

**PENGARUH VARIABEL-VARIABEL MOTIVASI  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PT. TIGA RAKSA Satria DIVISI BLUE GAZ  
SURABAYA**



**TESIS**

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

Acc : Hadiah  
Pembelian  
Terima : Tgl. 21 NOV 2003  
No. Induk : fat

S  
Klass  
658-3  
BIB  
P

Oleh :

**FAIZAH BIBI**

**NIM : 010820101012**

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2003**

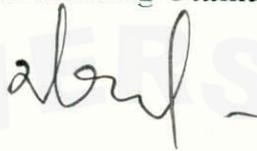
**Lembar Pengesahan**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**

Tanggal Juni 2003

Oleh

**Pembimbing Utama.**



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

NIP. 130 350 765

**Pembimbing,**



**Dra. Diah Yulisetiari, MSi.**

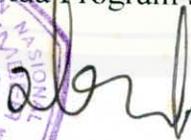
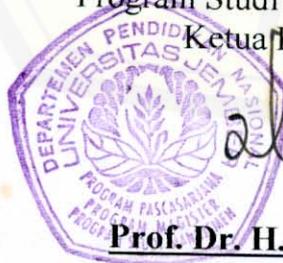
NIP. 131 624 474

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 VARIABEL-VARIABEL MOTIVASI  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PT. TIGA RAKSA SATRIA DIVISI BLUE GAZ SURABAYA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : FAIZAH BIBI  
NIM : 010820101012  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

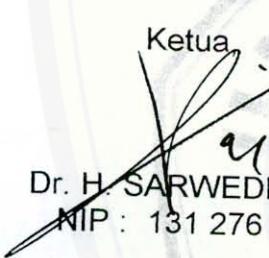
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

**30 JUNI 2003**

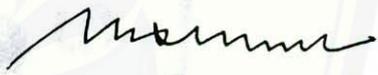
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

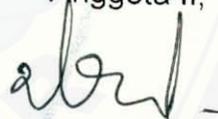
Ketua,

  
Dr. H. SARWEDI, MM.  
NIP : 131 276 658

Anggota I,

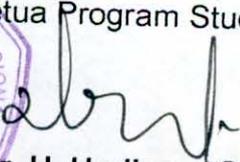
  
Drs. H. MARJANTO, MM.  
NIP : 130 324 100

Anggota II,

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

**Mengetahui/menyetujui**

Universitas Jember Program Pascasarjana  
Program Studi Manajemen  
Ketua Program Studi

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



### UCAPAN TERIMA KASIH

Ungkapan rasa syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT berkat limpahan rahmat, hidayah dan ma' unah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penelitian tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) pada Program Pascasarjana Universitas Jember.

Patut kiranya dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

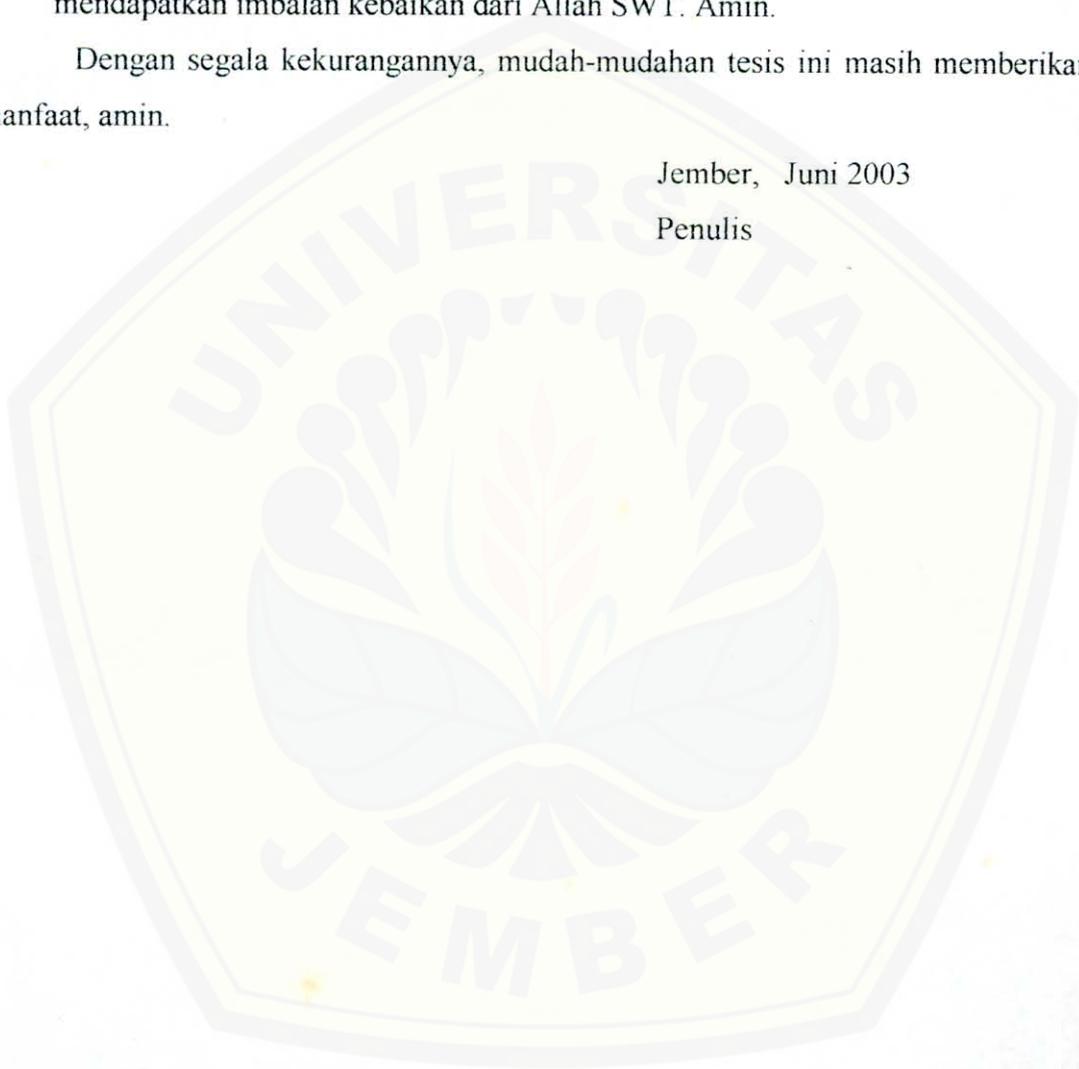
1. Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec, selaku Pembimbing Utama, yang telah berkenan meluangkan waktunya ditengah kepadatan tugas beliau untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Dra. Diah Yulisetiari, MSi, selaku Pembimbing II yang juga telah memberikan bimbingan dan dorongan berkenaan dengan penyelesaian penulisan tesis ini.
3. Seluruh Staf Pengajar Universitas Jember Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen yang dengan ikhlas telah mewariskan ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada penulis.
4. Rektor Universitas Jember dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember beserta staf atas kesempatan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen.
5. Kepala Regional Ops. Jatim, Suryadi, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian di PT. Tiga Raksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.
6. Para karyawan PT. Tiga Raksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penelitian tesis ini.

