maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid, maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
- d. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel  $X_1 \dots X_n$  terhadap variabel Y.
- e. Melakukan Uji Asumsi Klasik
- f. Melakukan Uji Hipotesis.
- g. Melakukan pembahasan.
- h. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.
- i. Berhenti menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dengan arah positif. Hal ini mendukung adanya temuan bahwa adanya lingkungan kerja yang sesuai maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan;
- b. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dengan arah positif. Hal ini mendukung adanya temuan bahwa adanya karakteristik pekerjaan yang sesuai maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan;
- c. Motivasi berpengaruh terhadap signifikan kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dengan arah positif. Hal ini mendukung adanya temuan bahwa adanya motivasi kerja karyawan maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut ;

- a) Bagi Manajemen PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember :
  1. Pihak Manajemen PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan lingkungan kerja yang sudah sesuai dengan keinginan dan harapan

karyawan, sehingga dengan mempertahankan hal tersebut, perusahaan akan tetap dapat menciptakan adanya kenyamanan kerja yang mendukung adanya optimalisasi kemampuan kerja karyawannya;

2. Pihak Manajemen PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada karyawannya, sehingga dengan mempertahankan hal tersebut, perusahaan akan tetap dapat menciptakan adanya keyakinan dan kemampuan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawannya;

3. Pihak Manajemen PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya, sehingga dengan mempertahankan hal tersebut perusahaan akan tetap menjadikan karyawan mampu bersikap inovatif dan kreatif yang mendukung adanya pencapaian kualitas kerja karyawannya;

b) Bagi peneliti berikutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel yang lebih bervariasi seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi dll dalam melakukan penelitian sehingga akan mendapatkan temuan yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

