



PENGARUH PEMBERIAN MOTIVASI
DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM)
KABUPATEN JEMBER

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember



Asal	: Hadiah	R Klas 658.2 Wic T
Terima Tanggal	: 23 JAN 2001	
No. Sub	: 007	

Oleh :

ANDRIYANTO WICAKSONO

NIM : 990820101204

UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2001


Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal Juni 2001


Oleh

Pembimbing Utama,


Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU.

NIP. 130 350 767

Pembimbing,


Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.

NIP. 131 408 353

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi




Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

PENGARUH PEMBERIAN MOTIVASI DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Drs. Andriyanto Wicaksono
N I M : 990820101204
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

30 Juni 2001

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Prof. Dr. H. Harijono, SU.
NIP : 130 350 765

Anggota I,



Imam Suroso, SE., MSi.
NIP : 131 759 838

Anggota II,

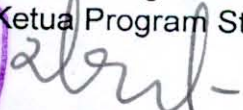


Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.
NIP : 130 350 767



Mengetahui/menyetujui

Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP : 130 350 765



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT., atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau di bawah ini:

1. Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU. dan Drs. Budi Nurhadjo, Msi. yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
2. Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister.
3. Ketua program studi Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember beserta staf dan seluruh pengajar pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember.
4. Bp. H. Sholeh Hasan dan Ibu yang telah memberikan bantuan finansial, Bp. Sojono dan Ibu, Istri dan kedua anakku yang telah banyak berkorban selama penulis mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Juni 2001

Penulis.

RINGKASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel motivasi dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruhnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (explanatory) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, dengan menggunakan kluster sampling. Unit analisisnya adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, dengan jumlah karyawan sebanyak 132 orang karyawan dan 30 orang karyawan dipilih menjadi sampel (probabilitas sebesar 0,2). Analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan analisa jalur, regresi berganda dan diolah dengan program SPSS 6,0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan dapat diterima, artinya variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen karyawan (X_2), dimana signifikansi T mempunyai nilai yang sama dengan probabilitas (r) dari signifikansi F yaitu ($\beta = 0,553706$ dan $p = 0,0015 < \alpha = 0,05$) dengan koefisien determinasi ($R^2 = 0,30659$). Hipotesis 2 yang diajukan juga dapat diterima. Hal ini karena variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X_1) dan komitmen karyawan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (X_3) dengan probabilitas (p) dari signifikansi F yaitu ($p = 0,0000 < \alpha = 0,05$) dan signifikansi T masing-masing sebesar (0,0196) dan (0,0024) serta koefisien determinasi ($R^2 = 0,58735$).

Dari lima indikator variabel pemberian ternyata yaitu mengikut sertakan, komunikasi, pengakuan, delegasi dan perhatian timbal balik tersebut, yang paling sering dilakukan oleh pemimpin adalah perhatian timbal balik dan delegasi. Para pimpinan di lingkup PDAM sering memberikan perhatian timbal balik dan delegasi, serta memberikan kesempatan bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya serta untuk mengembangkan kariernya. Di samping itu, para

pemimpin di PDAM Kabupaten Jember juga sudah sering mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan serta memberi kesempatan para bawahan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tanggung jawab pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin di semua lini pada PDAM Kabupaten Jember sudah dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara umum dengan baik, dan juga para karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sudah menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi. yang pada gilirannya tingkat komitmen karyawan dapat tumbuh dan berkembang sesuai harapan perusahaan.

Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki posisi yang tidak sama satu sama lain. Variabel pemberian motivasi oleh pemimpin berada pada posisi mode 2, sedangkan variabel komitmen karyawan berada pada posisi mode 3. Hal ini berarti bahwa karyawan di PDAM Kabupaten Jember memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (76%), yang pada gilirannya 2 (dua) variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana variabel tergantung prestasi kerja ini berada pada posisi mode 3. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan (60%) mempunyai kinerja yang membanggakan dan telah melaksanakan standart prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

ABSTRACT

This study is aimed at describing the effect of the variable of motivation and employee commitment upon employee performance.

This is explanatory quantitative research using cluster sampling. The analysis unit is the PDAM Waterworks employee, reaching a population of 132 employees, of which 30 employees are selected samples (0,2 probability). Data analysis and hypothesis testing were done by path analysis, multiple regression and standardized by SPSS for Windows 6,0, enter method.

The research result show that hypothesis 1 is acceptable since the motivation variable by the CEO (X1) has a significant effect upon the variable of employee commitment (X2), where T significant has the same value as probability (p) of significant is ($\beta = 0,553706$ and $p = 0,0015 < = 0,05$) with determinant coefficient ($R^2 = 0,30659$). The hypothesis 2 is accepted since the variable of motivation by CEO (X1) and variable of employee commitment (X2) have a significant effect upon the employee performance (X3) with the probability of significant F of $p = 0,0000 < \alpha = 0,05$) and significant T of 0,0196 and 0,0024, and determinant coefficient of $R^2 = 0,58735$.

Of the five indicators of the variable of motivation by CEO – participation, communication, acknowledgement, mutual care and delegation. Mutual care and delegation are most accomplished by the CEO in attempt of improving the knowledge skill and carrier of the subordinates. Beside, the CEOs of the regency waterworks have often delegated their authority and accountability to subordinates and enable the later to participate in the accomplishment of the CEO accountability. This shows that the CEOs of all lines of the Local Waterworks of Jember regency have been able to apply management which in turn indicates that the employee commitment level can grow and develop in line with the corporation expectation.

Beside, each independent variable of motivation by CEOs and employee commitment have different positions in the model. The variable of motivation by CEOs is on mode 2, and the variable of employee commitment is on mode 3. This mean that the employees of Local Waterworks of Jember have high commitment

Digital Repository Universitas Jember

toward the corporate (76 %). In turn the two variables influence their performance. While if the independent variable of performance is on position of mode 3, it means that most employees (60%) have good work performance and have accomplished work performance stated by the corporation.

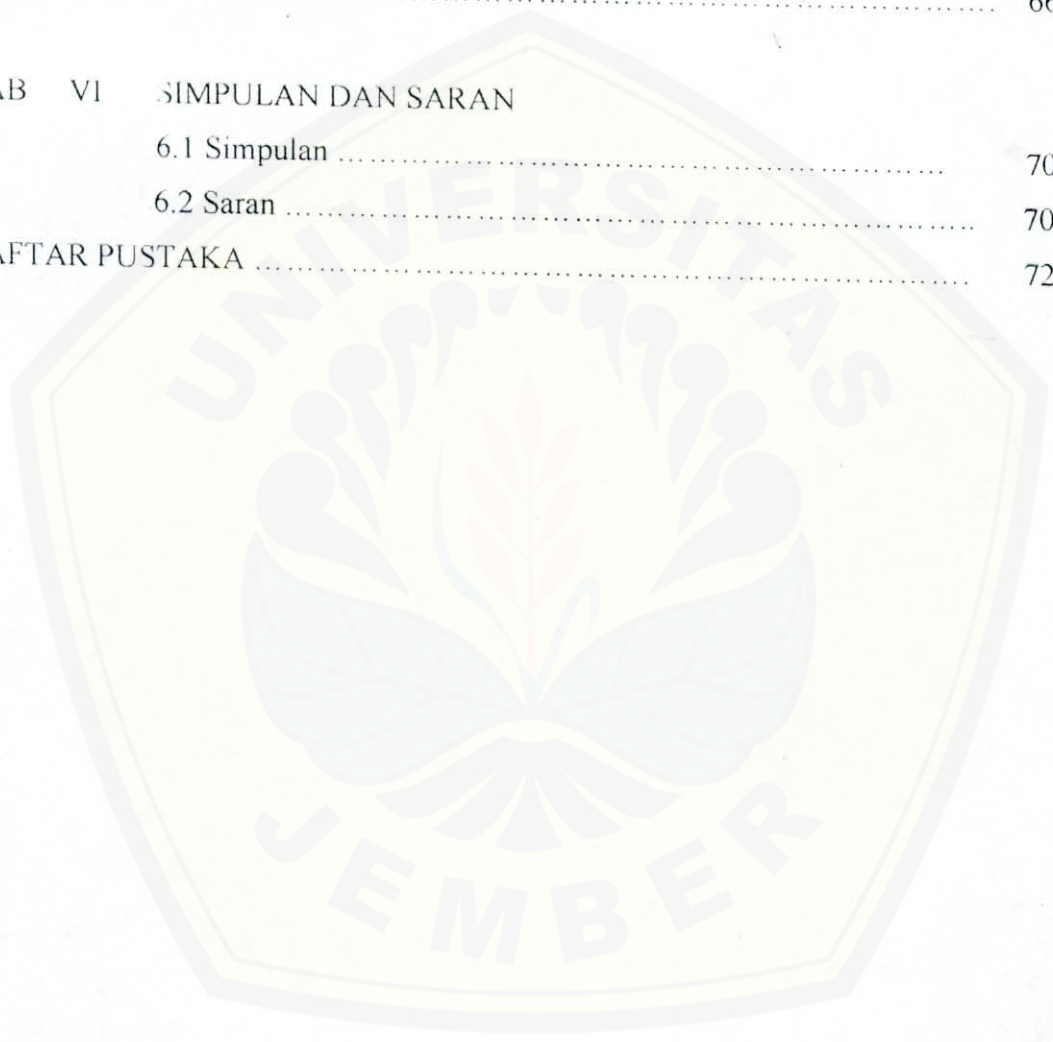


DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Prinsip-prinsip Dasar Perbedaan Perilaku Manusia	5
2.1.2 Pemimpin	6
2.1.3 Motivasi	7
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	7
2.1.3.2 Teori-teori Motivasi	9
2.1.4 Komitmen Karyawan	18
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Karyawan	18
2.1.4.2 Faktor Penentu Tingginya Komitmen Karyawan	18

	2.1.5 Kinerja Karyawan	22
	2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan	22
	2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Karyawan	23
	2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	25
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL	
	3.1 Kerangka Konseptual	30
	3.2 Hipotesis	31
BAB IV	METODE PENELITIAN	
	4.1 Jenis Penelitian	33
	4.2 Obyek Penelitian	33
	4.3 Populasi dan Sampel	34
	4.3.1 Populasi	34
	4.3.2 Sampel	34
	4.4 Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel	35
	4.5 Teknik Pengumpulan Data	38
	4.6 Instrumen Penelitian	38
	4.7 Validitas dan Reliabilitas	39
	4.7.1 Validitas	39
	4.7.2 Reliabilitas	40
	4.8 Analisis Data	40
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	
	5.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	42
	5.1.1 Keadaan Perusahaan	42
	5.1.2 Kondisi Pelayanan	43
	5.1.3 Produksi, Distribusi dan Sistem Pengelolaan Air	47
	5.1.4 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi	50
	5.1.5 Tujuan PDAM Kabupaten Jember	51
	5.1.6 Gambaran Umum Karyawan	52
	5.2 Deskripsi Variabel Penelitian	59

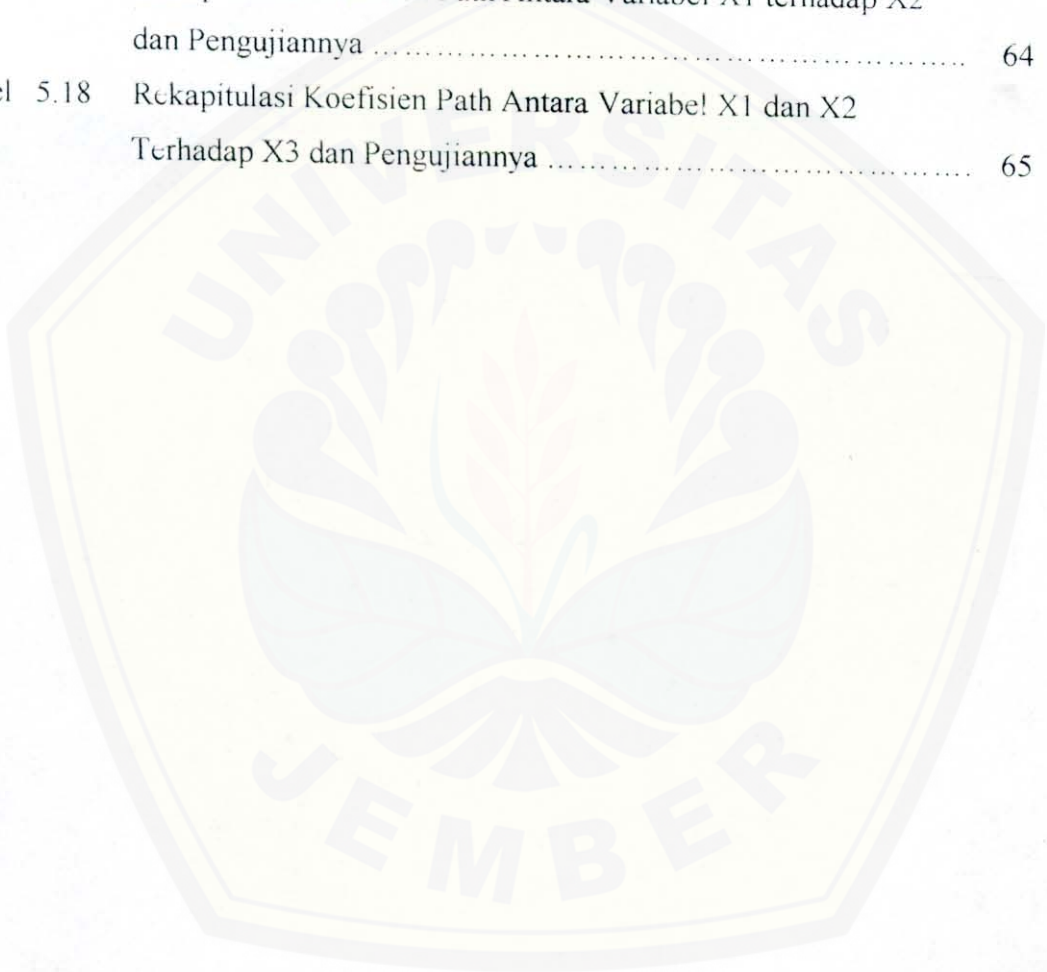
5.2.1 Pemberian Motivasi	59
5.2.2 Komitmen Karyawan	60
5.2.3 Kinerja Karyawan	61
5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	62
5.4 Pengujian Hipotesis	63
5.5 Pengujian Model	65
5.6 Pembahasan	66
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan	70
6.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan hasil Penelitian Terdahulu	27
Tabel 5.1 Jumlah Penduduk Pemakai Air Bersih PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	44
Tabel 5.2 Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Jember Tahun 1997 s/d 2000.....	46
Tabel 5.3 Data Perkembangan Jaringan Perpipaan PDAM Kabupaten Jember Tahun 1997 s/d 2000	48
Tabel 5.4 Perbandingan Produksi, Distribusi dan Penjualan Air Bersih PDAM Kabupaten Jember Tahun 1997 s/d 2000	49
Tabel 5.5 Jumlah Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	52
Tabel 5.6 Usia Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	53
Tabel 5.7 Jenis Kelamin Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	54
Tabel 5.8 Golongan Kepangkatan Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	55
Tabel 5.9 Masa Kerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000 ..	56
Tabel 5.10 Tingkat Pendidikan Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	56
Tabel 5.11 Pendidikan dan Pelatihan Teknis Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	57
Tabel 5.12 Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000.....	58
Tabel 5.13 Studi Banding Karyawan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2000	59
Tabel 5.14 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemberian Motivasi	60

Tabel 5.15	Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Karyawan	60
Tabel 5.16	Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	61
Tabel 5.17	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	62
Tabel 5.18	Rekapitulasi Koefisien Path Antara Variabel X1 terhadap X2 dan Pengujiannya	64
Tabel 5.18	Rekapitulasi Koefisien Path Antara Variabel X1 dan X2 Terhadap X3 dan Pengujiannya	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	Rekapitulasi Data Hasil Jawaban Responden
Lampiran	3	Frekuensi Variabel Penelitian
Lampiran	4	Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran	5	Matrik Korelasi Antar Variabel Penelitian
Lampiran	6	Uji Model Hipotesis (Analisis Regresi Berganda Tersandartisir dan Uji Asumsi Regresi





BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, serta peningkatan kontribusi yang dapat diberikan dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan dan program yang telah ditetapkan sebelumnya, apabila individu-individu yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Salah satu syarat agar individu yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing, diperlukan adanya motivasi khusus dari unsur pimpinan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1989 : 28) yang menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami oleh sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu. Swasto (1996 : 64) menyatakan bahwa sukses tidaknya suatu perusahaan tergantung pada ketrampilan pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawannya untuk mengelola perusahaan yang dipimpinnya.