7. Ucapan terima kasih secara khusus penulis tujukan kepada ayahanda H.Abdullah Aslam, Ibunda Hamidah Bibi, serta kakak dan adik tersayang atas segala perhatian, dukungan, dan doanya.
8. Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan dukungan dan partisipasinya dalam penyelesaian tesis ini, semoga semuanya mendapatkan imbalan kebaikan dari Allah SWT. Amin.

Dengan segala kekurangannya, mudah-mudahan tesis ini masih memberikan manfaat, amin.

Jember, Juni 2003

Penulis



## RINGKASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gaz Surabaya. Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 25 orang, sedangkan metode pengambilan sampel adalah metode sensus.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel motivasi yaitu kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan adil terhadap produktivitas kerja karyawan dan variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan antara variabel kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan adil terhadap produktivitas kerja karyawan dalam bentuk prestasi kerja dan variabel kebutuhan individu mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas kerja karyawan dalam bentuk prestasi kerja pada PT. Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gaz Surabaya

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa fungsi regresi linier berganda yang dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel motivasi yang terdiri dari kebutuhan individu (X1), harapan individu (X2), dan perlakuan adil (X3) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) sebagai berikut :

$$Y=13,753 + 2,610E-03 X1 + 0,217X2 + 0,251X3 + e.$$

Hasil Uji statistik terhadap signifikansi koefisien regresi secara serentak maupun secara parsial mempunyai pengaruh yang positif Adapun pengaruh secara bersama-sama menunjukkan ada pengaruh sebesar 54,80%, sedangkan sisanya sebesar 45,20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, sehingga hipotesis pertama diterima.

## SUMMARY

This research aim to know the influence of motivation to ward productivity of employee at PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gaz Surabaya. This research takes 25 people as population while sampling conception method is census method.

The goal of this research is to know the influence of motivations variables, that are individual need, individual expectation and fair deal to employees work productivity it also want to know which the most dominant influence variables.

Hypothesis of this research are (1) there are significant influence among individual need, individual expectation, and fair deal to employees work productivity factors; (2) individual need variable have most dominant influence to employees work productivity in the form of labour capacity at PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gaz Surabaya.

According to result of analyze can be know that function of multiple linier regression able to explain the influence and relation among motivation variable which consist of individual need (X1), individual expectation (X2) and fair deal (X3) as follows. :

$$Y = 13,753 + 2,610E-03 X1 + 0,217 X2 + 0,251 X3 + e$$

Result of statistical test regression coefficient significant either at the same time or partially have positive influence. As for influence togetherly show that there is influence as 54,80%, while the left as 45,20%. It's influenced by other variable wich not be packed into this model, so the first hypothesis accepted.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENETAPAN TIM PENGUJI .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	5
2.1.1 Motivasi .....	5
2.1.2 Teori Motivasi .....	7
2.1.3 Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan dari A. H Maslow .....	8
2.1.4 Teori Motivasi Kebutuhan ( <i>Achievement Motivation</i> ) dari Mc.Clelland .....	11
2.1.5 Teori Motivasi ERG ( <i>Existence, Relatedness and                 Growth</i> ) dari Alderfer .....	12
2.1.6 Teori Harapan ( <i>Expectancy Theory</i> ) dari V. H Vroom .....	13
2.1.7 Teori Motivasi Dua Faktor ( <i>Two Factor</i> ) dari Frederick Herzberg .....	14
2.1.8 Jenis – Jenis Motivasi .....	16
2.1.9 Prinsip – Prinsip Memotivasi Pegawai .....	21
2.1.10 Teknik Motivasi .....	22
2.1.11 Produktivitas Kerja .....	24
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	30

**BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

3.1 Kerangka Konseptual .....	32
3.2 Hipotesis .....	33

**BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1 Obyek penelitian .....	34
4.2 Populasi dan sampel Penelitian .....	34
4.3 Identifikasi Variabel .....	34
4.4 Definisi Operasional Variabel .....	34
4.5 Waktu Penelitian dan Lokasi Penelitian .....	35
4.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	36
4.6.1 Sumber Data .....	36
4.6.2 Metode Pengumpulan Data .....	36
4.7 Instrumen Penelitian .....	36
4.7.1 Variabel Produktivitas Kerja Karyawan .....	37
4.7.2 Variabel Kebutuhan Individu .....	37
4.7.3 Variabel Harapan Individu .....	37
4.7.4 Variabel Perlakuan Yang Adil .....	38
4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	38
4.8.1 Uji Validitas .....	38
4.8.2 Uji Reliabilitas .....	39
4.9 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	40
4.9.1 Teknik Analisa Data .....	40
4.9.2 Pengujian Hipotesis .....	41

**BAB V HASIL PENELITIAN, ANALISA DAN PEMBAHASAN**

5.1 Hasil Penelitian .....	43
5.1.1 Gambaran Umum PT. Satria Tigaraksa Divisi Blue Gaz .....	43
5.1.2 Struktur Organisasi .....	43
5.2 Analisis Hasil Penelitian .....	45
5.2.1 Diskripsi responden .....	45
5.3 Analisis Pengujian Validitas Dan Reliabilitas .....	48
5.4 Analisis Data .....	50
5.4.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	50

5.4.2 Pengujian Asumsi Klasik .....	57
5.4.3 Hasil Analisis Model Regresi .....	58
5.4.4 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F) .....	60
5.4.5 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) .....	60
5.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	61
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	64
6.2 Saran .....	64
DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	66
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