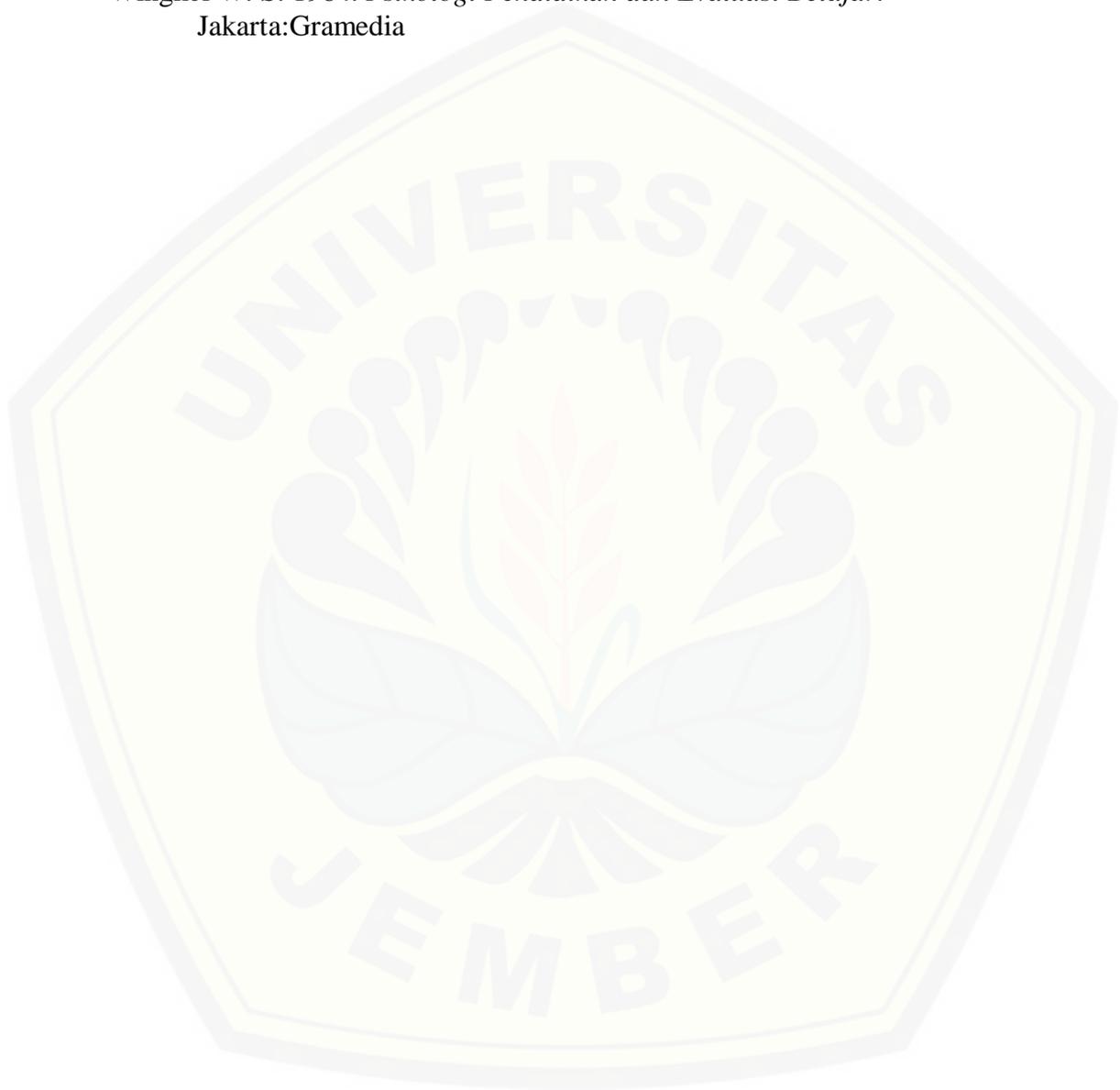
- Ahyari, Agus 1999. *Manajemen Operasi Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE
- Anwar P Mangkunegara. 2006. *Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Pratik. Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dani. 2008. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Gomes, Faustino, Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusi*, cet 5. Yogyakarta: Andi offset.
- , 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- , Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kharismatika. 2008. *Pengaruh Kualitas Kehidupan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (Persero) DAOP IX Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Munandar, S.C Utami. 2002. *Kreativitas dan Keterbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Nawawi dan Martini Hadari. 1992. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, S.Alex 2007. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Prisky. 2010. *Pengaruh Karakteristik Biografis dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Jember*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari teori ke praktik*. Edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sihombing, Umberto. 2004. *Pengaruh Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : Aditama Media
- Singarimbun, Masri. dan Sofian, Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Sri Purwati. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan
- Stephen P. Robbins. 2000. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- , 2009. *Statistika Non Parametris untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suwadi.2012. *Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Kinerja Kepala Desa dalam Tugas Pemerintahan di Kecamatan Dolok Masihul*. Skripsi. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Winardi, J. 2002. *Motivasi dan pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wingkel W. S. 1984. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta:Gramedia



**LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN**

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i  
di Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan kegiatan penelitian yang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Oleh karena itu, saya mengharapkan kesediaan saudara/i untuk meluangkan waktu guna mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada. Semua data dan jawaban saudara akan dijamin kerahasiaannya. Atas waktu dan ketersediaannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Restu Teguh Raharja

NIM. 090810201107

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden :..... (diisi oleh peneliti)

Umur :..... Tahun

Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Lama Bekerja : a. Kurang dari 1 tahun  
 b. 1-3 tahun  
 c. 4-5 tahun  
 d. Lebih dari 5 tahun

Tingkat pendidikan : a. Tamatan SMA  
 b. Tamatan D3  
 c. Tamatan S1  
 d. Tamatan S2

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

- Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
- Berilah tanda (✓) pada salah satu jawaban di setiap pertanyaan, sesuai apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu:
  - SS : Sangat setuju**
  - S : Setuju**
  - N : Netral**
  - TS : Tidak setuju**
  - STS : Sangat tidak setuju**

**I. LINGKUNGAN KERJA ( $X_1$ )**

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Tata ruang kerja tempat Anda bekerja sesuai dengan keinginan dan harapan Anda					
2	Peralatan kerja di tempat Anda bekerja sudah cukup memadai					
3	Penerangan di tempat Anda bekerja sudah cukup memadai					
4	Sirkulasi udara di tempat Anda					

	bekerja sudah cukup memadai					
5	Tingkat kebisingan yang terjadi di ruangan kerja Anda masih bisa ditolerir sehingga tidak mengganggu Anda saat bekerja					