Pendapat tersebut di atas, menggambarkan betapa pentingnya peran pimpinan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memimpin. Kemampuan untuk memimpin yang dimaksud di sini adalah kemampuan untuk memberikan motivasi, kemampuan mengarahkan serta kemampuan berkomunikasi dengan bawahannya.

Saydam (1996 : 229) menyatakan bahwa dalam pemberian motivasi kepada karyawan, seorang pimpinan atau manajer harus mempunyai kemampuan khusus, oleh karena tidak semua pimpinan atau manajer berhasil memberikan motivasi kepada bawahannya. Kemampuan yang diperlukan seorang pemimpin dalam

memberi motivasi adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan meyakinkan para karyawan atau bawahannya, kemampuan berkomunikasi serta dapat bergaul dengan orang-orang yang akan diberi motivasi. Sedangkan menurut As'ad (1991 : 95) mengemukakan bahwa organisasi-organisasi yang meraih sukses menakjubkan di dunia modern, telah dirancang berdasarkan filosofi yang sangat berbeda yaitu didasarkan pada pandangan bahwa motivasi dan komitmen pekerja merupakan senjata yang paling kompetitif dan ampuh.

Di era pasar global saat ini, pintu persaingan antar perusahaan sangat terbuka lebar. Perusahaan yang tidak memiliki kinerja yang baik, secara alami tidak akan dapat bertahan baik. Fenomena tersebut di atas bisa terjadi pada Badan Usaha Milik Daerah yang memiliki posisi strategis, termasuk di dalamnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Saat ini, Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu perusahaan yang memenuhi kebutuhan masyarakat akan penyediaan air bersih, akan tetapi apabila Perusahaan Daerah Air Minum tidak mempunyai kinerja yang baik serta tidak dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, tidak menutup kemungkinan pemenuhan kebutuhan air bersih di masyarakat akan dipenuhi oleh perusahaan swasta.

Kinerja dan pelayanan masyarakat yang baik dapat dicapai oleh Perusahaan Daerah Air Minum apabila dimulai dengan perbaikan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, pemberian motivasi dan pembangunan komitmen karyawan juga sangat dibutuhkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum sebagai Badan Usaha Milik Daerah.

Pemberian motivasi dan pembangunan komitmen karyawan di jajaran Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, perlu dilakukan agar diperoleh kinerja dan komitmen karyawan yang baik, yang pada gilirannya dapat memenuhi kebutuhan air bersih di masyarakat, serta dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap APBD Kabupaten Jember guna mendukung pelaksanaan pembangunan Kabupaten Jember di era Otonomi Daerah saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Pemberian motivasi kepada karyawan sangat diperlukan agar karyawan tersebut tetap bekerja dengan baik serta selalu memberikan prestasi yang terbaik bagi

Digital Repository Universitas Jember

perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tugas pimpinan perusahaan yang harus dilaksanakan adalah mengupayakan bagaimana agar para karyawan tetap bergairah bekerja serta selalu mempunyai perilaku positif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Berkaitan dengan hal tersebut, yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar semangat kerja tetap terpelihara adalah memberikan motivasi kepada karyawan, sehingga timbul keinginan karyawan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan perusahaan.

Dengan pemberian motivasi yang tepat, diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja lebih baik dan akan timbul keyakinan dalam diri mereka bahwa dengan bekerja baik maka tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan terpenuhi.

Pimpinan yang gagal memberikan motivasi kepada bawahannya, akan dapat menciptakan kondisi kerja yang "demotivasi". Dalam kondisi seperti ini, para karyawan akan bekerja tanpa motivasi, dan yang akan terjadi adalah:

- 1) Menurunnya semangat dan gairah kerja.
- 2) Merosotnya kinerja karyawan.
- 3) Sering terjadinya kesalahan yang diperbuat oleh karyawan.
- 4) Berkembangnya rasa tidak puas.
- 5) Merosotnya produktivitas kerja, dan lain sebagainya.

Karyawan sebagai anggota organisasi akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya, manakala dalam dirinya tumbuh suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dengan menyadari, bahwa karyawan tidak hanya sebagai anggota organisasi, akan tetapi juga dituntut untuk paham terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, maka karyawan tersebut akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi.

Bertitik tolak dari penjelasan tersebut di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pemberian motivasi oleh pemimpin berpengaruh terhadap komitmen karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember?

2. Apakah pemberian motivasi oleh pemimpin dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pemberian motivasi oleh pemimpin terhadap komitmen karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pemberian motivasi oleh pemimpin dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Bahwa dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat, baik manfaat dalam bidang akademis maupun praktis, yang antara lain sebagai berikut :

1. Dapat memberikan kontribusi akademis terhadap pengembangan ilmu manajemen dan ilmu perilaku organisasi.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
3. Dapat dijadikan acuan oleh para pengambil keputusan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawannya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Prinsip-prinsip Dasar Perbedaan Perilaku Manusia

Konsep tentang sumber daya manusia telah dikembangkan oleh para peneliti perilaku organisasi dengan mempertimbangkan sifat-sifat manusia. Walaupun konsep-konsep itu berbeda satu dengan yang lain, namun usaha pengembangan pemahaman terhadap sifat manusia pada umumnya telah banyak dilakukan. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang antara lain dikemukakan Nadler (dalam Thoah, 1992 : 35) yang menyatakan bahwa prinsip-prinsip dasar perbedaan perilaku manusia disebabkan adanya perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, persepsi, pola pikir dan pola bertindak serta minat.

Prinsip dasar kemampuan tersebut adalah untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Perbedaan perilaku itu disebabkan karena sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Selain itu, karena adanya perbedaan dalam menyerap informasi dari suatu gejala. Adanya perbedaan kemampuan yang disebabkan karena kombinasi keduanya, baik disebabkan sejak lahir maupun daya serap yang berbeda, hal ini dikarenakan kecerdasan merupakan salah satu wujud dari keinginan seseorang.

Kebutuhan seseorang yang berbeda-beda akan membuat setiap orang berperilaku berbeda dengan yang lainnya. Para ahli ilmu perilaku berpendapat bahwa perbedaan perilaku itu didorong oleh serangkaian kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang (*internal state*) yang menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapainya sebagai obyek atau hasil. Perbedaan pola berpikir dan pola bertindak, merupakan cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan dari sejumlah alternatif perilaku yang ada.

Teori harapan (*Expectancy Theory*) mendasarkan diri pada proposisi bahwa seseorang memilih perilaku tertentu karena didasari oleh rasa percaya bahwa akan

mendapatkan sesuatu hal tertentu. Teori ini menunjukkan bagaimana menganalisis dan meramalkan serangkaian tindakan yang dilakukan seseorang manakala mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan perilakunya. Namun model ini hanya membuat asumsi bahwa seseorang membuat keputusan rasional berdasarkan persepsi terhadap lingkungannya dan bukan berarti akan selalu berperilaku dengan cara yang terbaik supaya tercapai tujuan yang diinginkannya.

Persepsi terhadap lingkungan adalah suatu proses yang aktif, yakni seseorang akan mencoba membuat lingkungannya mempunyai arti baginya. Individu-individu yang ada dalam lingkungan tersebut, mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan masa lalu, serta mengevaluasi apa yang dialaminya itu dalam kaitannya dengan kebutuhan akan nilai-nilai. Oleh karena itu, jika kebutuhan dan pengalaman seseorang berbeda maka akan berbeda pula persepsinya terhadap lingkungannya.

Semua individu jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui dan alami. Mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang akan berbuat sesuatu yang berbeda dengan orang yang lain dalam menanggapi sesuatu hal.

Robbins (1996 : 199) menyatakan bahwa kebutuhan merupakan suatu keadaan internal yang menyebabkan hal-hal tertentu tampak menarik. Sejalan dengan pendapat di atas, Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992 : 87) mengemukakan antara lain bahwa motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memuai dan mengarahkan perilakunya pada tujuan tertentu. Motivasi tidak akan ada jika seseorang tidak merasakan adanya dorongan atau kebutuhan yang berasal dari dalam dirinya.

2.1.2 Pemimpin

Membahas masalah pemimpin tentunya tidak bisa lepas dari masalah kepemimpinan, karena pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal pokok yang bisa dibedakan akan tetapi tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dan kepemimpinan dapat diibaratkan dua sisi mata uang. Pemimpin menunjukkan pelaku yang

mempunyai kemampuan memimpin, sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan dan kepribadian yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Yulk (1989 : 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan berbeda dengan pengikut. Dalam hal ini orang yang dianggap sangat berpengaruh dalam sebuah kelompok dan yang melakukan sebagian besar fungsi kepemimpinan disebut sebagai pemimpin. Sedangkan anggota lainnya disebut pengikut, meskipun beberapa orang mungkin menjadi pemimpin sub kelompok.

Dalam hubungannya dengan tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin, Davis (dalam Swasto, 1997 : 111-112), mengemukakan bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mendorong kelompok kearah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat dan harus dilakukan dengan sumber daya serta kepemimpinan yang tersedia.

Disamping itu, seorang pemimpin harus menjalankan pengaruhnya terhadap bawahannya. Pengaruh yang dijalankan oleh pemimpin terhadap yang dipimpin (bawahan) mencakup aspek ide/gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi bawahannya terhadap gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Pihak yang paling berkepentingan untuk memelihara gairah kerja para karyawan adalah para pimpinan atau atasan langsung mereka. Para pimpinan langsung inilah yang paling mengetahui keadaan yang tengah berlangsung dilapangan tugas. Para pimpinan tersebut bertugas untuk mengamati dan memantau perilaku bawahan dan yang bertanggung jawab memelihara tetap berprestasinya para karyawan dalam tugasnya sehari-hari. Untuk itu yang perlu dilakukan oleh pemimpin agar semangat kerja tetap terpelihara adalah memberikan motivasi yang tepat kepada

Digital Repository Universitas Jember

para karyawan, sehingga para mereka timbul keinginan bekerja lebih baik. Dengan memberikan motivasi yang tepat ini diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja dengan baik, tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan tercapai. Sehingga dengan demikian berhasil tidaknya tujuan tersebut sangat tergantung pada pemimpinnya.

Thoha (1992 : 1), menggambarkan bahwa pemimpin itu diibaratkan sebagai seorang penggembala, dimana setiap penggembala akan ditanyakan tentang perilaku penggembalaannya. Pernyataan ini semakin menguatkan bahwa seorang pemimpin apapun bentuk dan wujudnya, dimanapun tempatnya akan senantiasa memiliki beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Agar kepemimpinannya efektif, maka seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Untuk memperoleh gambaran tentang motivasi maka berikut ini dapat dikemukakan berbagai pengertian tentang motivasi yang antara lain sebagai berikut. Saydam (1996 : 227) menyatakan bahwa motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Lebih lanjut juga dikatakan bahwa motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Swasto (1996 : 71) menyatakan motivasi adalah suatu keadaan psikologik tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Thoha (1992 : 201) menyatakan bahwa kadang-kadang istilah motivasi dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) atau impuls. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada kekuatan motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuannya, baik disadari maupun tidak disadari. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan serta yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut. Karyawan yang kurang

termotivasi akan bersikap masa bodoh, apatis dan acuh tak acuh terhadap pekerjaan, catatan pengaturan waktu yang buruk, sering absen dan masalah-masalah sejenis; pernyataan-pernyataan yang dilebih-lebihkan atas kesulitan dalam masalah, perselisihan dan keluhan, kurangnya kerjasama dalam menghadapi masalah, dan perlawanan yang tidak pada tempatnya (Effendy, 1992 : 14).

Amstrong (1988 : 68) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Salah satu bentuk upaya mendorong para karyawannya untuk berprestasi yang lebih baik adalah dengan jalan memberikan motivasi secara langsung kepada karyawan tersebut.

2.1.3.2 Teori-teori Motivasi

1) Teori Prestasi dan Kekuasaan

Pemberian motivasi, menurut Notoadomodjo (1998 : 125), pada dasarnya dibedakan atas dua macam, yaitu pemberian motivasi positif dan pemberian motivasi negatif. Motivasi positif merupakan kegiatan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan, melalui pemberian imbalan (*reward*) yang menguntungkan karyawan, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi. Sedangkan pemberian motivasi negatif adalah kebalikan dari motivasi positif. Di sini para karyawan dipengaruhi untuk melaksanakan pekerjaan melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para karyawan, yaitu berupa ancaman dengan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu pendek. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada, dan bila sumber ancaman tersebut sirna atau tidak ada, maka prestasi akan menurun kembali.

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu seorang pimpinan menurut Wahjo Sumidjo (1992 : 85), perlu memperhatikan beberapa hal agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti diharapkan, yaitu:

Digital Repository Universitas Jember

- a) memahami perilaku bawahan;
- b) pemberian motivasi harus mengacu pada orang;
- c) tingkat kebutuhan setiap orang berbeda;
- d) harus dapat memberikan keteladanan;
- e) mampu menggunakan keahlian;
- f) harus berbuat dan berbuat realistis.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi menurut pendapat di atas, bahwa tingkat kebutuhan setiap orang itu berbeda. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang mendorong seseorang berperilaku, yang pada akhirnya dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatannya.

Wexley and Yukl (1989 : 159), menyarankan bahwa pimpinan seharusnya mengawali berusaha mengajak pekerja membicarakan tentang apa yang menjadi kebutuhannya. Kemudian Widjaya (1986), mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menterpadukan antara tujuan pribadi-pribadi dalam organisasi agar serasi, selaras dan seimbang, seirama dan harmonis sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu seorang pemimpin juga harus mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi yang dapat mendorong atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan suatu perbuatan dan tindakan yang dikehendaki.

Siagian (1996 : 295) menyatakan bahwa pemberian motivasi dikatakan berhasil apabila dalam melaksanakan pekerjaannya para bawahan merasa puas dengan apa yang dilaksanakannya, kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicapai manakala dalam pekerjaan tersebut terdapat:

- a) hak otonomi untuk bertindak;
- b) variasi dalam melakukan pekerjaan;
- c) kesempatan untuk memberikan sumbangan untuk keberhasilan pekerjaan;
- d) kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Allen (1974 : 74-75) menyatakan bahwa pada prinsipnya pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan meliputi:

- a) mengikut sertakan;
- b) komur ikasi;
- c) pengakuan;
- d) delegasi;
- e) perhatian timbal balik.

2) Teori Kebutuhan

Teori motivasi ERG dari Alderfer (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely 1992 : 94) menyatakan bahwa dalam pemberian motivasi harus memenuhi beberapa hal antara lain:

- a) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. Existence ini meliputi kebutuhan fisiologis (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman.
- b) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang atau manusia lainnya.
- c) *Growth* (pertumbuhan atau perkembangan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

Teori Maslow, merupakan suatu hirarki kebutuhan seseorang yang tersusun secara berurutan mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi, kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) kebutuhan fisiologi, meliputi rasa lapar, haus, gaji, upah, dan sebagainya;
- b) kebutuhan rasa aman, baik keamanan jiwa maupun keamanan harta benda;
- c) kebutuhan sosial, misalnya kasih sayang, dihormati, diakui keberadaannya, dan lain-lain;
- d) kebutuhan penghargaan diri, biasanya diaktualisasikan melalui simbol-simbol, status dan lain sebagainya;
- e) kebutuhan perwujudan diri, biasanya diikuti dengan jenjang karier seseorang yang semakin tinggi.