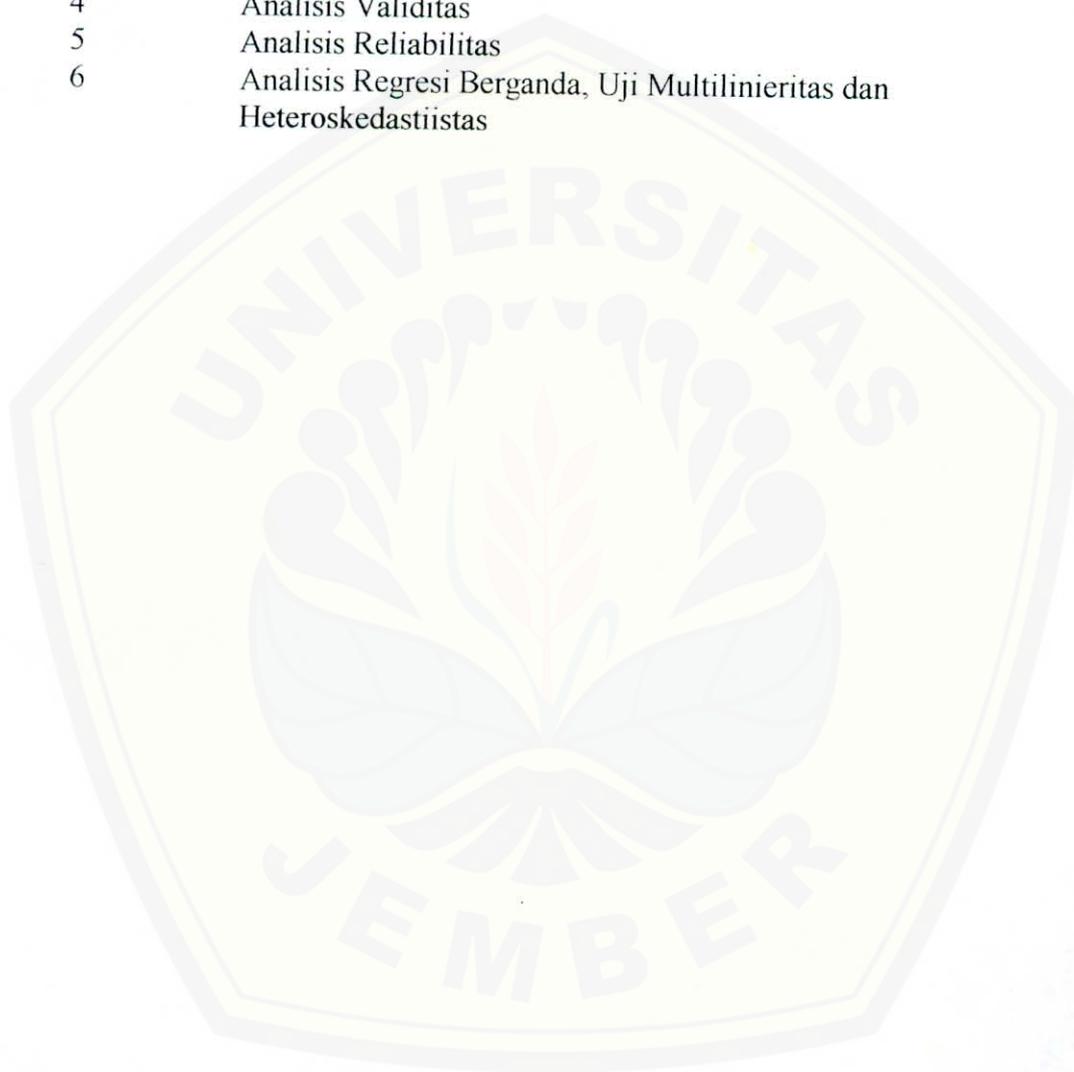
GAMBAR	JUDUL	HAL
2.1	Hierarki Kebutuhan-kebutuhan dari Maslow .....	9
2.2	Model Motivasi Positif .....	19
2.3	Model Motivasi Negatif .....	20
3.1	Kerangka Konseptual .....	33
5.1	Struktur Organisasi Finance Departemen .....	44
5.2	Bagan Struktur Organisasi PT Tiga Raksa Satria Devisi Blue Gaz Surabaya .....	45

DAFTAR TABEL

TABEL	JUDUL	HAL
4.1	Indeks Kreteria Reliabilitas .....	39
5.1	Jenis Kelamin .....	46
5.2	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	46
5.3	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja .....	47
5.4	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendapatan .....	47
5.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Bebas (X) dan Variabel Terikat (Y) Pada Tingkat Kepercayaan = 0,05 .....	49
5.6	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel Babas (X) Dan Variabel Terikat (Y) .....	50
5.7	Distribusi Frekwensi Item Veriabel Kebutuhan Individu (X1) .....	50
5.8	Distribusi Frekwensi Item Variabel Harapan Individu .....	52
5.9	Distribusi Frekwensi Item Variabel Perlakuan Yang Adil ....	54
5.10	Distribusi Frekwensi Item Variabel Produktivitas kerja (Y) ..	55
5.11	Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	57
5.12	Ringkasan Hasil Analisis Regresi .....	58

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>JUDUL</b>
1	Kuesioner Penelitian
2	Data Penelitian
3	Analisis Distribusi Frekuensi
4	Analisis Validitas
5	Analisis Reliabilitas
6	Analisis Regresi Berganda, Uji Multinieritas dan Heteroskedastiistas



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan aset penting pada setiap organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kaitan ini maka perilaku manusia dalam organisasi merupakan aspek yang penting. Di antara aspek perilaku manusia yang terpenting dalam organisasi yang hingga kini belum sepenuhnya dipahami dan masih terus menerus dikaji adalah motivasi.

Perubahan dan perkembangan dalam lingkungan makro seperti industri, perekonomian dan teknologi dari masa ke masa telah memberi pengaruh pada organisasi, perusahaan, lembaga serta instansi dalam berbagai bidang termasuk dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang kemudian melahirkan konsep Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment Human Resources*).

Menurut Morgan yang dikutip Riyanto dan Kismono (Budi Nurharjo, 2000:2), ada dua pendekatan dalam konsep ini, yaitu pendekatan mekanistik dan organik, yang bersifat mekanis, dalam hal ini organisasi diumpamakan sebagai mesin yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain dimana masing-masing memiliki peran yang terdefinisi secara jelas dalam fungsi organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Morgan menyatakan bahwa pada pendekatan mekanistik ini, karyawan diasumsikan bersikap rasional dan dimotivasi oleh kebutuhan ekonomi. Pada perkembangan berikutnya, dua pendorong yang secara signifikan menggeser persepsi pemikiran organisasi mekanistik menjadi konsep-konsep organisasi organik, yaitu kesadaran atas peran vital sumber daya manusia dalam organisasi dan perubahan yang terjadi dengan cepat dan terus menerus di lingkungan organisasi.

Pada pendekatan organik ini peran manajemen sumber daya manusia menjadi luas lagi dengan semakin diharganya sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Diakui bahwa peran sumber daya manusia menjadi bersifat strategik

yang lebih menghargai manusia sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya salah satu sektor produksi kerja saja.

Melalui konsep ini diharapkan dapat lebih meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Ravianto (1986:4) menjelaskan bahwa perhatian terhadap produktivitas dimulai pada saat manusia mulai memikirkan usaha untuk melepaskan diri dari belenggu kemiskinan. Dalam perjalanannya, pengertian produktivitas telah dikembangkan sedemikian rupa oleh para pakar sesuai sudut pandang yang melatar belaknginya. Ravianto (1986:35-36), menyatakan bahwa, produktivitas yang mula-mula mempunyai arti sempit, kemudian ditambah menjadi sikap atau tingkah laku (*attitude*). Setelah itu produktivitas berkembang menjadi suatu falsafah hidup. Dalam arti sempit produktivitas hanyalah merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengistimasi serta membandingkan perkembangan ekonomi, barang dan jasa serta nilai. Sehingga secara ringkas dapat dikatakan bahwa mental yang baik dapat menyebabkan peningkatan keadaan yang lebih baik.