## II. KARAKTERISTIK PEKERJAAN ( $X_2$ )

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Anda merasa perlu menggunakan berbagai keterampilan untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan					
2	Anda merasa memiliki kontribusi besar dalam pencapaian hasil kerja					
3	Anda merasa pekerjaan Anda sangat penting bagi orang lain					
4	Anda mengerjakan tugas yang diberikan dengan kewenangan yang Anda dapat dan penuh tanggung jawab					
5	Anda selalu merasa mendapatkan umpan balik yang memuaskan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan					

## III. MOTIVASI KERJA ( $X_3$ )

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu merasa bertanggung jawab atas semua pekerjaan saya					
2	Saya selalu berani menanggung resiko jika saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya					
3	Saya selalu memiliki keinginan untuk menentukan target yang menantang namun dapat dicapai					
4	Saya selalu menyusun rencana kerja yang baik dalam setiap pekerjaan saya					
5	Saya selalu berusaha memperbaiki segala aspek yang ada di dalam pekerjaan					

6	Saya selalu berusaha untuk mewujudkan semua program kerja yang telah saya susun					
---	---	--	--	--	--	--

#### IV. KINERJA (Y)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan					
2	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang diberikan					
3	Saya memahami dan menguasai semua hal yang terkait dengan pekerjaan saya saat ini					
4	Saya selalu memberikan saran/pendapat yang kreatif demi kesempurnaan pekerjaan					
5	Saya selalu mengutamakan kerjasama tim dalam setiap pekerjaan saya					
6	Saya selalu berusaha datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
7	Saya selalu tertarik pada pekerjaan yang menuntut saya memberikan gagasan baru					
8	Saya senantiasa bersikap ramah dan santun kepada siapa saja di dalam tempat saya bekerja					



LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

NO	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.2.5	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4
6	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3
7	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	
9	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	5	4
10	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4
13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4
15	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
16	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4	3	5	4
19	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5
21	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4
22	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
23	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3
24	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
25	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4
26	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5
27	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5
28	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4
29	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
31	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
32	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5
33	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5
34	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4
35	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
36	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
39	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
40	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4

41	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
42	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
43	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
45	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
46	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
47	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3
48	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
49	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3
51	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
53	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
55	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
56	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
57	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4
60	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
61	4	2	2	2	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
62	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
63	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
64	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	5	5	2	3	2	3	2	4	3	3
65	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
66	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
67	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4
68	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
69	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4
70	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
71	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3
72	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
73	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
74	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
75	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
76	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
78	3	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
79	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4
80	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.333 <sup>**</sup>	.275 <sup>*</sup>	.383 <sup>**</sup>	.342 <sup>**</sup>	.606 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.003	.014	.000	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.1.2	Pearson Correlation	.333 <sup>**</sup>	1	.582 <sup>**</sup>	.421 <sup>**</sup>	.363 <sup>**</sup>	.756 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.001	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.1.3	Pearson Correlation	.275 <sup>*</sup>	.582 <sup>**</sup>	1	.498 <sup>**</sup>	.417 <sup>**</sup>	.794 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.1.4	Pearson Correlation	.383 <sup>**</sup>	.421 <sup>**</sup>	.498 <sup>**</sup>	1	.501 <sup>**</sup>	.767 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.1.5	Pearson Correlation	.342 <sup>**</sup>	.363 <sup>**</sup>	.417 <sup>**</sup>	.501 <sup>**</sup>	1	.707 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80
XT.1	Pearson Correlation	.606 <sup>**</sup>	.756 <sup>**</sup>	.794 <sup>**</sup>	.767 <sup>**</sup>	.707 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80

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

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

Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.072	.198	.175	.259 <sup>*</sup>	.524 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.525	.078	.121	.020	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.2.2	Pearson Correlation	.072	1	.338 <sup>**</sup>	.336 <sup>**</sup>	.349 <sup>**</sup>	.669 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.525		.002	.002	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.2.3	Pearson Correlation	.198	.338 <sup>**</sup>	1	.234 <sup>*</sup>	.338 <sup>**</sup>	.685 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.078	.002		.036	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.2.4	Pearson Correlation	.175	.336 <sup>**</sup>	.234 <sup>*</sup>	1	.191	.627 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.121	.002	.036		.090	.000
	N	80	80	80	80	80	80
X.2.5	Pearson Correlation	.259 <sup>*</sup>	.349 <sup>**</sup>	.338 <sup>**</sup>	.191	1	.651 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.020	.002	.002	.090		.000
	N	80	80	80	80	80	80
XT.2	Pearson Correlation	.524 <sup>**</sup>	.669 <sup>**</sup>	.685 <sup>**</sup>	.627 <sup>**</sup>	.651 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80