Digital Repository Universitas Jember

Pada prinsipnya, seseorang akan selalu didorong untuk segera memenuhi kebutuhannya yang mendesak dan yang paling kuat sesuai dengan waktu, kondisi serta pengalamannya. Sesuai dengan tingkatan-tingkatan kebutuhan tersebut di atas, tentunya kebutuhan yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis, apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka kemudian akan meningkat kepada kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow mengasumsikan bahwa apabila kebutuhan seseorang (karyawan) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut dalam mewujudkan keinginannya.

Teori lain yang merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow adalah teori motivasi dua faktor dari Herzberg. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

Pertama, faktor pemuas (*motivation factor*) atau disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*) yang mencakup :

- a) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*);
- b) prestasi yang diraih (*a chievement*);
- c) peluang untuk maju (*advancement*);
- d) pengakuan orang lain (*recognition*);
- e) kemungkinan pengembangan karier (*possibility of growth*);
- f) tanggung jawab (*responsibility*);

Kedua, faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) atau faktor hygiene, yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan, faktor ini termasuk faktor ekstrinsik, yang meliputi :

- a) kompensasi;
- b) kondisi kerja;
- c) supervisi;
- d) kebijaksanaan perusahaan;
- e) rasa aman dan selamat;
- f) hubungan antar manusia

3) Teori Perilaku

Dalam kaitannya dengan motivasi maka perlu diketahui perilaku seseorang yang akan diberi motivasi tersebut agar pemberian motivasi ini bisa efektif. Ada dua cara yang dapat dilakukan untuk mendalami seseorang atau perilaku manusia, yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Mr. Gregor dengan teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

Menurut teori X bahwa manusia itu mempunyai perilaku-perilaku sebagai berikut :

- a) pemalas dan tidak suka bekerja;
- b) kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab;
- c) mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu kalau bekerja lebih suka dituntun dan diawasi;
- d) kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dulu.

Kemudian teori Y menganggap manusia itu pada dasarnya :

- a) rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif;
- b) sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi;
- c) selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang mendasar;
- d) dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Teori ini pada dasarnya berlaku dan dapat diterima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pemimpin harus mengetahui kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau tipe Y, manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan yang otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Pemberian motivasi tidak mungkin dapat dilakukan dengan cara-cara memandang manusia itu sama, tetapi harus dengan penuh bijaksana dan bersifat situasional sesuai dengan obyek orang yang dihadapi.

Dari berbagai macam teori tentang motivasi tersebut, maka dalam penelitian ini guna mengkaji dan mengetahui seberapa jauh pemberian motivasi yang dilakukan pemimpin, maka dalam penelitian ini dicoba mempergunakan teori pemberian

motivasi dari Allen yang menyatakan bahwa pada prinsipnya pemberian motivasi oleh pemimpin kepada bawahan meliputi :

- 1) pengikutsertaan;
- 2) komunikasi;
- 3) pengakuan;
- 4) delegasi.
- 5) perhatian timbal balik.

Yang kesemuanya ini dapat dijelaskan pada uraian berikut ini :

a. Pengikut sertaan.

Pengikutsertaan karyawan/bawahan dalam berbagai pengambilan keputusan perusahaan, merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk dapat meningkatkan kinerja maupun prestasi kerja para karyawan. Keikutsertaan karyawan dalam berbagai hal tersebut menyangkut kebijakan perusahaan dalam memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk berpartisipasi. Dengan adanya kesempatan ini, para karyawan dapat menyampaikan apa yang terasa dihatinya, baik mengenai hambatan-hambatan dalam pekerjaan maupun masalah pribadinya. Seorang pemimpin akan lebih berhasil dengan cepat dan tepat dalam tugasnya bila ia mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dalam kesempatan ini tentunya ada syarat tertentu yang harus dipenuhi yang salah satunya adalah adanya peluang yang diberikan kepada para karyawan untuk menyampaikan usul-usul, saran maupun gagasan yang dapat dijadikan bahan sebagai pembuatan keputusan oleh pemimpin.

Dengan diikut sertakannya karyawan dalam mengambil keputusan, maka rasa tanggung jawab mereka untuk melaksanakan pekerjaan itu akan semakin besar, dibandingkan dengan kalau mereka hanya dianggap sebagai pelaksana saja. Dengan demikian, ada rasa keseimbangan peran antara pemimpin dan bawahan dalam rangka memajukan perusahaan. Disamping itu, perusahaan juga akan memperoleh manfaat yang lebih besar, antara lain :

Digital Repository Universitas Jember

- 1) dapat diperoleh informasi-informasi yang berharga untuk bahan keputusan;
- 2) kesalah pahaman dalam menafsirkan sesuatu keputusan dapat lebih diperkecil;
- 3) konsep yang disusun dapat mendekati kebenaran di lapangan;
- 4) para karyawan merasa komit dengan keputusan yang akan dijalankan.

b. Komunikasi

Kiranya tidak berlebihan apabila diungkapkan bahwa tidak ada satupun kegiatan di sebuah perusahaan, bahkan di seluruh dunia ini yang dilakukan tanpa melakukan komunikasi, baik itu komunikasi satu arah, dua arah ataupun lebih, baik itu komunikasi ke atas, ke bawah maupun ke samping.

Dalam upaya menjaga keserasian dan keterpaduan dalam bekerja diperlukan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan berbagai macam informasi yang berkaitan dengan semua permasalahan yang menyangkut perusahaan. Proses penyampaian informasi ini dapat dilakukan secara resmi maupun secara tidak resmi. Komunikasi yang dilakukan ini pada akhirnya akan menciptakan hubungan kerja kelompok yang harmonis. Hubungan kerja ini merupakan modal utama dalam mencapai prestasi kerja kelompok. Dengan komunikasi yang baik, diharapkan konflik dan perselisihan dalam perusahaan akan dapat dihindarkan. Hal ini dikarenakan, kalau sampai terjadi putus komunikasi di dalam perusahaan, maka tidak bisa dibayangkan bagaimana kacaunya perusahaan tersebut dan pada gilirannya tinggal menunggu jatuh serta hancurnya perusahaan itu. Komunikasi dan hubungan kerja ini dapat dicapai melalui berbagai cara, antara lain :

- 1) melalui acara-acara resmi, misalnya rapat atau pertemuan rutin maupun periodik sesuai kebutuhan;
- 2) mengadakan pertandingan olah raga;
- 3) melakukan kegiatan rekreasi;
- 4) menciptakan kegiatan PMT/GKM (Pengendalian Mutu Terpadu / Gugus Kendali Mutu) dalam unit kerja.

c. Pengakuan.

Seorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, sedangkan untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh apabila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan ini dapat meliputi beberapa hal, antara lain:

- 1) adanya penghargaan terhadap prestasi;
- 2) adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- 3) pimpinan yang adil dan bijaksana;
- 4) perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

Pengakuan terhadap kinerja karyawan, merupakan alat memotivasi yang cukup ampuh dan memberikan kepuasan tersendiri. Mungkin kepuasan ini melebihi yang bersumber dari pemberian kompensasi yang memadai.

Oleh karena itu, pimpinan yang cerdas akan selalu melebarkan pengakuan ini kepada semua karyawan yang berprestasi, sehingga mereka dengan mudah dapat termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan hasil paling baik.

Memberikan pengakuan merupakan hal yang mudah untuk diucapkan tetapi kadangkala sulit untuk dilaksanakan. Seringkali atau banyak pemimpin yang enggan untuk memberikan pengakuan kepada bawahannya yang berprestasi hanya karena merasa gengsi, malu atau karena merasa kalah dalam bersaing prestasi maupun sebab lain. Hal seperti inilah yang justru dapat menghambat para karyawan untuk berprestasi, sehingga kejadian seperti ini harus benar-benar dihilangkan dari pikiran para pemimpin.

Adapun bentuk nyata pengakuan yang diberikan kepada seorang karyawan yang berprestasi dapat berupa :

- 1) ucapan terima kasih, setelah seorang karyawan melakukan pekerjaan atau membuat prestasi;
- 2) menyerahkan piagam penghargaan bagi yang berprestasi, dan lain-lain.

d. Delegasi

Seorang bawahan dalam suatu organisasi, pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mendelegasikan berbagai kewenangan-kewenangan yang bisa didelegasikan kepada bawahan. Dengan demikian bawahan akan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab ini bukan saja atas hasil pekerjaan, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Dalam tanggung jawab ini tercakup pengertian apa yang disebut oleh Maslow dengan *sense of participation* dan *sense of belonging*. Setiap orang ingin diikuti sertakan dan diakui sebagai orang yang mempunyai potensi. Pengakuan ini menimbulkan rasa percaya diri, dan siap untuk memikul tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan.

Delegasi ini akan memunculkan kreativitas dan inisiatif dari masing-masing karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian maka karyawan tersebut akan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya.

e. Perhatian timbal balik.

Perhatian timbal balik atau sering pula disebut umpan balik (*feed back*) dari perusahaan, diperlukan untuk meningkatkan semangat dan kinerja para karyawan. Dalam suatu perusahaan akan terdapat komunikasi dua arah, dari atas berupa informasi tentang perkembangan perusahaan, sedangkan dari bawah berupa laporan hasil pekerjaan. Informasi dari bawah diperlukan oleh pimpinan untuk bahan pembuatan keputusan, sedang informasi dari atas (perusahaan) diperlukan oleh karyawan untuk mengetahui kemampuan kerja mereka, sudah sampai di mana hasil kerja mereka dapat menambah nilai produktivitas perusahaan.

Bagi karyawan yang ternyata telah mencapai suatu kinerja yang baik, maka perlu mendapatkan perhatian-perhatian khusus dari perusahaan. Perhatian

timbal balik dari perusahaan tersebut, dapat berupa peluang untuk maju, kemungkinan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan lain sebagainya.

2.1.4 Komitmen Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Salah satu maksud dan tujuan dari pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin adalah agar karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, tujuan organisasi di satu pihak dapat dicapai dan kinerja karyawan di lain pihak juga dapat lebih ditingkatkan.

Dalam kaitannya dengan komitmen ini, Porter dan Smith (dalam Steers, 1985 : 142-145) mendefinisikan komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi.

Kemudian Charles O'Reilly (1989 : 9-25) mendefinisikan komitmen karyawan terhadap organisasi, secara umum dipahami sebagai suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

2.1.4.2 Faktor penentu tingginya Komitmen Karyawan

Faktor penentu tingginya komitmen seorang karyawan menurut Robbins (1996 : 79) antara lain: (1) usia, (2) jenis kelamin, (3) status perkawinan, (4) banyaknya tanggungan keluarga, (5) masa kerja (pengalaman).

1) Usia

Robbins menyatakan bahwa makin tua usia pekerja, makin sedikit kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif, disamping itu pekerja yang tua usianya cenderung lebih rendah tingkat kemangkiran atau absensinya dan mereka hanya absen jika kesehatan terganggu.

Usia dalam kaitan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan, terletak pada kesediaan atau kesetiiaannya yang lebih tinggi dibandingkan dengan

karyawan yang lebih muda dan kematangan emosi/temperamennya nampak pada kinerja atau penampilannya.

2) Jenis Kelamin

Dalam mengamati perbedaan jenis kelamin, Robbins menyatakan bahwa beberapa studi psikologis yang dilakukan menunjukkan bahwa karyawan wanita lebih bersedia mematuhi otoritas, sedangkan karyawan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan memiliki harapan sukses. Perkembangan 25 tahun terakhir ini, menunjukkan bahwa kadar partisipasi wanita meningkat pesat dalam angkatan kerja. Hal ini menyebabkan perubahan susunan peran wanita dan pria menjadi seimbang dan tidak berbeda dalam hal produktivitas mereka. Dalam hal kemangkiran dan keluar dari pekerjaannya, wanita memiliki angka yang lebih tinggi dibanding pria. Hal ini dikarenakan wanita mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap keluarga.

3) Status Perkawinan

Tidak ada cukup bukti bahwa status perkawinan mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas, namun dari riset yang konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang telah menikah tingkat absensinya lebih sedikit. Disamping itu tingkat pergantian atau keluar dari pekerjaannya lebih kecil dibandingkan dengan yang masih belum menikah. Hal ini dikarenakan dengan perkawinan memaksa adanya tanggung jawab yang lebih besar dan dapat membuat suatu pekerjaan menjadi lebih berharga dan penting.

4) Banyaknya Tanggungan Keluarga

Robbins menyatakan bahwa banyaknya tanggungan keluarga seorang karyawan mempunyai korelasi positif dengan kesetiaan, rendahnya tingkat kemangkiran dan rendahnya tingkat pergantian pekerja. Dengan banyaknya jumlah tanggungan keluarga yang harus dipikul oleh seseorang, akan memaksa orang tersebut mempunyai pekerjaan dan penghasilan yang tetap (*steady*).

5) Masa Kerja (Pengalaman)

Masa kerja merupakan faktor yang ampuh dalam meramalkan pergantian karyawan. Dibuktikan Robbins (1990 : 81) bahwa masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seorang karyawan merupakan suatu peramal yang

Digital Repository Universitas Jember

tepat dari tingkat pergantian (keluarnya) karyawan itu dimasa mendatang. Hal ini membuktikan adanya tingkat kepuasan kerja yang cukup mantap dari masa kerja. Hubungan masa kerja dengan tingkat kepuasan kerja lebih positif dibandingkan dengan usia kronologis.

Faktor-faktor penentu tersebut diatas, dapat lebih ditingkatkan untuk memperoleh komitmen yang tinggi dari seorang karyawan dengan pemberian motivasi kepada karyawan tersebut.

Porter dan Smith (dalam Steers, 1985 : 142-145) menyatakan bahwa seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memperlihatkan:

- 1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan;
- 2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut;
- 3) kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa komitmen pada organisasi sebagai suatu sikap yang diambil karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Konsekuensi perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya tingkat komitmen karyawan pada organisasi antara lain :

- 1) rendahnya tingkat pergantian (keluar masuknya) karyawan;
- 2) rendahnya tingkat kemangkiran (absensi);
- 3) tingginya motivasi kerja, puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan;
- 4) berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Perusahaan apapun juga, tanpa adanya loyalitas atau kesetiaan dari karyawannya tentunya akan mengalami kemerosotan, bahkan mengarah pada kebangkrutan. Banyak hal bisa terjadi manakala tidak ada sikap kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi, tingkat perpindahan karyawan (*turn over*). Bila karyawan sering mangkir ataupun yang pindah tempat tersebut merupakan yang potensial, dapat dibayangkan betapa kerugian yang diderita oleh perusahaan, sebab merekrut karyawan baru bukanlah pekerjaan mudah dan dapat dilakukan dalam jangka waktu pendek.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan komitmen disini adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini diambil dari pendapat Lincoln, Bashaw dan Grant (dalam Steers, 1985 : 48) yaitu meliputi : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Ketiga hal ini akan dijadikan indikator dari komitmen karyawan, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kemauan

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tentunya harus didukung oleh kesediaan dari karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Kesediaan untuk bekerja merupakan pencerminan dari kemauan para karyawan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Kemauan karyawan melaksanakan tugas pekerjaannya dengan giat dan sekuat tenaga demi tercapainya tujuan organisasi, mewujudkan tingginya komitmen yang dimiliki terhadap perusahaan. Kemauan menunjuk pada keinginan karyawan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sepenuh hati.