Salah satu upaya untuk menciptakan sikap mental yang baik tidak terlepas dari motivasi, karena pengertian motivasi adalah menggairahkan para pekerja sedemikian rupa sehingga mereka dengan penuh semangat sudi mengerjakan tugas demi meningkatkan mutu dan produktivitas perusahaan atau lembaga. (Abdurrahim, 1990:38). Reksohadiprodjo dan Handoko (1986:255) menyatakan bahwa motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda, sehingga manajemen penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi karyawannya serta memadukan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan tujuan organisasi. Agar upaya perusahaan untuk memitivasi karyawannya berhasil, maka pihak manajemen harus menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan di dalam individu atau manajemen harus menyediakan alat-alat untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada individu yang bersangkutan sesuai dengan tujuan organisasi.

Motivasi merupakan akibat interaksi dari individu itu dengan situasi, sehingga individu-individu berbeda dalam dorongan motivasional dasar mereka. Tingkat

motivasi beraneka, baik antara individu-individu maupun didalam diri seseorang pada waktu yang berlainan. Sejalan dengan kondisi tersebut Manulang (1992:28) mengemukakan bahwa pemberian motivasi dimaksudkan sebagai suatu daya rangsang pada karyawan yang bersangkutan, agar karyawan tersebut bekerja dengan secepat daya dan upaya. Swasto (1996:7) mengatakan bahwa manusia sebagai alat kerja karena manusia mempunyai potensi dan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Pekerjaan itu dilaksanakan karena adanya dorongan untuk memenuhi suatu kebutuhan. Tingkat upaya yang dikeluarkan oleh karyawan itu tergantung pada kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Dengan adanya kebutuhan itu, timbul suatu motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan.

Uraian diatas menunjukkan adanya pengaruh antara motivasi dengan produktivitas kerja yang merupakan upaya untuk mendorong dan mempengaruhi sikap mental, semangat kerja, dan perilaku para karyawan, agar dapat lebih meningkatkan produktivitas kerja mereka pada organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi yang bersangkutan.

Secara umum yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan perangsang seperti bonus maupun tingkat gaji yang menarik. Namun perlu disadari bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan, keinginan serta tujuan yang berbeda dalam melakukan pekerjaan, oleh karena itu seorang manajer dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya tidak hanya terfokus pada besarnya gaji maupun bonus yang ditawarkan, tetapi harus dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen yang mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaan. Hal ini berarti meningkatkan kinerja karyawan juga dapat dilakukan dengan menstimulasi aspek-aspek yang lain yang membuat dirinya mau melakukan tindakan yang lebih mengarah pada peningkatan produktivitas kerja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikaji, maka rumusan masalah yang

diajukan adalah :

1. Apakah variabel variabel motivasi yaitu kebutuhan individu, harapan individu, dan perlakuan adil berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.
2. Diantara ketiga variabel motivasi kebutuhan individu, harapan individu, dan perlakuan yang adil tersebut variabel manakah yang diminan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan masalah yang dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel motivasi ( kebutuhan individu, harapan individu, dan perlakuan yang adil ) terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.
2. Untuk memperoleh gambaran pengaruh yang lebih dominan diantara ketiga variabel motivasi tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis :

1. Secara teoritis, diharapkan dapat memberikan tambahan sumbangan yang berarti bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Sedangkan secara praktis, diharapkan dapat menjadi tambahan bahan rujukan bagi pimpinan organisasi, perusahaan, lembaga, dan instansi dalam pengambilan keputusan mengenai upaya pemberian motivasi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Motivasi

Menurut Timotius (1996:3), setiap pimpinan organisasi pasti mendambakan suatu keadaan dimana semua anggota organisasi yang dipimpinnya memiliki gairah kerja dan produktivitas yang tinggi. Untuk mencapai keadaan tersebut, berbagai upaya sering dilakukan namun dambaan tetap tinggal dambaan, kenyataan yang dihadapi jauh dari yang diharapkan. Selanjutnya Timotius mengatakan, bahwa salah satu upaya agar dapat memiliki gairah kerja dan produktivitas yang tinggi maka anggota organisasi, karyawan, pegawai perlu diberi motivasi yang terarah. Sebagaimana hasil penelitian William James (Timotius, 1996:2) mengungkapkan bahwa pegawai akan dapat menggunakan hampir 80 hingga 90 persen kemampuan mereka apabila sangat termotivasi. Untuk mengetahui lebih jauh, berikut ini disampaikan pengertian mengenai motivasi.

Motivasi berasal dari kata *motive*, yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertingkah laku tertentu atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Abdurrahim (1990:38) menyatakan bahwa motivasi dapat menggairahkan para pekerja sedemikian rupa sehingga mereka dengan penuh semangat mengerjakan tugas demi meningkatkan mutu dan produktivitas perusahaan atau lembaga. Manusia biasanya akan melakukan sesuatu jika mempunyai kemauan. Kemauan ini tergantung pada motif. Dengan demikian motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu tergantung pada besarnya motif untuk mencapai sasaran yang diinginkan, dan manusia berbeda satu sama lain baik dalam cara melakukan sesuatu maupun kemauan mereka untuk melakukannya. Chung dan Megginson (Faustino, 2002:177) mengemukakan bahwa motivasi *is defined in pursuing a good it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku



yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan).

Gray et al (Winardi, 2001:2) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan perstensi, dalam melaksanakan hal-hal tertentu. Siagian (1995:138) mengemukakan bahwa motivasi adalah pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahliannya atau ketrampilan, tenaga, dan waktunya dalam bentuk untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sunarto dan Herawati (2002:149) menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Bernard Barelson (Sinungan, 1992:134) mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Liang Gie, dkk (Martoyo, 2000:165) mengemukakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Heidjrachman dan Husnan (1993 :138) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan. Manulang (1992:150) menyatakan bahwa motivasi adalah daya perangsang atau pendorong pegawai untuk

mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda dengan pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.

Robbins (1997:198) mengemukakan pengertian motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi timbul dari keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Dengan demikian dapat dikatakan motivasi adalah sebagai upaya memberikan rangsangan dan dorongan agar dapat melahirkan keinginan, semangat, dan gairah kerja karyawan sehingga dapat merubah dan meningkatkan sikap dan perilaku, serta tindakan karyawan yang konsisten dengan tujuan organisasi yang pada akhirnya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi-rendahnya produktivitas kerja karyawan.

### 2.1.2 Teori Motivasi

Reksohadiprojo (1992:51-53) mengemukakan pendapat Stoner, bahwa ada beberapa macam teori-teori motivasi antara lain

#### a. Metode Tradisional

Frederick Taylor beranggapan bahwa manusia membutuhkan rangsangan berupa upah yang menarik dan pengawasan ketat agar berdisiplin dan takut berlalai-lalai. Cara ini juga dikenal dengan istilah *carrot and stick system* atau cara wortel dan cambuk. Manajer memberlakukan karyawan sebagai kuda yang didepannya digantungkan seikat wortel. Karena tergiur, kuda akan berlari mengejar. Apabila binatang ini belum juga mau bergerak, maka manajer dengan cambuknya telah siap menghajar kuda dari belakang. Untuk masa yang tidak lama, cara ini memang bermanfaat. Tetapi akan segera tiba titik kejenuhan dimana cara ini tak bisa dipakai lagi (Reksohadiprojo, 1992:51 dan Abdurrahim, 1990:39).