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

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

Correlations

	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	XT.3
X.3.1 Pearson Correlation	1	.412**	.544**	.444**	.472**	.101	.733**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.373	.000
N	80	80	80	80	80	80	80
X.3.2 Pearson Correlation	.412**	1	.469**	.471**	.379**	.003	.699**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.976	.000
N	80	80	80	80	80	80	80
X.3.3 Pearson Correlation	.544**	.469**	1	.275*	.628**	.162	.772**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.014	.000	.152	.000
N	80	80	80	80	80	80	80
X.3.4 Pearson Correlation	.444**	.471**	.275*	1	.317**	-.092	.603**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014		.004	.415	.000
N	80	80	80	80	80	80	80
X.3.5 Pearson Correlation	.472**	.379**	.628**	.317**	1	.362**	.784**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.004		.001	.000
N	80	80	80	80	80	80	80
X.3.6 Pearson Correlation	.101	.003	.162	-.092	.362**	1	.394**
Sig. (2-tailed)	.373	.976	.152	.415	.001		.000
N	80	80	80	80	80	80	80
XT.3 Pearson Correlation	.733**	.699**	.772**	.603**	.784**	.394**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	YT
Y.1 Pearson Correlation	1	.396**	.318**	.238*	.217	.110	.076	.105	.584**
Sig. (2-tailed)		.000	.004	.033	.053	.330	.502	.355	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.2 Pearson Correlation	.396**	1	.287**	.333**	.303**	.231*	.037	.142	.620**
Sig. (2-tailed)	.000		.010	.003	.006	.040	.742	.209	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.3 Pearson Correlation	.318**	.287**	1	.287**	.613**	.165	.341**	.114	.717**
Sig. (2-tailed)	.004	.010		.010	.000	.144	.002	.315	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.4 Pearson Correlation	.238*	.333**	.287**	1	.291**	.043	.072	.149	.563**
Sig. (2-tailed)	.033	.003	.010		.009	.702	.523	.188	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.5 Pearson Correlation	.217	.303**	.613**	.291**	1	.410**	.223*	.236*	.733**
Sig. (2-tailed)	.053	.006	.000	.009		.000	.047	.035	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.6 Pearson Correlation	.110	.231*	.165	.043	.410**	1	-.022	.119	.403**
Sig. (2-tailed)	.330	.040	.144	.702	.000		.843	.292	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.7 Pearson Correlation	.076	.037	.341**	.072	.223*	-.022	1	.283*	.436**
Sig. (2-tailed)	.502	.742	.002	.523	.047	.843		.011	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y.8 Pearson Correlation	.105	.142	.114	.149	.236*	.119	.283*	1	.422**
Sig. (2-tailed)	.355	.209	.315	.188	.035	.292	.011		.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
YT Pearson Correlation	.584**	.620**	.717**	.563**	.733**	.403**	.436**	.422**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

### LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

RELIABILITY

/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X.3.1 X.3.2 X.3.3 X.3.4 X.3.5 X.3.6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	8

**LAMPIRAN 5. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA  
(Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, Uji t, Uji F, dan R<sup>2</sup>)**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 <sup>a</sup>	.382	.358	.42189

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.360	3	2.787	15.657	.000 <sup>a</sup>
	Residual	13.527	76	.178		
	Total	21.887	79			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.896	.421		2.128	.037		
	Lingkungan Kerja	.258	.089	.297	2.911	.005	.779	1.284
	Karakteristik Pekerjaan	.312	.099	.312	3.139	.002	.824	1.213
	Motivasi	.218	.093	.223	2.346	.022	.896	1.116