Dengan adanya kemauan ini, karyawan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan, yang pada gilirannya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuannya

2. Kesetiaan

Kesetiaan atau loyalitas terhadap perusahaan adalah suatu sikap yang senantiasa mengikuti dan melaksanakan segala apa yang telah menjadi ketentuan dan peraturan perusahaan.

Munasef (1989 : 208) menyatakan secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Seorang karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, akan senantiasa berusaha keras untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut, walaupun sebenarnya kondisi di luar perusahaan lebih menjanjikan. Salah satu sebab mengapa seorang karyawan tidak terpengaruh oleh situasi diluar perusahaan, adalah karena situasi diluar perusahaan penuh dengan ketidakpastian, sedangkan di perusahaan dimana ia bekerja sudah mapan dan kemungkinan untuk berubah sangat kecil. Hal inilah yang menyebabkan seorang karyawan akan tetap konsis untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut

3. Kebanggaan

Rasa bangga terhadap perusahaan yang dimiliki oleh karyawan, dapat menumbuhkan kegairahan dan semangat untuk bekerja lebih baik lagi, dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya.

Kebanggaan karyawan ini mengarah pada rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) perusahaan. Dengan adanya rasa ikut memiliki perusahaan tersebut, para karyawan senantiasa akan mengerahkan segala kemampuan yang ada pada dirinya demi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Kebanggaan karyawan dalam kerangka komitmen pada organisasi, disebabkan antara lain karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi segala kebutuhannya. Disamping itu, para karyawan juga menyadari bahwa perusahaan dimana ia bekerja akan dapat terus berkembang, serta perusahaan punya nama dan citra yang baik di masyarakat. Penilaian masyarakat yang positif terhadap suatu perusahaan, akan menyebabkan seseorang merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi (Hariman dan Hilgert, 1982 : 324).

Menurut pendapat Dharma (1986 : 30), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang. As'at (1991 : 47) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil yang telah diperoleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas pekerjaan yang dilaksanakan pada waktu tertentu pula.

2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Setiap anggota organisasi selalu menginginkan memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka kinerja merupakan faktor penentu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, namun disisi lain tidak mudah untuk meningkatkan kinerja karena banyaknya faktor yang mempengaruhi. Disamping itu, ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja seseorang sangat beragam.

Swasto (1996 : 30) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Ada beberapa cara untuk mengukur kinerja seseorang, secara umum kinerja seseorang dapat diukur dengan:

- 1) kuantitas kerja;
- 2) kualitas kerja;
- 3) pengetahuan tentang pekerjaan;
- 4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan;
- 5) keputusan yang diambil;
- 6) perencanaan kerja;
- 7) daerah organisasi kerja.

As'at (1991 : 47) menjelaskan beberapa ukuran kinerja karyawan yang baik, adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Waktu yang dipakai;
- 4) Jabatan yang dipegang;
- 5) Absensi karyawan ;
- 6) Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Dharma (1996 : 32) berpendapat bahwa banyak cara pengukuran yang dapat dilakukan, seperti penghematan kesalahan dan lain sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Lebih lanjut Dharma menyatakar bahwa dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja seorang karyawan, harus diperhatikan beberapa hal antara lain:

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Ketepatan waktu.

Dalam penelitian ini, ketiga hal tersebut di atas akan digunakan sebagai indikator kinerja karyawan. Guna memperoleh gambaran yang jelas, maka di bawah ini akan diuraikan masing-masing indikator tersebut.

a. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi, kuantitas merupakan alat tepat untuk mengukur kinerja karyawan. Syarief (1987 : 74) menegaskan bahwa tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan.

b. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dinilai dari sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan. Kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik dalam waktu yang cepat dan tepat.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.4 Mathieu (1992 : 831)

Menyatakan bahwa individu yang keterlibatannya tinggi dalam pekerjaan, akan menilai imbalan suatu pekerjaan dikaitkan dengan latihan yang baik. Dari hasil penelitiannya, ditemukan ada hubungan positif antara keterlibatan dalam pekerjaan dan valensi terhadap motivasi latihan individu yang mempunyai tingkat pilihan tinggi menunjukkan kepuasan yang lebih besar terhadap program latihan, motivasi yang lebih tinggi untuk belajar, lebih bereaksi positif dan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada yang mempunyai tingkat pilihan kriteria latihan yang rendah.

2.2.5 Bill Grech (1996)

Beberapa survei menunjukkan bukti yang nyata dari rendahnya prestasi kerja disebabkan oleh sikap keinginan, motivasi dan komitmen. 50 % responden menyatakan bahwa mereka tidak berusaha lebih keras dalam pekerjaan, mereka hanya bekerja sekedar agar tidak dikeluarkan. 52 % responden percaya bahwa dengan bekerja keras tidak akan dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, 60 % responden mengakui bahwa mereka tidak bekerja sekeras seperti sebelumnya dan 77 % responden menyatakan bahwa tidak bekerja sekeras yang dapat mereka lakukan.

2.2.6 Mayo (dalam Handoko, 1995)

Hasil penelitiannya pada bengkel Western Company di Hawthorne, Illionis, menyimpulkan bahwa karyawan memerlukan hubungan manusiawi untuk memotivasi kerja mereka. Manajer harus menciptakan suasana dimana karyawan

merasa berguna dan penting, untuk itu karyawan harus diberi kesempatan untuk mengambil keputusan dan diberi informasi tentang perusahaan. Dengan adanya motivasi yang berdasarkan hubungan manusiawi ini, pekerja akan lebih giat bekerja dan lebih produktif.

2.2.7 Sitorus (1995)

Hasil studinya pada pegawai Kantor Daerah Telekomunikasi Bandung menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas perusahaan dengan tingkat hubungan yang kuat. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas mencapai 42%, sedangkan sisanya (58%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

2.2.8 Istimijati (1999)

Istimijati (1999) melakukan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Tingkat II Malang. Adapun penelitian ini berusaha untuk menjelaskan serta menguji pengaruh antara pemberian motivasi oleh pemimpin terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberian motivasi fisik oleh pemimpin terhadap motivasi fisik karyawan dan motivasi non fisik oleh pemimpin ada pengaruh yang signifikan terhadap motivasi non fisik karyawan, demikian pula motivasi fisik dan non fisik pemimpin juga berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi.

2.2.9 Green dan Mitchel (1979)

Menjelaskan reaksi seorang manajer terhadap prestasi kerja yang jelek sebagai proses dua tahap. Tahap pertama adalah untuk menentukan sebab prestasi kerja yang jelek tersebut, dan tahap ke dua adalah untuk menyeleksi sebuah tanggapan yang sesuai untuk mengoreksi masalah tersebut. Ternyata para manajer menghubungkan sebab utama kinerja yang jelek kepada sesuatu yang bersifat internal dari bawahan, seperti tidak adanya usaha, tidak adanya kemampuan dan lain-lain atau kepada masalah-masalah eksternal yang berada di luar kontrol bawahan, seperti hambatan-hambatan yang dialami seorang bawahan dalam melaksanakan

tugasnya, sumber daya yang tidak mencukupi, kurangnya informasi, pimpinan atau orang lain yang gagal memberi motivasi atau murni kurang mujur saja.

2.2.10 Becherer (1982: 125-135)

Hasil Penelitian Becherer mengemukakan model karakteristik pekerjaan. Yang dijadikan dasar pendekatan karakteristik pekerjaan adalah motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang dipandang sebagai fungsi utama desain tugas. Lebih khusus lagi model ini mencoba mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan yang mempengaruhi keadaan psikologis seseorang, yaitu variasi kecakapan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Variasi kecakapan merupakan berbagai tingkat pekerjaan yang menuntut berbagai aktivitas yang berbeda, membutuhkan sejumlah kecakapan dan bakat yang berbeda. Identifikasi tugas merupakan tingkat pekerjaan yang membutuhkan aktivitas tertentu dari awal sampai akhir, demi kesempurnaan hasil pekerjaan. Signifikansi tugas merupakan tingkat dimana suatu pekerjaan memberi kebebasan kepada individu dalam mengatur waktu kerja, dan menetapkan prosedur-prosedur untuk menyelesaikan tugas-tugas umpan balik, yaitu tingkat dimana individu memperoleh informasi secara langsung tentang hasil pekerjaannya dan perilakunya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa korelasi hasil kerja dengan karakteristik pekerjaan dan keadaan psikologis mempunyai korelasi yang lebih tinggi daripada dengan dimensi kerja. Dan hasil kerja mempunyai korelasi lebih kuat dengan nilai prestasi motivasi daripada komponen yang lain.

Tabel 2.1 : RINGKASAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU

No.	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	2	3	4
1.	Matieu (1992)	1. Motivasi belajar 2. Kinerja	Individu yang mempunyai tingkat pilihan yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih besar terhadap program latihan. Motivasi yang lebih tinggi untuk belajar,

1	2	3	4
			<p>lebih bereaksi positif dan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada yang mempunyai tingkat pilihan kriteria yang rendah.</p>
2.	Bill Grech (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Komitmen 3. Prestasi Kerja 	<p>Mensinyalir dari berbagai survei, menunjukkan bukti yang nyata dari rendahnya prestasi kerja disebabkan oleh sikap keinginan, motivasi dan komitmen.</p>
3.	Elton Mayo (dalam T. Hani Handoko, 1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi karyawan 2. Kepuasan Kerja 3. Produktivitas karyawan 	<p>Para pekerja mengharapkan motivasinya dan harapannya terdapat para manajer untuk mengusulkan perbaikan nasib mereka. Dengan adanya motivasi yang berdasarkan hubungan manusiawi ini, pekerja akan lebih giat bekerja dan lebih produktif.</p>
4.	Sitorus (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi karyawan 2. Produktivitas karyawan 	<p>Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas dengan tingkat hubungan yang kuat.</p>
5.	Istimijati (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dari pimpinan 	<p>Ada pengaruh yang signifikan antara pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap motivasi fisik</p>

1	2	3	4
		2. Prestasi kerja karyawan	karyawan, antara pemberian motivasi non fisik oleh pimpinan terhadap motivasi non fisik karyawan, serta ada pengaruh yang signifikan antara motivasi fisik dan motivasi non fisik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.
6.	Green dan Mitchel (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dari pimpinan 2. Kinerja karyawan 	Salah satu penyebab jeleknya kinerja karyawan adalah karena tidak adanya dorongan atau motivasi dari orang lain, dalam hal ini adalah pimpinan
7.	Becherer (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik pekerjaan 2. Kepuasan kerja 3. Motivasi karyawan 	Hasil kerja dengan karakteristik pekerjaan dan keadaan psikologis, mempunyai korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi kerja. Hasil kerja mempunyai korelasi yang lebih kuat dengan nilai prestasi motivasi dari pada komponen yang lain.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

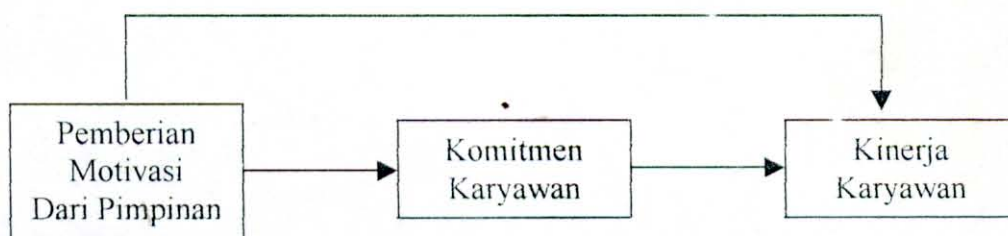
3.1 Kerangka Konseptual

Singarimbun (1986 : 45) konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Kenyataannya konsep dapat mempunyai tingkat generalisasi yang berbeda, semakin dekat suatu konsep pada realita, maka akan semakin mudah konsep tersebut diukur dan diartikan. Kerangka konseptual perlu dikemukakan dalam penelitian agar diperoleh persepsi yang sama. Jika kerangka teori digunakan sebagai landasan atau dasar berpijak pada penelitian yang akan dilakukan, maka kerangka konseptual dimaksudkan untuk menjelaskan makna dan maksud dari teori yang dipakai.

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individual merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang baik, memungkinkan pencapaian tujuan, baik tujuan masing-masing individu karyawan maupun tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian maka, kemungkinan pencapaian tujuan karyawan di satu sisi dan pencapaian tujuan perusahaan di sisi lain dapat dicapai secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dapat tercapai apabila para karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi ini akan tercapai apabila para pimpinan perusahaan dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya sesuai dengan diharapkan perusahaan.

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran konsep di atas, maka di bawah ini disampaikan model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana tergambar dalam bagan di bawah ini.



3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan kebenaran yang belum final, tetapi kesimpulan itu masih perlu terus dibuktikan kebenarannya (Arikunto, 1989 : 3). Jadi hipotesis adalah dugaan sementara yang belum tentu benar dan belum tentu salah. Hipotesis ini akan diterima apabila fakta membenarkan dan hipotesis akan ditolak apabila fakta menyalahkan. Oleh karena itu hipotesis perlu diuji untuk dapat diketahui kebenarannya.

Tanpa hipotesis proses pengumpulan data merupakan usaha pencarian yang buta, sebab hipotesis memberikan pedoman dan pengarahan pada penyelidikan atau pemecahan masalah. Disamping itu juga dapat membatasi data informasi yang relevan dan mengeliminasi data lain yang tidak berkaitan dengan permasalahannya. Pengumpulan data yang disertai dengan hipotesis itu menyarankan akan keterbatasan indera manusia dan alat-alat pengukur ciptaan manusia dalam menghadapi suatu masalah sosial (Kartono, 1990 : 79). Dengan demikian akan terkonsentrasikan pada usaha pencarian aspek-aspek tertentu saja dari masalahnya, sehingga bisa direduksi kesalahan dan kesesatan dalam usaha pengumpulan data tersebut. Berdasarkan beberapa penjelasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka untuk dapat menjawab permasalahan dan guna mencapai tujuan penelitian, telah dirumuskan model hipotesis penelitian untuk diuji kebenarannya sebagai berikut:

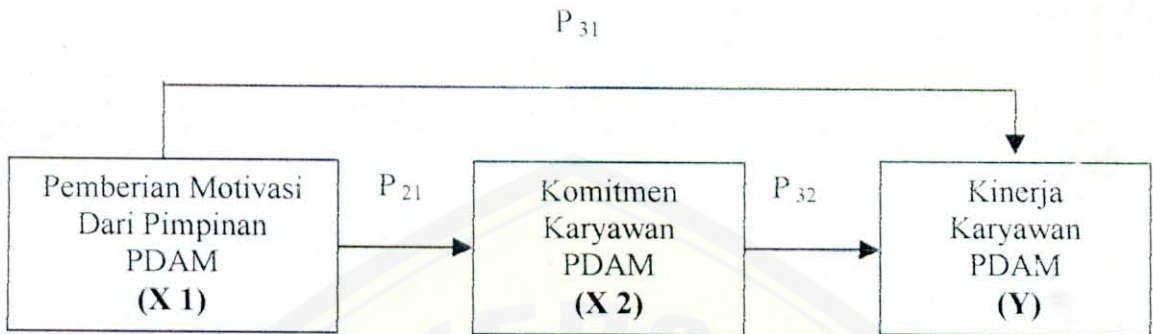
1) Hipotesis 1 (H1)

- Ada pengaruh antara variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) terhadap variabel komitmen karyawan (X2).

2) Hipotesis 2 (H2)

Ada pengaruh antara variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) dan variabel komitmen karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (X3).