#### b. Model Hubungan Kemanusiaan

Model hubungan manusiawi lebih menekankan dan menganggap penting

adanya faktor “kontak sosial” yang dialami para karyawan dalam bekerja daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh model tradisional. Dalam hal ini masalah imbalan tidak berarti diabaikan. Para manager dapat memotivasi karyawannya dengan cara mengakhiri kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Hal ini dibutuhkan kontrol sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan yang lebih baik, sebagai faktor motivasi. Elton Mayor dalam Abdurrahim (1990:39) dari hasil penelitiannya di bengkel Western Electric Company, di Hawthorne, Illionis, Amerika Serikat menyimpulkan bahwa karyawan memerlukan suasana yang manusiawi untuk memotivasi kerja mereka. Manajer harus menciptakan suasana dimana karyawan merasa berguna dan penting. Untuk itu, karyawan juga harus diberi kesempatan mengambil keputusan dan diberi informasi tentang perusahaan.

### **c. Model Sumber Daya Manusia**

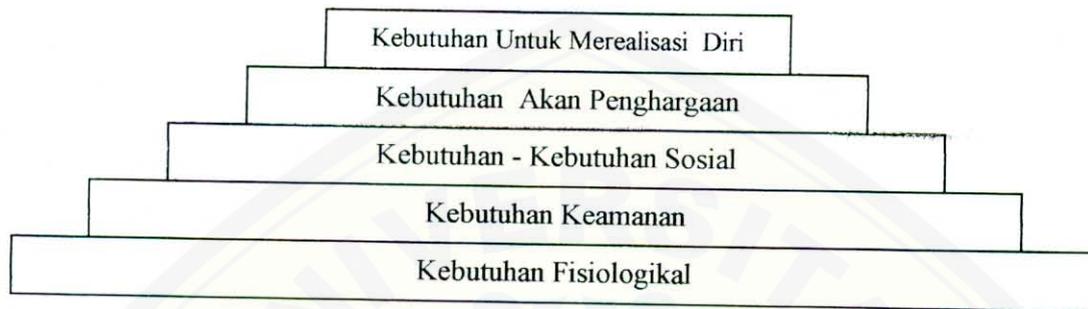
Model sumber daya manusia berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan adalah mengembangkan tanggungjawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka. Karyawan tidak saja termotivasi oleh upah, tetapi juga oleh kepuasan kerja, yang berarti pimpinan perlu memberikan tanggungjawab sesuai dengan kepentingan mereka. Model ini merupakan kritikan terhadap model hubungan manusiawi.

### **2.1.3 Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan dari A.H Maslow**

Menurut teori ini, kebutuhan dan kepuasan pekerjaan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu materiil dan non materiil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta

kebutuhannya berjenjang ( Sunarto dan Herawati, 2002 : 153 ).

Secara hirarki kebutuhan dasar manusia menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologikal, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri. Kelima kebutuhan dasar tersebut secara hierarki digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan-kebutuhan dari Maslow

Sumber : Sunarto dan Herawati, 2002 : 153

Dari gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal

Pada tingkatan terendah hierarki yang ada, dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, dan pengaturan suhu, dimasukkan pada tingkatan ini.

#### 2. Kebutuhan akan keamanan

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal cukup (tidak perlu sepenuhnya) dipenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi, yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi perilaku manusia. Kebutuhan-kebutuhan demikian yang sering kali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*security needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fiskal (bahaya kebakaran atau serangan kriminal), keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (*economic security*), preferensi terhadap hal-hal yang dikenal, dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal, dan

keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta yang dapat diprediksi.

### 3. Kebutuhan-kebutuhan sosial

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu ia ingin berasosiasi dengan pihak lain. Ia ingin diterima oleh rekan-rekannya dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak manajer dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

### 4. Kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan atau kebutuhan-kebutuhan egoistik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak tergantungan). Kelompok kedua akan kebutuhan-kebutuhan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status pengakuan apresiasi terhadap diri dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

### 5. Kebutuhan untuk merealisasi diri

Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda-beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia. Contoh kebutuhan demikian adalah apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi

seorang atlit puncak, membesarkan anak-anak sehat dan berpendidikan baik, berhasil memanej sebuah perusahaan atau dipilih menjadi pejabat tinggi (Winardi, 2002:13-16).

#### 2.1.4 Teori Motivasi Kebutuhan ( Achievement Motivation ) dari Mc.Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada.

Menurut Mc.Clelland ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia, yaitu :

1. Kebutuhan akan kekuasaan

Manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang semacam ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, agresif menuntut banyak, menyukai pembicaraan didepan publik.

2. Kebutuhan akan afiliasi

Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan prestasi

Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja baik dan ingin menjalankan sendiri usahanya (Sunarto dan Herawati, 2002 : 156).

Ketiga motivasi kebutuhan tersebut menimbulkan tingkah laku yang berbeda. Clelland mengidentifikasi tingkah laku tersebut sebagai berikut :

1. Motivasi prestasi menimbulkan perilaku :

- a. Bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses semata-mata.
- b. Melakukan sesuatu dengan lebih baik atau efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

- c. Hasrat untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik.
  - d. Memilih resiko yang moderat dalam perbuatannya, berarti dengan memilih resiko yang moderat memungkinkan masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
  - e. Mengambil tanggungjawab pribadi atas perbuatannya.
2. Motivasi kekuasaan menimbulkan perilaku :
- a. Hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain.
  - b. Menyukai dalam situasi kompetitif dan berorientasi status.
  - c. Cenderung lebih peduli akan prestise ( gengsi ) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain.
  - d. Sangat aktif menentukan arah kegiatan dari organisasi dimana dia berada.
  - e. Peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.
3. Motivasi afiliasi menimbulkan perilaku :
- a. Hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang-orang lain.
  - b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
  - c. Mencari persetujuan atau kesepakatan orang lain.
  - d. Sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Mc.Clelland berkesimpulan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan yang tinggi akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam lingkungan yang kompetitif.

Menurut penemuan Mc.Clelland, orang-orang yang sukses dalam pekerjaannya yang kompetitif mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi.

### 2.1.5 Teori Motivasi ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dari Alderfer

Teori ERG-Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan teras, yaitu : kebutuhan akan keberadaan (*existence*), interaktif (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

Kebutuhan eksistensi berasal dari kebutuhan fisiologis seperti makan, minum,

gaji, kondisi kerja, yang dalam teori hirarki Maslow dianggap sebagai kebutuhan faali dan keamanan. Kebutuhan interaktif adalah suatu hubungan untuk menjalin hubungan sesamanya, melakukan hubungan sosial dan kerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan pertumbuhan mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau produktif. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow.