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

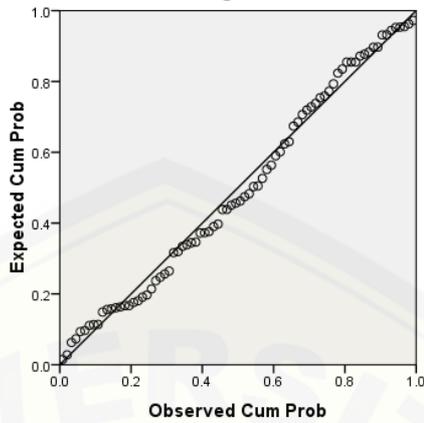
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Lingkungan Kerja	Karakteristik Pekerjaan	Motivasi
1	1	3.956	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.342	.05	.62	.03	.40
	3	.016	15.778	.03	.37	.58	.22
	4	.009	21.333	.92	.01	.38	.38

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

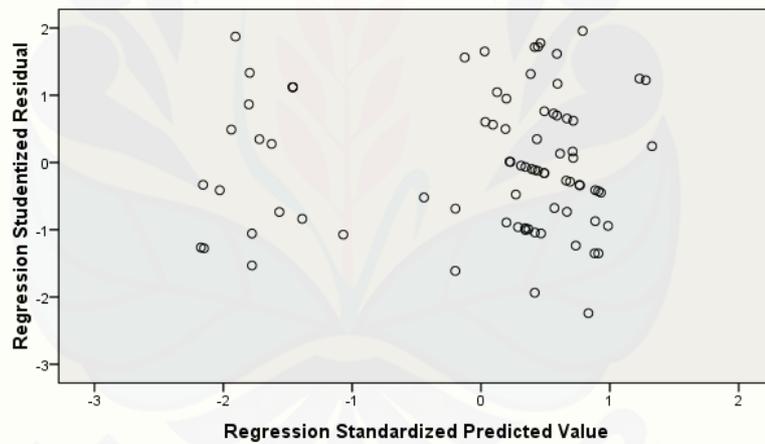
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=RES_2 X.1 X.2 X.3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

			Unstandardized Residual	Lingkungan Kerja	Karakteristik Pekerjaan	Motivasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	-.032	-.028	.028
		Sig. (2-tailed)		.778	.804	.804
		N	80	80	80	80
Lingkungan Kerja		Correlation Coefficient	-.032	1.000	.391**	.307**
		Sig. (2-tailed)	.778		.000	.006
		N	80	80	80	80
Karakteristik Pekerjaan		Correlation Coefficient	-.028	.391**	1.000	.208
		Sig. (2-tailed)	.804	.000		.064
		N	80	80	80	80
Motivasi		Correlation Coefficient	.028	.307**	.208	1.000
		Sig. (2-tailed)	.804	.006	.064	
		N	80	80	80	80

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



LAMPIRAN 6. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	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
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

LAMPIRAN 7. TABEL F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
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	1.94	1.91	1.89
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	1.93	1.91	1.88
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	1.93	1.90	1.88
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	1.93	1.90	1.88
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	1.92	1.89	1.87
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	1.92	1.89	1.87
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	1.91	1.89	1.86
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	1.91	1.88	1.86
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	1.91	1.88	1.86
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	1.90	1.88	1.85
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	1.90	1.87	1.85
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	1.90	1.87	1.85
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	1.89	1.87	1.84
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	1.89	1.86	1.84
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	1.89	1.86	1.84
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	1.88	1.86	1.83
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	1.88	1.85	1.83
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	1.88	1.85	1.83
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	1.88	1.85	1.83
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	1.87	1.85	1.82
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	1.87	1.84	1.82
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	1.87	1.84	1.82
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	1.87	1.84	1.82
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	1.86	1.84	1.81
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	1.86	1.84	1.81
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	1.86	1.83	1.81
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	1.86	1.83	1.81
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	1.86	1.83	1.81
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	1.85	1.83	1.80
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	1.85	1.83	1.80
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	1.85	1.82	1.80
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	1.85	1.82	1.80
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	1.85	1.82	1.80
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	1.85	1.82	1.79
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	1.84	1.82	1.79
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	1.84	1.82	1.79
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	1.84	1.81	1.79
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	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78