Untuk lebih memudahkan memahami hipotesis dan analisa jalurnya, dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan:

P_n : Koefisien Path (jalur)

Sedangkan persamaan untuk model hipotesis analisis jalur adalah sebagai berikut:

- $X_2 = P_{21} \cdot X_1$
- $X_3 = P_{32} \cdot X_2 + P_{31} \cdot X_1$

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

5.1.1 Keadaan Perusahaan

Air merupakan kebutuhan pokok manusia yang sangat vital bagi kelangsungan hidupnya, oleh karenanya penggunaan air harus diatur dan dikendalikan terutama untuk air yang telah memenuhi standart kesehatan, sehingga kebutuhan manusia bisa dipenuhi dan kelangsungan hidupnya bisa dipertahankan terus. Kiranya akan menjadi bencana apabila air ini tidak dikelola secara baik.

Ketentuan dasar pengelolaan air didasarkan pada Undang-undang Dasar 1945 pasal 33 ayat (3) yang berbunyi “ Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasi oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat “.

Berdasarkan Peraturan Perundangan tersebut di atas, maka dalam upaya memenuhi kebutuhan vital bagi kehidupan dan hajat hidup orang banyak yang berupa air, khususnya bagi kebutuhan masyarakat di Kabupaten Jember maka dibentuklah suatu perusahaan yang mengelola air bersih/air minum dengan nama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang keberadaannya didasarkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah juncto Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1969 tentang pernyataan tidak berlakunya berbagai Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang.

Berdasarkan ketentuan Perundang-undangan tersebut di atas, maka Pemerintah Kabupaten Jember telah menetapkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 1987 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, yang usaha pokoknya adalah bergerak di bidang penyediaan dan pengelolaan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Jember pada khususnya dan pembangunan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) pada umumnya.

Digital Repository Universitas Jember

Bertitik tolak pada Peraturan Daerah tersebut, maka Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam pengelolaannya sebagai kesatuan produksi bertujuan turut serta melaksanakan pembangunan daerah dalam menunjang pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial serta bidang lain misalnya Industri dan Pariwisata dengan tetap berpedoman kepada pemenuhan kebutuhan pokok air bersih bagi masyarakat dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi yang sehat dalam memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember merupakan Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Jember, oleh karena itu maka Perusahaan ini tetap diwajibkan pula untuk memberikan kontribusinya pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jember dari pembagian keuntungan hasil perhitungan Neraca dan Rugi/Laba setiap tahunnya. Disamping itu perlu diketahui pula bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember dalam pengelolaannya berorientasi pada *public service*, namun tidak meninggalkan fungsi yaitu mencari keuntungan.

5.1.2 Kondisi Pelayanan

Kondisi pelayanan di sini merupakan suatu kondisi yang menunjuk kan berapa besar kemampuan produksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, berapa besar jumlah pelanggan yang dapat dijangkau serta berapa besar tingkat cakupan pelayanan yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dibandingkan dengan jumlah penduduk Kabupaten Jember.

Dalam upaya menjangkau pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di wilayah Kabupaten Jember, tidak terlepas dari peran serta dan keaktifan para pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sendiri dalam rangka memasarkan hasil produksi berupa air bersih (dari sudut intern) dan peran serta atau partisipasi masyarakat Jember sebagai obyek pasar hasil produksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari (dari sudut ekstern).

Digital Repository Universitas Jember

Dari penggabungan dua sudut intern dan ekstern tersebut di atas, sejak tahun 1988 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember telah mengambil langkah-langkah penyuluhan "KADARSIH" (Keluarga Sadar Air Bersih) dengan obyek sasaran masyarakat Kabupaten Jember, yang dilakukan oleh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang dibentuk dalam satu Tim Penyuluh yang beranggotakan 4 sampai dengan 10 orang dan terbagi menjadi 2 sampai dengan 4 kelompok yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat. Dari berbagai penyuluhan tersebut telah menghasilkan pelanggan-pelanggan baru yang semakin banyak, namun masih belum bisa memenuhi target yang telah disepakati bersama.

Adapun jumlah pelanggan yang telah terdaftar di Perusahaan ini adalah sebanyak 12.976 konsumen yang terdiri dari klasifikasi pelanggan sebagai berikut :

- Sosial Umum (1A)	=	456 Konsumen
- Sosial Khusus (1B)	=	296 Konsumen
- Rumah Tangga (2A)	=	15.705 Konsumen
- Instansi Pemerintah (2B)	=	223 Konsumen
- Niaga (3A)	=	323 Konsumen
- Industri (4A)	=	<u>52 Konsumen</u>
Jumlah	=	17.055 Konsumen

Dari jumlah pelanggan yang terjaring di atas maka besarnya cakupan (*coverage*) pelayanan dibanding dengan jumlah penduduk di Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1 : JUMLAH PENDUDUK PEMAKAI AIR BERSIH PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000

No	WILAYAH/ KECAMATAN	JUMLAH PENDUDUK (Orang)	JUMLAH PELANGGAN PDAM (Orang)	%
1	2	3	4	5
1.	Kaliwates	96.319	3.789	3,9
2.	Patrang	86.348	4.553	5,3
3.	Sumpersari	96.447	4.232	4,4

1	2	3	4	5
4.	Arjasa	34.854	345	1,0
5.	Pakusari	36.724	263	0,7
6.	Sukowono	53.616	-	0
7.	Kalisat	67.069	198	0,3
8.	Ledokombo	60.167	-	0
9.	Sumberjambe	54.704	-	0
10.	Mayang	43.434	-	0
11.	Mumbulsari	56.342	326	0,6
12.	Silo	93.717	-	0
13.	Tempurejo	61.198	-	0
14.	Rambipuji	71.154	293	0,4
15.	Panti	58.204	181	0,3
16.	Sukorambi	34.117	474	1,4
17.	Jenggawah	71.737	-	0
18.	Tanggul	78.712	583	0,7
19.	Sumberbaru	92.248	-	0
20.	Bangsalsari	103.326	464	0,5
21.	Kencong	57.994	-	0
22.	Gumukmas	77.736	-	0
23.	Umbulsari	68.375	-	0
24.	Puger	103.560	533	0,5
25.	Wuluhan	103.187	-	0
26.	Ambulu	96.563	312	0,3
27.	Balung	72.463	263	0,4
28.	Jelbuk	29.641	246	0,8
29.	Jombang	51.585	-	0
30.	Ajung	64.430	-	0
31.	Semboro	44.483	-	0
JUMLAH		2.120.450	17.055	21,5

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Digital Repository Universitas Jember

Dilihat dari cakupan tingkat pelayanan yang baru mencapai 21,5 %, maka masih jauh dibanding dengan sasaran tercapainya pelayanan sesuai dengan anggaran pemerintah yakni sebesar 40 % perkotaan dan 30 % pedesaan.

Perkembangan jumlah pelanggan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel di halaman berikut ini.

Tabel 5.2 : PERKEMBANGAN JUMLAH PELANGGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER TAHUN 1997 s/d 2000

No	WILAYAH/ KECAMATAN	1997 (Orang)	1998 (Orang)	1999 (Orang)	2000 (Orang)
1	2	3	4	5	6
1.	Kaliwates	3.430	3.517	3.642	3.789
2.	Patrang	4.194	4.281	4.406	4.553
3.	Sumbersari	3.873	3.960	4.085	4.232
4.	Arjasa	254	273	198	345
5.	Pakusari	172	191	216	263
6.	Sukowono	-	-	-	-
7.	Kalisat	124	143	168	198
8.	Ledokombo	-	-	-	-
9.	Sumberjambe	-	-	-	-
10.	Mayang	-	-	-	-
11.	Mumbulsari	252	271	296	326
12.	Silo	-	-	-	-
13.	Tempurejo	-	-	-	-
14.	Rambipuji	222	241	266	293
15.	Panti	110	129	154	181
16.	Sukorambi	403	422	447	474
17.	Jenggawah	-	-	-	-
18.	Tanggul	512	531	556	583
19.	Sumberbaru	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6
20.	Bangsalsari	393	412	437	464
21.	Kencong	-	-	-	-
22.	Gumukmas	-	-	-	-
23.	Umbulsari	-	-	-	-
24.	Puger	462	481	506	533
25.	Wuluhan	-	-	-	-
26.	Ambulu	241	260	285	312
27.	Balung	192	211	236	263
28.	Jelbuk	175	194	219	246
29.	Jombang	-	-	-	-
30.	Ajung	-	-	-	-
31.	Semboro	-	-	-	-
JUMLAH		15.009	15.517	16.217	17.055

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

5.1.3 Produksi, Distribusi Dan Sistem Pengelolaan Air.

Dalam bidang distribusi, keadaan pipa jaringan yang digunakan mensuplai air bersih ke masyarakat atau pelanggan masih sangat terbatas jangkauannya. Pipa jaringan tersebut mulai dibangun sejak Tahun Anggaran 1978/1979 dari sumber dana DIP sektoral Departemen Pekerjaan PU.

Keadaan pipa jaringan lama merupakan salah satu kendala dalam kualitas, kuantitas maupun kontinuitas pelayanan, hal ini disebabkan karena pipa-pipa tersebut berada langsung berhubungan dengan Ground Reservoir yakni berada di awal jaringan distribusi, kemudian pipa tersebut bahannya dari *kashcorn* atau besi corn sehingga tidak bisa keropos, namun karena kondisi air tanah di Kabupaten Jember mengandung zat besi berupa pasir-pasir halus maka adanya persenyawaan secara langsung antara pipa dengan pasir-pasir besi. Disamping itu di dalam pipa

Digital Repository Universitas Jember

juga terjadi gumpalan-gumpalan yang mengakibatkan tersumbatnya pipa, dan kelancaran distribusi juga terganggu.

Untuk mengatasi keadaan yang demikian ini maka Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember melakukan pencucian terhadap seluruh jaringan pipa distribusi dengan jalan membuang air dalam jaringan distribusi yang ada selama beberapa jam sampai bersih dan dilakukan pergantian lokasi dalam waktu 3 sampai dengan 4 hari berturut-turut, dan sebagai akibatnya prosentase kebocoran kehilangan air (*water loses atau accounted for water*) akan menjadi besar.

Disamping itu, secara terus menerus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember ini juga senantiasa berusaha untuk mengembangkan jaringan perpipaan, hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perkembangan jumlah pelanggan yang semakin banyak serta untuk mengembangkan sayap usahanya dalam rangka memenuhi target Pendapatan Asli Daerah. Kemudian yang lebih penting lagi, bahwa penambahan jaringan ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat serta peningkatan kinerja. Sehingga dari tahun ke tahun perkembangan jaringan ini terus bertambah, untuk lebih jelasnya dapat dilihat perkembangan jaringan perpipaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 5.3 : DATA PERKEMBANGAN JARINGAN PERPIPAAN PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 1997 s/d 2000

No	TAHUN	Perkembangan Jaringan Perpipaan	
		Panjang Jaringan (M)	Penambahan Jaringan (M)
1.	1997	470.334,5	35.350
2.	1998	505.684,5	34.975
3.	1999	640.659,5	30.101
4.	2000	670.760,5	37.906

Sumber : Sub. Bag. Transmisi, Distribusi dan Penyambungan PDAM

Adapun cakupan pelayanan meliputi sebagian besar wilayah Kabupaten Jember yang terdiri dari 31 Kecamatan yang mencakup 280 Desa dan 22 Kelurahan. Dari jumlah Desa/Kelurahan dan Kecamatan tersebut yang telah terjangkau jaringan pipa distribusi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember sebanyak 84 Desa/Kelurahan atau baru 16 Kecamatan, yang secara prosentase lebih kurang 80 %, sedangkan yang belum terjangkau sebanyak 191 Desa yang pada umumnya desa tersebut sangat jauh dari jangkauan perpipaan mengingat kondisi geografis desa yang tidak memungkinkan.

Di bidang produksi, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember memiliki 16 unit sumur bor dan 2 sumber air, dengan produksi rata-rata 275 liter per detik. Debit air tersebut hanya mampu memenuhi kebutuhan untuk pelanggan 25.344 konsumen.

Berdasarkan kemampuan pelayanan hasil produksi tersebut di atas maka dalam upaya turut serta mensukseskan pembangunan nasional sektor air bersih, utamanya dan untuk memenuhi target pelayanan 47 % penduduk perkotaan dan 30 % pedesaan, maka Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember berusaha untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas debit produksi air dengan jalan meningkatkan kapasitas dari 275 liter per detik menjadi 816 liter per detik dengan dana dari pinjaman lunak.

Dari produksi air bersih yang dihasilkan dan yang sudah terdistribusi serta terjual pada seluruh pelanggan dapat dilihat perbandingannya sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 sebagaimana tertuang dalam tabel berikut ini.

Tabel 5.4 : PERBANDINGAN PRODUKSI, DISTRIBUSI DAN PENJUALAN AIR BERSIH PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 1997 s/d 2000

No.	TAHUN	PRODUKSI (M ³)	DISTRIBUSI (M ³)	PENJUALAN (M ³)
1.	1997	2.454.687	2.252.260	1.783.815
2.	1998	2.639.381	2.224.310	1.789.618
3.	1999	2.454.106	2.389.995	1.947.586
4.	2000	2.214.765	2.114.688	1.792.262

Sumber : Bag. Produksi dan Operasional PDAM Kabupaten Jember.

Dalam sistem pengelolaan air, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember menggunakan 2 (dua) sistem yaitu yang pertama adalah dengan sistem pompanisasi yaitu dari sumur-sumur bor dipompa ke menara atau ground reservoir, kemudian yang kedua dengan sistem gravitasi dan dari sumber yang disalurkan ke pipa-pipa jaringan distribusi atau pelanggan.

5.1.4 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 6 Tahun 1987 tanggal 29 September 1987 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dan sejalan dengan Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 5 Tahun 1984 dan Nomor : 28 / KPTS / 1984 tanggal 23 Januari 1984 tentang Pedoman-pedoman Organisasi, Sistem Akuntansi, Teknik Operasi dan Pemeliharaan, Teknik Perawatan, Struktur dan perhitungan biaya untuk menentukan tarif air minum, pelayanan air minum kepada langganan, pengelolaan air minum Ibu Kota Kecamatan dan pengelolaan kran umum air bersih bagi Perusahaan Daerah Air Minum dan Badan Pengelola Air Minum, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 690-1572 tanggal 8 Nopember 1985 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Jember melalui koordinasi bersama antara pihak Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember, telah menerbitkan Surat Keputusan Bupati Jember Nomor 188 Tahun 1991, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.

Dalam Surat Keputusan Bupati Jember Nomor 188 Tahun 1991 tersebut di atas, ditegaskan bahwa kedudukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember adalah suatu organisasi atau badan staf yang langsung berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Jember yang dalam tugas pembinaan dan pengawasan terhadap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dibantu oleh suatu Badan Pengawas.

Sedangkan tugas pokok Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember ini adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan

kesejahteraan masyarakat Kabupaten Jember yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya tersebut, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember melakukan fungsinya sebagai berikut :

- a) Menyusun program kerja pengembangan jaringan air minum.
- b) Menyelenggarakan pelayanan umum dan jasa.
- c) Menyelenggarakan pendapatan daerah.
- d) Meningkatkan pendapatan daerah.
- e) Melaksanakan dan mengadakan pendistribusian air minum.
- f) Melaksanakan pengawasan semua bidang perusahaan air minum.

5.1.5 Tujuan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember

Suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, sebab organisasi tanpa adanya suatu tujuan yang jelas maka organisasi tersebut dalam gerak langkah pengelolaannya akan berjalan tidak terarah dan akhirnya akan menjurus ke kehancuran.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember telah mempunyai tujuan yang jelas, yaitu tujuan jangka pendek dengan jangka waktu satu sampai lima tahun dan tujuan panjang yaitu tujuan yang ditetapkan jangka waktunya di atas lima tahun.