Teori Maslow dibanding dengan teori ERG-Alderfer menunjukkan bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan lebih tinggi, tetapi kebutuhan-kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator-motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Hal ini menunjukkan bahwa teori ERG-Alderfer dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan dan jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

### **2.1.6 Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari V. H Vroom**

Stoner dalam Reksohadiprodjo (1992:53) mengemukakan tentang pentingnya mengetahui bagaimana dan dengan tujuan apa seseorang termotivasi dalam kerjanya. Tidak saja insentif dan lain-lain, tetapi harapan seseorang sangat mempengaruhi.

Berkaitan dengan harapan seseorang tersebut, Vroom dalam Robbins (1996: 215) mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan Teori Pengharapan. Teori Pengharapan ini berargumentasi bahwa kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik

akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau suatu promosi, dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan tersebut. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu :

1. Hubungan upaya-kinerja : probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran : derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi : derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.

Inti dari tiga hubungan Teori Pengharapan tersebut adalah pemahaman dari tujuan-tujuan seorang individu dan tautan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuskannya tujuan individual.

### **2.1.7 Teori Motivasi Dua Faktor (*Two Factor*) dari Frederick Herzberg**

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu : faktor pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor pertama ini disebut motivator, yang terdiri atas :

- a. Prestasi (*achivement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggungjawab (*responsibilities*)
- e. Pengembangan (*advencement*)

Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan, yang terdiri dari :

- a. Kebijakan dan administrasi organisasi (*organisation policy and administration*)
- b. Supervisi (*technical supervision*)

- c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal condition*)
- d. Kondisi kerja (*working condition*)
- e. Gaji dan insentif (*wages and incentive*). (Martoyo, 2000 : 167 )

Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Bila faktor lingkungan tersebut memadai dalam suatu pekerjaan akan dapat membawa ketentraman pekerjaan, namun bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang akan tak terpuaskan. Faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan kerja dengan lingkungan tempat karyawan melaksanakan pekerjaan.

Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan kerja itu sendiri, tanggungjawab, dan pertumbuhan, yang dikenal sebagai ganjaran intrinsik.

Bertolak dari motivasi, maka yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Ravianto (1985:102) adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan. Sedangkan motivasi individu untuk bekerja sangat dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya.

Adapun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya sebagai berikut :

a. Kebutuhan Individu

Merupakan keinginan seseorang untuk mencapai tujuan (memperoleh barang, jasa, penghargaan, dan lain-lain) yang ditransformasikan menjadi perilaku yang diarahkan untuk mendukung pelaksanaan pencapaian tujuan. Sehingga semakin kuat keinginan untuk memenuhi kebutuhan, maka semakin besar usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menjadi pemicu aktivitas.

b. Harapan Individu

Menurut teori harapan, jika seseorang menginginkan sesuatu yang besar, maka

yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan. Begitu halnya dengan karyawan jika mereka menginginkan imbalan yang besar dalam melaksanakan tugasnya, maka harus bekerja dengan giat dan produktif. Sehingga imbalan yang dirasakan menghasilkan kepuasan kebutuhan ketika suatu tugas terselesaikan.

c. Perlakuan Adil

Setiap karyawan dalam suatu organisasi pemerintah ataupun swasta menginginkan adanya perlakuan adil dari atasan atau kelompoknya. Keadilan yang dikehendaki diantaranya pemberian gaji sesuai dengan pengalaman dan beban pekerjaan sesuai dengan kemampuan. Keadilan yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap perlakuan yang diberikan oleh atasannya yang pada gilirannya dapat menimbulkan motivasi kerja sehingga produktivitas kerjanya tinggi.

### 2.1.8 Jenis – Jenis Motivasi

Seorang pimpinan merupakan orang yang berkerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi minta bantuan orang lain untuk menjalankannya, memeberi tugas-tugas kepada bawahannya. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang berkerja dengan bantuan orang lain.

Heidjrachman dan Husnan ( 1993:245) mengemukakan bahwa, pada dasarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memeberikan kemungkinan untuk mendapatkan “ hadiah “.
2. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan /ancaman/hukuman.

### a. Model Motivasi Positif

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Pada umumnya bisa dikatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan/menimbulkan peningkatan semangat, mengurangi keluhan, dan mengurangi kesulitan.

**Tahap satu**, bahwa dalam setiap proses motivasi adalah motive untuk bertindak, yang berupa sebab keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi. Tanpa *motive* tidak akan ada proses motivasi. *Motive* membuat para individu bertindak, mencari pemuasan kebutuhan dan memulai sesuatu.

**Tahap dua**, bahwa insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya. Apabila insentif tersebut sesuai dengan *motive* yang ada, maka individu akan tertarik untuk memanfaatkan insentif tersebut dan sebaliknya.

**Tahap tiga**, pertimbangan utama dalam tahap ini terpusat pada tingkat kepuasan yang akan diperoleh apabila usaha ditingkatkan menjadi pelaksanaan, apabila pelaksanaan tersebut berhasil dan apabila imbalan yang dijanjikan oleh insentif diterima.

**Tahap empat**, apabila imbalan yang dijanjikan dirasa bisa diterima, proses motivasi bergerak ke fase *pre action* lainnya, yaitu probabilitas bahwa individu tersebut akan bisa melaksanakan kegiatan itu sedemikian rupa, sehingga ia bisa memperoleh imbalan yang dijanjikan.

**Tahap lima**, apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan nampak positif, maka pekerjaan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan untuk mencapai imbalan yang diinginkan.

**Tahap enam A**, apabila pekerja menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, *motive*-nya umumnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa yang akan datang, diperkuat.

**Tahap enam B**, sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak percaya pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor-faktor luar yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, kalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

**Tahap enam C**, kemungkinan lainnya adalah ia menjadi meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut. Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karena itu proses bisa dimulai lagi.

**Tahap tujuh**; apabila pilihan A, pada tahap enam yang terjadi, kepuasan belum tentu segera terealisasi. Untuk itu individu tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan hadiah dari usaha-usaha yang lain, akan membandingkan dengan usaha yang telah dikelaurkan untuk mendapatkan hadiah itu.

**Tahap delapan**, apabila ia merasa cukup, maka ia akan memperoleh kepuasan. Sebaliknya apabila tidak, ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Dan Apabila ia merasa puas, maka proses akan dimulai lagi ( tahap sembilan )

#### **b. Model Motivasi Negatif**

Model motivasi negatif, pada hakekatnya menggunakan unsur ancaman untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu .

**Tahap satu**, *motive* yang ada di sini adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh tidak berkurang. Kenikmatan ini bisa berupa gaji yang talah tinggi.

**Tahap dua**, karena tidak ingin kehilangan kenikmatan ini, maka ketakutan untuk kehilangan ini menjadi insentif (perangsang) baginya.

**Tahap tiga**, ancaman hukuman ini dianalisis dalam hal potensi ketidakenakan yang mungkin ditimbulkan. Semakin berat hukumannya, semakin kuat pula dorongan untuk menghindarinya. Meskipun demikian, dapat tidaknya hukuman tersebut

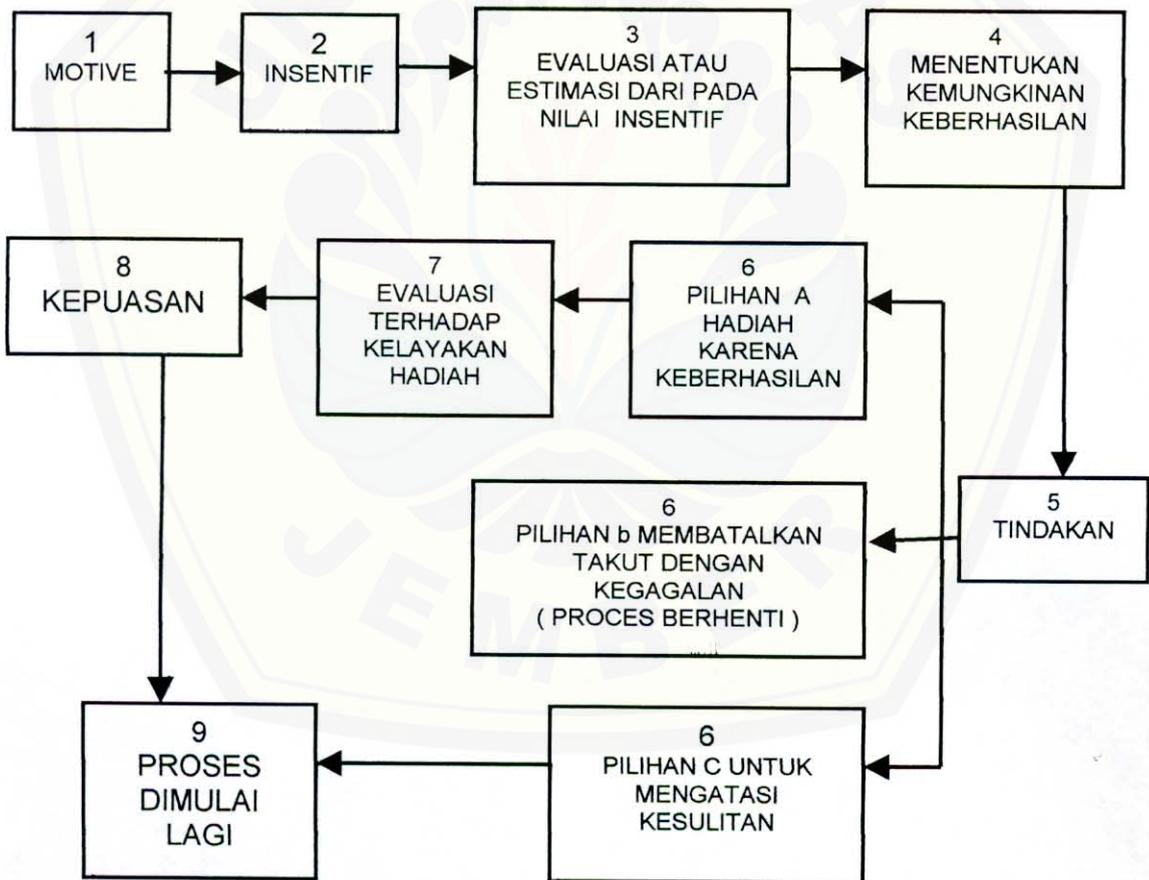
dihindarkan dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan ia melaksanakan pekerjaan tersebut (tahap empat)

**Tahap lima**, tindakan dilakukan. Dengan maksud untuk menghindarkan diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati.

**Tahap enam A**, apabila tindakannya berhasil, ia tidak dihukum dan juga tidak menerima hadiah. Apabila tindakannya tidak berhasil, maka ia akan dihukum, dan ia kehilangan sesuatu yang telah ia nikmati.

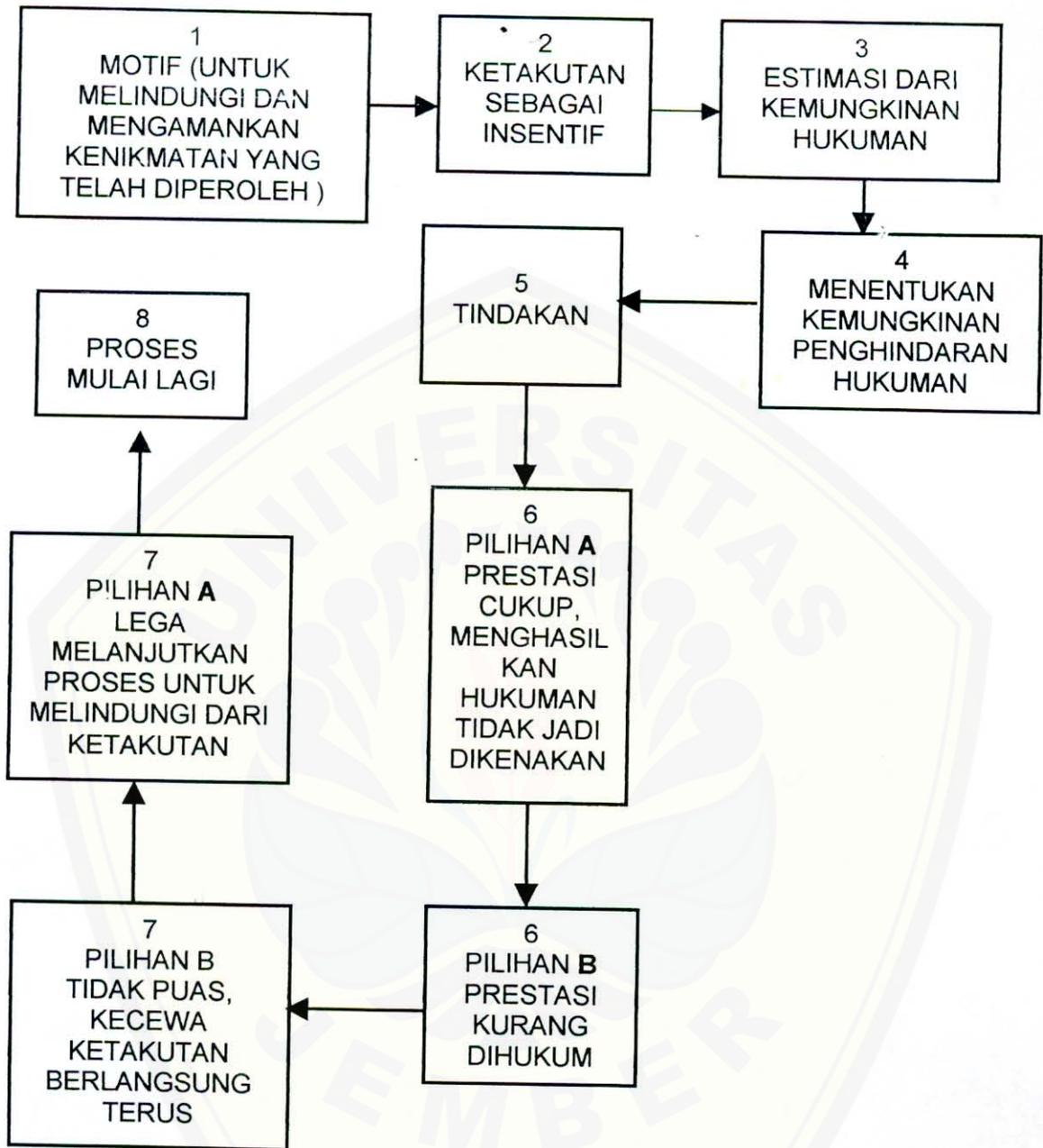
**Tahap Tujuh A**, akibat dari penghindaran hukuman itu melegakan sementara, sementara kegagalan (tahap tujuh B) akan menimbulkan kepahitan bagi karyawan tersebut. Selanjutnya proses akan dimulai lagi (tahap delapan)