Sudah merupakan kesepakatan bersama antar Perusahaan Daerah Air Minum di seluruh Indonesia bahwa tujuan dalam memberikan jasa kebutuhan air bersih kepada masyarakat adalah tertumpu atau terfokus pada bagaimana cara meningkatkan kerja perusahaan saat sekarang dalam Pembangunan jangka panjang tahap kedua ini dan yang juga sudah merupakan suatu keputusan bersama yakni mengarah kepada market orientasi atau orientasi pasar. Disamping itu perlu dipahami bahwa pemasaran tanpa didukung oleh pemberian pelayanan yang memadai dan sesuai yang diharapkan konsumen, maka hal ini akan menjadi hambatan bahkan akan menjurus kepada gagalnya kegiatan pemasaran yang dilakukan.

Tujuan jangka panjang dari perusahaan ini adalah meningkatkan pencapaian target pelayanan/sasaran kebutuhan air bersih 80 % penduduk perkotaan dan 60 % penduduk pedesaan tujuan jangka panjang ini dilaksanakan secara bertahap melalui

kegiatan-kegiatan yang tercermin dalam tahapan jangka pendek serta senantiasa diikuti dengan program-program skala prioritas.

Guna melaksanakan tujuan jangka panjang tersebut di atas Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember telah menetapkan tujuan jangka pendeknya, dimana tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan pelayanan kebutuhan air bersih bagi penduduk di wilayah Kabupaten Jember secara kuantitas, kualitas dan kontinuitas.
- b) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia / Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.
- c) Menekan tingkat kebocoran menjadi 15 % baik kebocoran teknis maupun administratif.
- d) Memperbaiki dan mengganti jaringan pipa distribusi serta water meter langganan yang mengalami kerusakan.
- e) Peralatan peta jaringan distribusi pelayanan (*Asbutet Drawing*) lengkap dengan peralatan/asesorisnya.

5.1.6 Gambaran Umum Karyawan

Berdasarkan pengamatan serta penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember diperoleh beberapa gambaran sebagai berikut :

Tabel 5.5 : JUMLAH KARYAWAN PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000

No.	WILAYAH KERJA	JUMLAH (Orang)	%
1.	Induk PDAM	101	76,5
2.	PDAM Cabang Wirolegi	2	1,5
3.	PDAM Cabang Mangli	4	3,0
4.	PDAM Cabang Rambipuji	6	4,5
5.	PDAM Cabang Puger	8	6,1
6.	PDAM Cabang Tanggul	6	4,5
7.	PDAM Cabang Jelbuk	2	1,5
8.	PDAM Cabang Mumbulsari	3	2,3
JUMLAH		132	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Digital Repository Universitas Jember

Berdasarkan data pada tabel 5.5 tersebut di atas, ternyata seluruh cabang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang berada di 7 Kecamatan, telah memiliki karyawan walaupun tingkat penyebarannya masih belum merata, dan sebagian besar karyawannya masih berada di induk perusahaan. Hal ini tentunya juga disesuaikan dengan sarana maupun prasarana yang ada di seluruh Cabang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember.

Sedangkan untuk mengetahui kondisi usia atau umur karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6 : USIA KARYAWAN PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000

No.	USIA (Th)	JUMLAH (Orang)	%
1.	21 – 30	42	31,8
2.	31 – 40	64	48,5
3.	41 – 50	15	11,4
4.	> 51	11	8,3
JUMLAH		132	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Dari tabel 5.6 tersebut di atas, nampak bahwa sebagian besar karyawan berusia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 64 orang (48,5 %), berusia 21-30 tahun sebanyak 42 orang (31,8 %), berusia 41 – 50 tahun sebanyak 15 orang (11,4 %), dan berusia 51 tahun keatas sebanyak 11 orang (8,3 %). Sehingga dari segi usia tersebut masih sangat mendukung pelaksanaan tugas-tugas serta peningkatan kinerja karyawan.

Dari sejumlah karyawan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember tersebut ternyata jumlah karyawan laki-lakinya adalah 116

Digital Repository Universitas Jember

(seratus enam belas) orang dan karyawan perempuannya adalah 16 (enam belas) orang. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa karyawan laki-laki masih lebih dominan dari karyawan perempuan. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.7 : JENIS KELAMIN KARYAWAN PDAM
KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000**

No.	WILAYAH KERJA	JUMLAH	
		Laki-laki (Orang)	Wanita (Orang)
1.	Induk PDAM	85	16
2.	PDAM Cabang Wirolegi	2	-
3.	PDAM Cabang Mangli	4	-
4.	PDAM Cabang Rambipuji	6	-
5.	PDAM Cabang Puger	8	-
6.	PDAM Cabang Tanggul	6	-
7.	PDAM Cabang Jelbuk	2	-
8.	PDAM Cabang Mumbulsari	3	-
JUMLAH		116	16

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember mempunyai sistem golongan kepangkatan yang berbeda dengan sistem kepegawaian di jajaran Pegawai Negeri Sipil, dimana sistem ini hanya berlaku bagi karyawan perusahaan atau yang bukan Pegawai Negeri Sipil. Adapun urutan golongan tersebut tersusun sebagai berikut : A1, A2, A3, A4, B1, B2, B3, B4, C1, C2, C3 dan C4.

Sedangkan golongan kepangkatan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.8 : GOLONGAN KEPANGKATAN KARYAWAN
PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000**

No.	GOLONGAN KEPANGKATAN	JUMLAH (Orang)	%
1.	A 1	32	24,2
2.	A 2	9	6,8
3.	A 3	7	5,3
4.	A 4	5	3,8
5.	B 1	9	6,8
6.	B 2	56	42,4
7.	B 3	5	3,8
8.	B 4	4	3,0
9.	C 1	3	2,4
10.	C 2	2	1,5
11.	C 3	-	
12.	C 4	-	
JUMLAH		132	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Dari tabel 5.8 dapat diketahui bahwa golongan kepangkatan para karyawan sebagian besar adalah golongan B 2 yaitu sebanyak 56 orang (42,4 %) dan golongan A 1 yaitu sebanyak 32 orang (24,2 %).

Masa kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5.9 : MASA KERJA KARYAWAN PDAM
KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000**

No.	MASA KERJA (Th)	JUMLAH (Orang)	%
1.	1 – 5	20	15,2
2.	6 – 10	72	54,5
3.	11 – 15	23	17,4
4.	> 16	17	12,9
JUMLAH		132	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Dari tabel 5.9 dapat diketahui bahwa masa kerja karyawan sebagian besar berkisar antara 6 – 10 tahun sebanyak 72 orang (54,5 %), antara 11 – 15 tahun sebanyak 23 orang (17,4 %), antara 1 – 5 tahun sebanyak 20 orang (15,2 %) dan 16 tahun keatas sebanyak 17 orang (12,9 %).

**Tabel 5.10 : TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN PDAM
KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000**

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH (Orang)	%
1.	SLTP	22	16,7
2.	SLTA	90	68,2
3.	SARJANA MUDA/DIPLOMA	15	11,4
4.	S – 1	4	3,0
5.	S – 2	1	0,7
6.	S – 3	-	
JUMLAH		132	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Digital Repository Universitas Jember

Berdasarkan tabel 5.10 tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan para karyawan rata-rata masih SLTA yaitu 90 orang (68,2 %), SLTP sebanyak 22 orang (16,7 %) dan yang telah memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana (S1) ada 4 orang (3,0 %) sedangkan yang telah mengikuti pendidikan S – 2 sebanyak 1 orang (0,7 %).

Perhatian perusahaan terhadap karyawan yang ingin meningkatkan pendidikan maupun pengetahuannya ternyata cukup besar, mengingat perusahaan menyadari benar bahwa dengan semakin banyaknya karyawan yang memiliki ketrampilan serta pengetahuan yang luas tentunya akan sangat menguntungkan pihak perusahaan, terutama dalam rangka pihak perusahaan akan mengembangkan sayap usahanya, terlebih lagi menghadapi tuntutan situasi yang semakin kompleks dan penuh persaingan yang ketat.

Untuk melihat jumlah karyawan yang telah mengikuti pendidikan pelatihan teknis dapat dikemukakan pada tabel berikut.

Tabel 5.11 : PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS KARYAWAN PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000

No.	JENIS PENDIDIKAN TEKNIS	JUMLAH (Orang)	%
1.	Genset / Pompa	14	23,3
2.	Kebocoran Air	9	15,0
3.	Troubel Shooter	5	8,3
4.	Transmisi dan Distribusi	7	11,7
5.	Teknik Listrik	5	8,3
6.	Mekanik	8	13,4
7.	Produksi	3	5,0
8.	Pemeliharaan Meter	4	6,7
9.	Perencanaan	5	8,3
JUMLAH		60	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Digital Repository Universitas Jember

Dari tabel 5.11 dapat diketahui bahwa sebanyak 60 karyawan telah diikuti berbagai jenis pelatihan teknis guna menunjang pelaksanaan tugas yang dibebankan pada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas serta kinerja karyawan.

Guna menunjang pelaksanaan tugas-tugas di bidang administrasi, telah dikirim sebanyak 30 orang untuk mengikuti berbagai macam pendidikan dan pelatihan di bidang administrasi maupun keuangan sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.12 : PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ADMINISTRASI KARYAWAN PDAM KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000

No.	JENIS PENDIDIKAN TEKNIS	JUMLAH (Orang)	%
1.	Penyusunan laporan Keuangan	3	10,0
2.	Penyusunan Anggaran	4	13,4
3.	Pembukuan / Akuntansi	8	26,6
4.	Training Officer	2	6,6
5.	Penyuluhan Dapenma	2	6,6
6.	Administrasi Personalia	3	10,0
7.	Analisa Keuangan	2	6,6
8.	Pembinaan Finansial	1	3,4
9.	Kemitraan Pemerintah dg Swasta	1	3,4
10.	Hubungan Langgan	4	13,4
JUMLAH		30	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Guna melengkapi pengetahuan dan untuk meningkatkan kemampuan serta agar karyawan bertambah cakrawala pandangnya, maka perusahaan telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dan menugaskan karyawan melakukan studi banding dalam berbagai bidang.

**Tabel 5.13 : STUDI BANDING KARYAWAN PDAM
KABUPATEN JEMBER TAHUN 2000**

No.	JENIS STUDI BANDING	JUMLAH (Orang)	%
1.	S P I	3	15,8
2.	Hubungan Langganan	4	21,0
3.	Akuntansi	4	21,0
4.	Perencanaan	3	15,8
5.	Produksi	3	15,8
6.	Bengkel Meter	2	10,6
JUMLAH		19	100

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha PDAM Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel 5.13 di atas, dapat diketahui bahwa ada sejumlah 19 (sembilan belas) karyawan yang telah mengikuti studi banding, diantaranya 3 orang (15,8 %) dalam bidang SPI, perencanaan dan produksi, 4 orang (21,0 %) dalam bidang hubungan langganan dan akuntansi dan 2 orang (10,6 %) dalam bidang bengkel meter.

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, berupaya membahas dan memproyeksikan variabel yang telah diteliti yang terdiri dari variabel bebas yaitu variabel pemberian motivasi oleh pemimpin dan variabel komitmen karyawan, serta variabel tergantung yaitu kinerja karyawan.

5.2.1 Pemberian Motivasi.

Dari 10 (sepuluh) pertanyaan yang diajukan terhadap variabel pemberian motivasi oleh pemimpin dapat diperoleh data sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.14 : RATA – RATA JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI

No.	LABEL NILAI PEMBERIAN MOTIVASI	SKOR	JUMLAH	%
1.	Tidak pernah	1	0	0
2.	Pernah	2	18	60,0
3.	Sering	3	12	40,0
4.	Sangat sering	4	0	0
Total			30	100
		Mode	2	

Sumber : Lampiran 4 data diolah

Berdasarkan data pada tabel 5.14 dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang dilakukan para pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember terhadap karyawan rata-rata menyatakan pernah (mode = 2,00), dengan sebaran frekuensi 18 (delapan belas) responden (60,0 %) menjawab pernah, dan 12 (dua belas) responden (40,0 %) menjawab sering.

5.2.2 Komitmen Karyawan

Hasil penelitian Komitmen karyawan menunjukkan bahwa dari 9 (sembilan) pertanyaan yang diajukan dapat diperoleh data rata-rata jawaban sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 5.15 : RATA-RATA JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN

No.	LABEL NILAI KOMITMEN KARYAWAN	SKOR	JUMLAH	%
1.	Tidak pernah	1	0	0
2.	Pernah	2	6	20,0
3.	Sering	3	23	76,7
4.	Sangat sering	4	1	3,3
Total			30	100
		Mode	3	

Sumber : Lampiran 4 data diolah

Digital Repository Universitas Jember

Berdasarkan data pada tabel 5.15, dapat disimpulkan bahwa perilaku para karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember yang dapat menunjukkan komitmen mereka terhadap perusahaan rata-rata menjawab sering (mode = 3,00), dengan sebaran frekuensi 6 (enam) responden (20,0%) menjawab pernah, 23 (dua puluh tiga) responden (76,7%) menjawab sering dan 1 (satu) responden (3,3%) menjawab sangat sering.

5.2.3 Kinerja Karyawan

Hasil penelitian variabel Kinerja Karyawan yang menunjukkan dan merujuk pada derajat hasil kerja yang dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan dari 6 (enam) pertanyaan yang diajukan diperoleh data sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.16 : REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KINERJA KARYAWAN

No.	LABEL NILAI KINERJA KARYAWAN	SKOR	JUMLAH	%
1.	Tidak pernah	1	0	0
2.	Pernah	2	4	13,3
3.	Sering	3	18	60,0
4.	Sangat sering	4	8	26,7
Total			30	100
		Mode	3	

Sumber : Lampiran 4 data diolah

Berdasarkan data pada tabel 5.16, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember yang bersumber pada akumulasi identifikasi perilaku kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketetapan waktu rata-rata menjawab sering (mode = 3), dengan sebaran frekuensi 4 (empat) responden (13,3%) menjawab pernah, 18 (delapan belas) responden (60,0%) menjawab sering, 8 (delapan) responden (26,7%) menjawab sangat sering.

5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas sebagaimana hasil perhitungan pada lampiran 4, selanjutnya dituangkan dalam rekapitulasi pada tabel 5.16, menunjukkan bahwa item-item pertanyaan mempunyai validitas yang tinggi dalam mendukung pengungkapan data variabel yang telah ditetapkan, dimana nampak koefisien validitas mayoritas berada pada nilai ($0,3555 \leq \alpha \leq 0,8555$). Adapun reliabilitasnya, juga menunjukkan homogenitas alat ukur serta dapat diandalkan, dimana koefisien reliabilitas ($\alpha \leq 0,9999$).

Secara rinci hasil uji dimaksud adalah sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 5.17 : REKAPITULASI HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Item	Koefisien Validitas
1	2	3	4	5
I.	Pemberian Motivasi	0,6838	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan - Menerima usul dan gagasan - Mengadakan rapat / pertemuan - Mengajak karyawan rekreasi - Memberikan bonus/hadiah - Memberi ucapan terima kasih - Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab - Memberi kesempatan melaksanakan tanggung jawab - Memberi kesempatan meningkatkan pengetahuan - Memberi kesempatan mengembangkan karier 	<ul style="list-style-type: none"> 0.6152 0.6129 0.5268 0.4694 0.3914 0.5187 0.5197 0.3925 0.5939 0.4392

1	2	3	4	5
2.	Komitemen Karyawan	0,8306	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan giat - Kerja lembur - Tidak menunda pekerjaan - Hadir dan pulang tepat waktu - Melaks Nilai yg ditetapkan - Tidak pindah kerja - Bangga menjadi karyawan perusahaan - Merasa memiliki perusahaan - Kredibilitas pada perusahaan 	0.7450 0.4076 0.6192 0.7848 0.6903 0.7528 0.5599 0.6020 0.5199
3.	Kinerja Karyawan	0,8684	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan target - Kesesuaian tugas dg. Target - Ketelitian pekerjaan - Mutu pekerjaan - Penetapan target waktu - Kesesuaian tugas dengan target waktu 	0.8131 0.5973 0.8351 0.8238 0.7863 0.7675

Sumber : Lampiran 4

5.4 Pengujian Hipotesis.

Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression*) yang distandardisir dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dari hasil olahan komputer sub program SPSS Version 6 for Windows yang akan dipaparkan melalui tabel-tabel signifikansi path berikut penjelasan sesuai hipotesis yang telah dirumuskan.

Hipotesis 1. :

Ada pengaruh antara variabel Pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) terhadap Komitmen karyawan (X2).

Setelah diadakan uji statistik regresi berganda (*multiple regression*) terhadap kedua variabel X1 dan X2 ternyata variabel bebas pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel tergantung komitmen karyawan (X2) dimana signifikan t mempunyai nilai sama dengan signifikan F (p) yaitu 0,0015. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,30659 atau kontribusi yang disumbangkan berdasarkan model sebesar 30,659 %, sehingga masih ada sumbangan variabel lain diluar model sebesar 69,341 %.

Dengan demikian maka hipotesis 1 yang diajukan diterima, dan untuk mengetahui rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel rekapitulasi koefisien path dan pengujiannya antara variabel X1 terhadap variabel X2 berikut ini.

Tabel 5.18 : REKAPITULASI KOEFISIEN PATH DAN PENGUJIANNYA ANTARA VARIABEL X1 TERHADAP X2

Variabel Tergantung	Variabel Bebas	Beta (β)	Probabilitas (Sig t)	Signif F (p)
X 2	X 1	0,553706	0,0015	0,0015
$R^2 = 0,30659$				
$F = 12,38014$				

Sumber : Lampiran 6

Hipotesis 2 :

Ada pengaruh antara variabel Pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) dan Komitmen karyawan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (X3).

Setelah diadakan uji statistik regresi berganda (*multiple regression*) terhadap variabel X1, X2 dan X3 sebagaimana rekapitulasi pada tabel 18 di bawah, menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima. Hal ini disebabkan karena variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) dan variabel komitmen karyawan

Digital Repository Universitas Jember

(X2) secara tidak langsung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (X3), yang ditunjukkan dari probabilitas (p) dari signifikansi F yaitu sebesar $0,0000 < \alpha = 0,05$, dan besarnya koefisien determinan (R^2) = 0,58735, yang berarti bahwa besarnya sumbangan variasi dari variabel tergantung yang mampu dijelaskan oleh model adalah 58,735 %, sehingga masih ada sumbangan variabel lain diluar model sebesar 41,265 %.

Berdasarkan analisis regresi berganda secara parsial terbukti bahwa masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel tergantung, dimana variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) menghasilkan signifikansi t (sig t = 0,0196 < $\alpha = 0,05$) dan koefisien arah ($\beta = 0,368357$). Sedangkan variabel bebas komitmen karyawan (X2) juga mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (X3), dengan signifikansi t sebesar (Sig t = 0,0024 < $\alpha = 0,05$) dengan koefisien arah ($\beta = 0,498366$).

Untuk mengetahui hasil rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.19 : REKAPITULASI KOEFISIEN PATH DAN PENGUJIANNYA ANTARA VARIABEL X1 DAN X2 TERHADAP X3

Variabel Tergantung	Variabel Bebas	Beta (β)	Probabilitas (Sig t)	Signif F (p)
X3 $R^2 = 0,58735$ F = 19,21534	X1	0,368357	0,0196	0,0000
	X2	0,498366	0,0024	

Sumber : Lampiran 6

5.5 Pengujian Model.

Guna melengkapi penjelasan dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan di atas, maka berikut ini akan dikemukakan penjelasan mengenai pengujian model. Pengujian model ini dirumuskan melalui identifikasi koefisien jalur pada tiap-tiap tahap/jalur sebagai berikut :

5.5.1 Uji analisis jalur tahap 1 (P 1-2) :

Jalur pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) ke komitmen karyawan (X2) disebut sebagai jalur (P 1-2) dengan nilai koefisien arah atau $\beta = 0,553706$ dan Sig t = 0,0015. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi oleh pemimpin pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, karena hasil uji t (Sig t < 0,05).

5.5.2 Uji analisis jalur tahap 2 (P 1-3) :

Jalur pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) ke kinerja karyawan (X3) disebut jalur (P 1-3) dengan nilai koefisien arah atau $\beta = 0,368357$ dan Sig t = 0,0196. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi oleh pemimpin pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, karena hasil uji t (Sig t < 0,05).

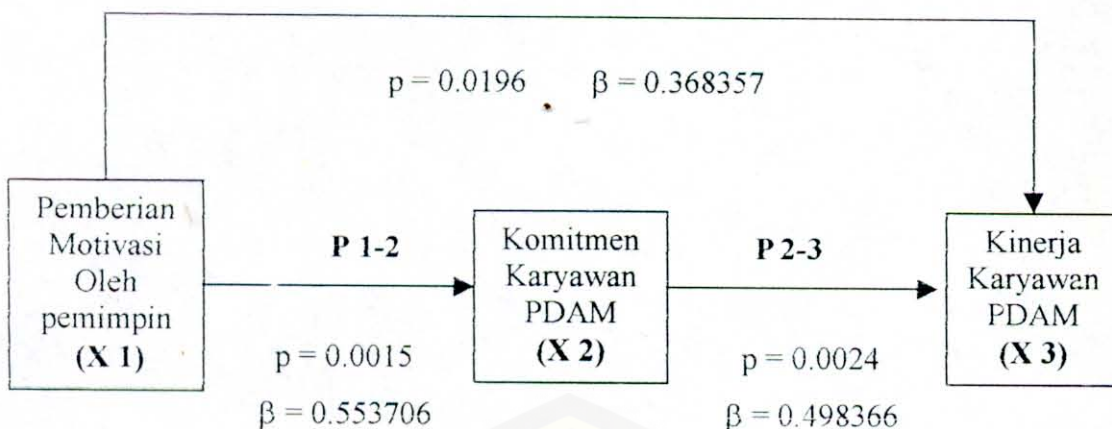
5.5.3 Uji analisis jalur tahap 3 (P 2-3) :

Jalur komitmen karyawan (X2) ke kinerja karyawan (X3) disebut sebagai jalur (P 2-3) dengan nilai koefisien arah atau $\beta = 0,498366$ dan Sig t = 0,0024. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, karena hasil uji t (Sig t < 0,05).

5.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pengujian model tersebut di atas menunjukkan bahwa 3 (tiga) jalur yang ada ternyata semua mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan, yaitu jalur 1 (P 1-2), jalur 2 (P 1-3) dan jalur 3 (P 2-3). Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat gambar model hasil akhir berikut ini.

P 1-3

**Keterangan:**

P 1-2,1-3,2-3 = Jalur (Path)

p = Probabilitas (Sigif. F)

β = Koefisien Arah / jalur

Sebagai kajian hasil penelitian secara deskriptif dapat dipaparkan dalam pembahasan berikut ini.

1. Pengaruh Pemberian Motivasi oleh Pemimpin terhadap Komitmen Karyawan.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan ternyata hipotesis 1 diterima, karena signifikansi **F** mempunyai nilai yang sama yaitu 0,0015. Hal ini berarti bahwa Pemberian motivasi oleh Pemimpin berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen karyawan karena nilai signifikansi **t** dan signifikansi **F** masih di bawah $\alpha \leq 0,05$.

Kemudian sebagaimana telah dijelaskan pada bab terdahulu bahwa pemberian motivasi oleh pemimpin ini didasarkan pada prinsip-prinsip mengikut sertakan, komunikasi, pengakuan, delegasi dan perhatian timbal balik. Dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, ternyata sebagian besar karyawannya (60 %) atau pada posisi mode 2 pernah dimotivasi oleh pemimpin dan yang 40 % bahkan sering dimotivasi oleh pemimpin atau dengan kata lain para pemimpin di semua lini pada Perusahaan

Daerah Air Minum Kabupaten Jember pernah memberikan motivasi kepada para karyawannya.

Dari ke-5 (lima) item dalam variabel pemberian motivasi oleh pemimpin yaitu mengikut sertakan, komunikasi, pengakuan, delegasi dan perhatian timbal balik tersebut, yang paling sering dilakukan oleh pemimpin adalah perhatian timbal balik dan delegasi. Perhatian timbal balik dan delegasi ini dijabarkan dengan memberikan kesempatan bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya serta untuk mengembangkan kariernya. Di samping itu, para pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember juga sudah sering mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan serta memberi kesempatan para bawahan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tanggung jawab pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin di semua lini pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember sudah dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara umum dengan baik, dan juga para karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sudah menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi yang pada gilirannya tingkat komitmen karyawan dapat tumbuh dan berkembang sesuai harapan perusahaan.

Hasil penelitian ini ternyata mendukung teori yang dikembangkan oleh Davis yang menyatakan tanggung jawab pimpinan adalah untuk mendorong kelompok ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat dan hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Green dan Mitchel yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan jelek disebabkan oleh tidak adanya motivasi dari pemimpin.

2. Pengaruh Pemberian Motivasi oleh Pemimpin dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dikemukakan di atas, bahwa 2 (dua) variabel bebas yaitu pemberian motivasi oleh pemimpin dan komitmen karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung kinerja karyawan. Di mana variabel pemberian motivasi oleh pemimpin menghasilkan signifikansi t sebesar 0,0196 yang berarti masih di bawah $\alpha \leq 0,05$ (pengaruh langsung) dan variabel komitmen karyawan

Digital Repository Universitas Jember

menghasilkan signifikansi t sebesar 0,0024 yang berarti masih di bawah $\alpha < 0,05$ (pengaruh langsung) dan kedua variabel tersebut juga mempunyai pengaruh yang tidak langsung yang signifikan yaitu signifikansi F sebesar 0,0000 yang berarti di bawah $\alpha \leq 0,05$.

Dari hasil perhitungan tersebut ternyata masing-masing variabel bebas tersebut memiliki posisi yang tidak sama satu sama lain, kalau variabel pemberian motivasi oleh pemimpin berada pada posisi mode 2, ternyata variabel komitmen karyawan berada pada posisi mode 3. Ini berarti bahwa karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (76%), yang pada gilirannya 2 (dua) variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana variabel tergantung prestasi kerja ini berada pada posisi mode 3, ini berarti bahwa sebagian besar karyawan (60%) mempunyai kinerja yang membanggakan dan telah melaksanakan standart prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini ternyata mendukung teorinya Aldair yang menyatakan bahwa karyawan yang kurang termotivasi akan bersikap masa bodoh, apatis dan acuh tak acuh terhadap pekerja, sering absensi, perlawanan yang tidak pada tempatnya. Kemudian penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Bill Greech yang menyatakan bahwa rendahnya prestasi kerja disebabkan oleh sikap keinginan motivasi dan komitmen.



6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebagaimana dijelaskan di muka, maka dari keseluruhan penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 yang diajukan diterima, artinya variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen karyawan (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana dari hasil perhitungan yang dilakukan ternyata signifikansi T mempunyai nilai yang sama dengan probabilitas (p) dari signifikansi F yaitu ($\beta = 0,553706$ dan $p = 0,0015 < \alpha = 0,05$) dengan koefisien determinasi ($R^2 = 0,30659$) yang berarti kontribusi variasi dari variabel tergantung mampu dijelaskan oleh model sebesar 30,659 % sehingga masih ada kontribusi variabel lain di luar model sebesar 69,341 %.
2. Hipotesis 2 yang diajukan, diterima. Hal ini karena variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) dan komitmen karyawan (X2) berpengaruh secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel prestasi kerja karyawan (X3) dengan probabilitas (p) dari signifikansi F yaitu ($p = 0,0000 < \alpha = 0,05$) dan signifikansi T masing-masing sebesar (0,0196) dan (0,0024) serta koefisien determinasi ($R^2 = 0,58735$) yang berarti komitmen variasi dari variabel tergantung yang mampu dijelaskan oleh model sebesar 58,735 %.

6.2 Saran

Dalam upaya meningkatkan komitmen serta prestasi kerja karyawan dikaitkan dengan motivasi yang diberikan oleh pemimpin, maka pada penjelasan berikut ini dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Para pemimpin di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember hendaknya betuk-betul dapat menyelami sekaligus pribadi masing-masing karyawan secara

umum. Dengan pemahaman seperti itu nantinya akan memudahkan para pemimpin dalam memberikan motivasinya, karena motivasi dari pemimpin merupakan salah satu kunci yang bisa merangsang karyawan dalam meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan pula prestasi kerjanya. Dalam hal ini faktor-faktor yang ada dalam pemberian motivasi oleh pemimpin meliputi : mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, delegasi dan perhatian timbal balik.

2. Untuk lebih menyeimbangkan lima faktor pemberian motivasi oleh pemimpin tersebut, kiranya agar ditingkatkan lagi pemberian motivasi dalam hal komunikasi, pengakuan, serta mengikutsertakan, mengingat ketiga faktor tersebut nampaknya kurang mendapat porsi yang lebih, sedangkan dua faktor lainnya yaitu perhatian timbal balik dan delegasi porsinya sudah cukup bagus.
3. Tesis ini hendaknya bisa menjadi acuan dan masukan bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengadakan penelitian tentang motivasi, komitmen dan prestasi kerja pada organisasi atau perusahaan-perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis, 1974, *Karya Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Amstrong, Mitchel, 1988, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Eltex Media Computindo.
- Arikunto, Suharsimi, 1989, *Manajemen Penelitian*, Bandung : Alumni.
- As'at, Moch., 1991, *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberti, Edisi IV.
- Dharma, Agus, 1986, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali, Edisi I.
- Effendi, Onang U, 1992, *Human Realtion dan Publik Realtion dalam Manajemen*, Bandung : Alumni.
- Gibson James L., Ivancevich John M and Donnely James H, Jr, 1992, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan Djoerban Wahid dari *Organizations*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hadi, Sutrisno, 1989, *Metodologi Research*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- , 1990, *Metodologi Research, Penulisan Paper, Skripsi, Thesis dan Desertasi*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Hariman dan Hilgert, 1982, *Manajemen Personalialia*, Bandung : Alumni.
- Islamy, M. Irfan, 1996, *Perilaku Kekuasaan Pemimpin Lokal*, Desertasi, Surabaya : Universitas Erlangga.
- Kartono, Kartini, 1990, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Musanef, 1989, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta : Haji Masagung.
- Notoadmodjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta.
- O'Rielly, Charles and Chatman, J, 1989, "Organizational Comitment, and Psychological Attachement : The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal od Applied Psychology, Vol. 71.
- Robbin, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi, konsep, kotroversi dan Aplikasi*, Terjemahan Pujaatmaka dari *Organizational Behavior : Consep, Controversies, Aplicatio* (1996), Jakarta: Prehalindo.

Digital Repository Universitas Jember

- Saydam, Gouzali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung.
- Siagan, Sondang P, 1989, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Haji Masagung, Cet. Kelima.
- , 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri, dan Effendy, 1986, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Gunung Agung.
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, Terjemahan Magdalena Yamin, Jakarta : Erlangga.
- Swasto, Bambang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- , 1997, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Syarief, Rusli, 1987, *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tampubolon, 1970, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta : BPFE, UGM.
- Thoha, Miftah, 1992, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : CV. Rajawali.
- Wahana Comp., 2000, *SPSS for Windows 6,0*, Jogjakarta : Andi.
- Wahjo Sumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Wijaya, 1986, *Perilaku Organisasi*, Bandung : Tarsito.
- Wright, Kerlinger, Fred N and Pedhazur, 1991, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Terjemahan A. Taufik, Semarang : Nur Cahaya.
- Yulk, Gary A. and Wexley, 1989, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Muh. Shobaruddin dari *Organizations Behavior*, Jakarta : Bina Aksara.

Lampiran I

DAFTAR PERTANYAAN
PENGARUH PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN DAN
KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP PRESTASI KERJA
(Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember)

PENDAHULUAN

Setiap pertanyaan disediakan jawaban., tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Bapak/Ibu/Saudara dipersilahkan memberi tanda silang pada huruf di depan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu/ Saudara.

Kejujuran dari jawaban yang diberikan akan sangat membantu penelitian kami dan kami akan menjaga kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara.

I. IDENTITAS RESPONDEN

- 1) Nama
- 2) Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
- 3) Pendidikan : SMP / SMU / SARMUD(DIPLOMA) /SARJANA
- 4) Jabatan :
- 5) Golongan / ruang :
- 6) Masa Kerja :
- 7) Unit/Bagian/Seksi :

II. VARIBEL-VARIABEL PENELITIAN**A. PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN (X1)****A.1. Pengikutsertaan**

1. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan para karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan ?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Dalam pengambilan keputusan, apakah usul dan gagasan yang saudara sampaikan selalu diterima oleh pimpinan saudara ?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

A.2. Komunikasi

1. Apakah pimpinan saudara sering mengadakan rapat atau pertemuan resmi lainnya dalam rangka penyelesaian pekerjaan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Agar tidak timbul kejenuhan dalam bekerja, apakah pimpinan saudara sering mengajak karyawannya untuk berekreasi?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

A.3. Pengakuan

1. Apakah pimpinan saudara sering menjanjikan bonus, hadiah atau penghargaan lainnya terhadap karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah pimpinan saudara selalu merealisasikan janji pemberian bonus atau hadiah tersebut?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

A.4. Delegasi

1. Apakah pimpinan saudara selalu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah pimpinan saudara memberi kesempatan para karyawan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tanggung jawab pimpinan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

A.5. Perhatian timbal balik

1. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan bawahan untuk mengembangkan kariernya?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

B. KOMITMEN KARYAWAN (X2)**B.1. Kemauan**

1. Apakah dalam melaksanakan setiap tugas-tugas yang diberikan kepada saudara selalu saudara laksanakan dengan giat dan sekuat tenaga?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Sebagai seorang karyawan tentunya saudara akan menerima segala tugas dari atasan jika tugas tersebut tidak terselesaikan pada jam kerja, apakah saudara akan mengerjakannya di luar jam kerja?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

3. Apakah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dengan tidak menunda pekerjaan, meskipun sebenarnya ada kesempatan untuk menundanya?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |

B.2. Kesetiaan

1. Apakah saudara selalu hadir dan peluang kerja tepat pada waktunya?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |
2. Sudah menjadi kewajiban karyawan untuk memenui segala peraturan yang ditetapkan perusahaan, termasuk memahami nilai-nilai yang dianut serta mempunyai tujuan pribadi yang sering dengan tujuan perusahaan. Apakah saudara senantiasa berbuat demikian?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |
3. Apakah saudara pernah berpikir akan pindah dari perusahaan ini seandainya ada tawaran kerja dari perusahaan lain dengan gaji yang lebih tinggi?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |

B.3. Kebanggaan

1. Apakah saudara merasa bangga menjadi karyawan di perusahaan ini?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |
2. Apakah saudara selalu merasa memiliki perusahaan ini?
- | | |
|-----------------|------------------|
| a. tidak pernah | c. sering |
| b. pernah | d. sangat sering |
3. Setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kesan yang menyenangkan, baik itu dari masyarakat maupun dari konsumen, menurut penilaian saudara apakah

kredibilitas yang disandang perusahaan tempat saudara bekerja senantiasa memuaskan?

- a. tidak pernah
- b. pernah
- c. sering
- d. sangat sering

C. PRESTASI KERJA

C.1. Kuantitas

1. Apakah dalam menyelesaikan tugas-tugas selalu ditetapkan suatu target tertentu?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah saudara selalu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saudara sesuai dengan target yang ditetapkan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

C.2. Kualitas

1. Apakah saudara selalu berusaha mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepada saudara secara teliti?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah saudara selalu memperhatikan mutu dalam penyelesaian pekerjaan / tugas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

C.3. Ketetapan waktu

1. Apakah saudara menyelesaikan tugas-tugas selalu ditetapkan target waktu?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering
2. Apakah saudara selalu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saudara sesuai dengan target waktu yang ditetapkan?
 - a. tidak pernah
 - b. pernah
 - c. sering
 - d. sangat sering

LAMPIRAN : 2

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL MOTIVASI (X1)

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	Total x1	Rata- rata x1	Skor Rata-rata x1
1	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	25.00	2.5	3.00
2	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	21.00	2.1	2.00
3	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	23.00	2.3	2.00
4	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	19.00	1.9	2.00
5	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	21.00	2.1	2.00
6	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	21.00	2.1	2.00
7	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	19.00	1.9	2.00
8	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	19.00	1.9	2.00
9	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	25.00	2.5	3.00
10	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	18.00	1.8	2.00
11	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	24.00	2.3	2.00
12	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	25.00	2.5	3.00
13	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	21.00	2.1	2.00
14	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	26.00	2.6	3.00
15	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	25.00	2.6	3.00
16	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	26.00	2.6	3.00
17	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	27.00	2.8	3.00
18	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	27.00	2.6	3.00
19	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	23.00	2.3	2.00
20	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	27.00	2.7	3.00
21	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	31.00	3.1	3.00
22	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	24.00	2.4	2.00
23	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	32.00	3.2	3.00
24	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	22.00	2.2	2.00
25	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	24.00	2.4	2.00
26	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	22.00	2.2	2.00
27	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	24.00	2.4	2.00
28	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	24.00	2.4	2.00
29	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	25.00	2.5	3.00
30	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	23.00	2.3	2.00

**REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN (X2)**

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	Total x2	Rata- rata x2	Skor Rata-rata x2
1	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00
2	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	24.00	2.67	3.00
3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00
4	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00
5	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	22.00	2.44	2.00
6	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	22.00	2.44	2.00
7	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	18.00	2.00	2.00
8	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	24.00	2.67	3.00
9	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00	3.22	3.00
10	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	20.00	2.22	2.00
11	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	30.00	3.33	3.00
12	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	28.00	3.11	3.00
13	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	24.00	2.67	3.00
14	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	26.00	2.89	3.00
15	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	29.00	3.22	3.00
16	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	29.00	3.22	3.00
17	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	24.00	2.67	3.00
18	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	30.00	3.33	3.00
19	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	26.00	2.89	3.00
20	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	32.00	3.56	4.00
21	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	31.00	3.44	4.00
22	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	29.00	3.22	3.00
23	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	24.00	2.67	3.00
24	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	25.00	2.78	3.00
25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00
26	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	25.00	2.78	3.00
27	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	26.00	2.89	3.00
28	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	25.00	2.78	3.00
29	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00
30	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00	3.00	3.00

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KINERJA KARYAWAN (X3)

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	Total x3	Rata- rata x3	Skor Rata-rata x3
1	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	18.00	3.00	3.00
2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	18.00	3.00	3.00
3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	18.00	3.00	3.00
4	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	15.00	2.50	3.00
5	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	15.00	2.50	3.00
6	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	16.00	2.67	3.00
7	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	12.00	2.00	2.00
8	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	16.00	2.67	3.00
9	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	22.00	3.67	4.00
10	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	12.00	2.00	2.00
11	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	22.00	3.67	4.00
12	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	17.00	2.83	3.00
13	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	14.00	2.33	2.00
14	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	17.00	2.83	3.00
15	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	16.00	2.67	3.00
16	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	18.00	3.00	3.00
17	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	21.00	3.50	4.00
18	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	22.00	3.67	4.00
19	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	16.00	2.67	3.00
20	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	23.00	3.83	4.00
21	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	21.00	3.50	4.00
22	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.00	4.00
23	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	21.00	3.50	4.00
24	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	15.00	2.50	3.00
25	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	17.00	2.83	3.00
26	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	16.00	2.67	3.00
27	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	16.00	2.67	3.00
28	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	12.00	2.00	2.00
29	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	17.00	2.83	3.00
30	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	16.00	2.67	3.00

DISTRIBUSI VARIABEL PENELITIAN

FREQUENCIES

VARIABLES = x1 ms x2 ms x3 ms

/STATISTICS = MEAN MEDIAN MODE

MEAN SCORE X1

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Pernah Sering	2,00	18	60,0	60,0	60,0
	3,00	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	
N of cases	2,400 30	Median 2,000 Missing case	0	Mode	2,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 10 (sepuluh) pertanyaan dalam variabel pemberian motivasi oleh pimpinan (X1).

MEAN SCORE X2

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Pernah Sering	2,00	6	20,0	20,0	20,0
	3,00	23	76,7	76,7	96,7
Sangat Sering	4,00	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	
N of cases	2,833 30	Median 3,000 Missing case	0	Mode	3,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 9 (sembilan) pertanyaan dalam variabel Komitmen Karyawan (X2).

MEAN SCORE X2

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Pernah Sering	2,00	4	13,3	13,3	13,3
	3,00	18	60,0	60,0	73,3
Sangat Sering	4,00	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	
N of cases	3,133 30	Median 3,000 Missing case	0	Mode	3,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 6 (enam) pertanyaan dalam variabel Kinerja Karyawan (X3).

VALIDITAS DAN RELIABILITAS

UJI VALIDITAS
IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN

/ VARIABLES = x1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10

/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

	x1	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
	1,000 (.30) p=0.000	0,6152 (.30) p=0.000	0,6129 (.30) p=0.000	0,5268 (.30) p=0.003	0,4694 (.30) p=0.009	0,3914 (.30) p=0.032
x1.6	0,5187 (.30) p=0.003					
x1.7	0,5197 (.30) p=0.003					
x1.8	0,3925 (.30) p=0.032					
x1.9	0,5939 (.30) p=0.001					
x1.10	0,4392 (.30) p=0.015					

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coeffisient cannot be computed

IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN

/ VARIABLES = x2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9

/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

	x2	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
	1,000 (.30) p=0.000	0,7450 (.30) p=0.000	0,4076 (.30) p=0.025	0,6192 (.30) p=0.000	0,7848 (.30) p=0.000	0,6903 (.30) p=0.000
x1.6	0,7528 (.30) p=0.000					
x1.7	0,5599 (.30) p=0.001					
x1.8	0,6020 (.30) p=0.000					
x1.9	0,5099 (.30) p=0.003					

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coeffisient cannot be computed

IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN

/ VARIABLES = x3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6

/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

x3	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5
1,000	0,8131	0,5973	0,8351	0,8238	0,7863
(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000
x1.6	0,7675				
	(30)				
	p=0.000				

Coefficient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coefficient cannot be computed



REABILITY=x1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|-----|-------|--|
| 1. | x1.1 | Memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan |
| 2. | x1.2 | Menerima usul dan gagasan |
| 3. | x1.3 | Mengadakan rapat dan pertemuan |
| 4. | x1.4 | Mengajak karyawan rekreasi |
| 5. | x1.5 | Memberikan bonus dan hadiah |
| 6. | x1.6 | Memberi ucapan terima kasih |
| 7. | x1.7 | Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab |
| 8. | x1.8 | Memberi kesempatan melaksanakan tanggung jawab |
| 9. | x1.9 | Memberi kesempatan meningkatkan pengetahuan |
| 10. | x1.10 | Memberi kesempatan mengembangkan karier |

Reliability Coeffisients
 N of Caese = 30,0
 Alpha = 0,6838

N of Items = 10

REABILITY=x2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|----|------|------------------------------------|
| 1. | x2.1 | Melaksanakan tugas dengan giat |
| 2. | x2.2 | Kerja Lembur |
| 3. | x2.3 | Tidak memunda pekerjaan |
| 4. | x2.4 | Hadir dan pulang tepat waktu |
| 5. | x2.5 | Melaksanakan nilai yang ditetapkan |
| 6. | x2.6 | Tidak pindah kerja |
| 7. | x2.7 | Bangga menjadi karyawan perusahaan |
| 8. | x2.8 | Merasa memiliki perusahaan |
| 9. | x2.9 | Kredibilitas terhadap perusahaan |

Reliability Coeffisients
 N of Caese = 30,0
 Alpha = 0,8306

N of Items = 10

REABILITY=x3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|----|------|--------------------------------------|
| 1. | x3.1 | Penetapan target |
| 2. | x3.2 | Kesesuaian tugas dengan target |
| 3. | x3.3 | Ketelitian pekerjaan |
| 4. | x3.4 | Mutu penyelesaian pekerjaan |
| 5. | x3.5 | Penetapan target waktu |
| 6. | x3.6 | Kesesuaian tugas dengan target waktu |

Reliability Coeffisients
 N of Caese = 30,0
 Alpha = 0,8684

N of Items = 10

KORELASI ANTAR VARIABEL PENELITIAN

CORRELATIONS
 VARIABLES = x1 x2 x3
 PRINT = TWOTAIL SIG
 STATISTICS XPROD
 MISSING=PAIRWISE

Variables	Cases	Cross-Prod Dev	Variance-Covar
X1	30	178,1333	6,1425
X2	30	201,9333	6,9632
X3	30	227,0667	7,8299

--Correlation Coefficients --

x1	x2	x3
1,000 (30) p= ,	0,5537 (30) p=0,002	0,6443 (30) p=0,000
0,5537 (30) p=0,002	1,000 (30) p= ,	0,7023 (30) p=0,000
0,6443 (30) p=0,000	0,7023 (30) p=0,000	1,000 (30) p= ,

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
 is printed if coeffisient cannot be computed

ANALISIS JALUR

JALUR ANTARA VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN (X1) TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN (X2)

```
>REGRESSION
> /MISSING LISTWISE
> /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
> /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
> /NOORIGIN
> /DEPENDENT x2
> /METHOD=ENTER x1
> /SCATTERPLOT=( *ZPRED , *ZRESID)
> /RESIDUALS NORM (ZRESID)
```

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. X2 KOMITMEN KARYAWAN
Block Number 1 Method: Enter X1

Variable(s) Entered on Step Number

1.. X1 PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN

Multiple R .55371
R Square .30659
Adjusted R Square .28183
Standard Error 2,86680

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	101,74696	101,74698
Residual	28	230,11971	8,21856
Total	29	331,86667	

Signif F = ,0015

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
(Constant)	,571184 12,38014	,162335 3,888152	,553706	3,519 3,269	,0015 ,0029

End Block Number 1 All requested variables entered

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. X2 KOMITMEN KARYAWAN
Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	22,9919	30,9885	26,2667	1,8731	30
*RESID	-6,9885	6,0098	,0000	2,8169	30
*ZPRED	-1,7483	2,5208	,0000	1,0000	30
*ZRESID	-2,4377	2,0964	,0000	,9826	30

Total Cases = 30



```
>REGRESSION
> /MISSING LISTWISE
> /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
> /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
> /NOORIGIN
> /DEPENDENT x3
> /METHOD=ENTER x1 x2
> /SCATTERPLOT=( *ZPRED , *ZRESID)
> /RESIDUALS NORM (ZRESID)
```

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. X3 KINERJA KARYAWAN
Block Number 1 Method: Enter X1 X2

Variable(s) Entered on Step Number

1.. X2 KOMITMEN KARYAWAN
2.. X1 PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN

Mutiple R .76639
R Square .58735
Adjusted R Squere .55678
Standard Error 2,19403

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	184,99553	92,49776
Residual	27	129,97114	4,81375
=	19,21534	Signif F = ,0000	

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
X1	,370183	,149198	,368357	2,481	,0196
X2	,485510	,144632	,498366	3,357	,0024
(Constant)	-4,171751	3,497749		-1,193	,2434

End Block Number 1 All requested variables entered

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. X3 KINERJA KARYAWAN
Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	11,9711	22,3547	17,3667	2,5257	30
*RESID	-4,8504	5,2076	,0000	2,1170	30
*ZPRED	-2,1363	1,9749	,0000	1,0000	30
*ZRESID	-2,2107	2,3735	,0000	,9649	30

Total Cases = 30