Dari uraian di atas dapat disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 2.2 Model Motivasi Positif

Sumber : Heidjracman dan Husnan ( 1993:211)



Gambar 2.3 Model Motivasi Negatif

Sumber : Heidjrachman dan Husnan ( 1993:215)

### 2.1.9 Prinsip –Prinsip Memotivasi Pegawai

Pemimpin yang baik harus pandai memberikan motivasi pada bawahannya untuk dapat bekerja lebih baik, tetapi dalam memberikan motivasi perlu dipelajari kemampuan para bawahan. Para bawahan umumnya tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas tinggi, kecuali mereka menganggap harapan pemimpin tersebut realitas dan dapat dicapai. Bawahan didorong melakukan pekerjaan-pekerjaan yang tidak dapat dicapai. Kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hal-hal yang lebih rendah dari yang mampu mereka capai.

Sehubungan dengan hal ini Mangkunegara (2000:85) memberikan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin
2. Prinsip komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan. Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin
5. Prinsip memberi perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

### 2.1.10 Teknik Motivasi

Hasibuan (1996:100) mengemukakan bahwa cara yang paling baik sering digunakan dalam pelaksanaan motivasi pada garis besarnya dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Motivasi langsung merupakan penggerak kemauan pegawai secara langsung diarahkan ke internal motivasi dengan jalan memberikan insentif.
2. Motivasi tidak langsung merupakan pelbagai kegiatan dalam manajemen yang mengarah pada pemuasan kebutuhan individu dalam organisasi. Kegiatan ini dapat berwujud usaha yang mengarah pada sinkronisasi aspirasi individual dengan tujuan organisasi, pembinaan kondisi organisasi ke arah kondisi menguntungkan untuk berprestasi.

Menurut Sarwoto (1981:154-157) setiap orang berbeda internal *motives*-nya, tetapi secara garis besarnya dapat dibedakan menjadi 2, yaitu *incentive material* , dan *incentive non material*.

*Incentive material* dapat diberikan dalam bentuk :

- a. Uang yang dapat diberikan dalam bentuk :
  1. Bonus
  2. Komisi
  3. *Profit sharing*
  4. Kopersasi yang ditanggungkan
- b. Jaminan sosial yang diberikan secara kolektif dan memperolehnya secara sama rata dan otomatis dalam bentuk :
  1. Pemberian rumah dinas.
  2. Pengobatan secara cuma-cuma.
  3. Berlangganan surat kabar/majalah secara gratis
  4. Cuti sakit dengan tetap mendapat gaji
  5. Pemberian piagam penghargaan dan lain-lain.

*Incentive non material* dapat diberikan dalam pelbagai macam :

- a. Pemberian gelar
- b. Pemberian tanda jasa/medali
- c. Pemberian pujian secara lisan/tertulis
- d. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal
- e. Pemberian promosi
- f. Pemberian hak sesuai dengan atribut jabatan
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja
- h. Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan di taman makam pahlawan.

Di lain pihak Wahjosumidjo (1994:197) mengemukakan bahwa teknik motivasi itu ada lima macam, yaitu :

1. Dengan kekerasan dimana pimpinan lebih menekankan wewenang yang dimilikinya.
2. Bersikap baik dimana pemimpin berusaha meningkatkan semangat bawahan yang memberikan kondisi kerja yang baik, berbagai tunjangan, servis, gaji yang tinggi dan sebagainya.
3. Melalui perundingan secara implisit. Prakteknya melalui persetujuan antara atasan dan bawahan terhadap hasil kerja dengan imbalan yang akan diberikan oleh atasan.
4. Melalui kompetisi. Kompetisi merupakan sumber motivasi yang cukup, setiap orang bertanggungjawab pada dirinya sendiri untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, gaji, promosi yang diberikan kepada mereka yang berkerja sangat baik sehingga persaingan memenuhi pemuasan beberapa bentuk kebutuhan.
5. Internalisasi. Hal yang perlu diperhatikan adalah :
  - a. Kepuasan kerja yang internalisasi dapat ditingkatkan dengan perluasan pekerjaan
  - b. Pentingnya kepuasan sosial dalam pekerjaan seperti pengembangan persahabatan, rasa kebersamaan.
  - c. Gaya kepemimpinan yang diperhatikan oleh atasan.

### 2.1.11 Produktivitas Kerja

Pengertian produktivitas menurut Siagian (1996:154) adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran (*output*) yang optimal, bahkan kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas juga diartikan tingkat efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa. Produktivitas ini mengutamakan cara memanfaatkan yang lebih baik terhadap sumber-sumber yang ada dalam memproduksi barang dan jasa. Sinungan (2000:8) mengemukakan pengertian produktivitas adalah :

1. Perbandingan ukuran bagi masukan dan keluaran.
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan pemasukan yang dinyatakan dalam satuan unit umum.

Menurut Keith Davis (1989:15) produktivitas adalah rasio perbandingan antara unit output dan unit input. Sedangkan Drucher (1972:48) mengemukakan bahwa produktivitas adalah adanya perimbangan antara semua faktor produksi yang memberikan output terbesar dengan usaha yang paling minimal.

Pada konferensi Roma (1958) EPA (*European Productivity Agency*) dalam Ravianto (1986:35) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Sikap mental tersebut selalu mementingkan usaha secara terus-menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah.

Pada konferensi Roma (1958) EPA (*European Productivity Agency*) dalam Ravianto (1986:35) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Sikap mental tersebut selalu mementingkan usaha secara terus menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah.

Sementara Ravianto (1986:35-36) berpendapat bahwa produktivitas yang semula mempunyai arti sempit, kemudian ditambah menjadi suatu sikap atau tingkah

laku (*attitude*). Setelah itu produktivitas berkembang menjadi keyakinan, komitmen, dan pada akhirnya menjadi suatu falsafah hidup. Dalam arti sempit produktivitas hanyalah merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengestimasi serta membandingkan perkembangan ekonomi, barang, jasa serta nilai-nilai. Sehingga secara singkat bisa dikatakan bahwa mental yang baik dapat menyebabkan peningkatan produktivitas dan selanjutnya mengakibatkan keadaan yang lebih baik dan demikian sebaliknya.

Pengertian produktivitas berdasarkan doktrin Oslo pada kongres produktivitas sedunia ke-IV pada bulan Mei 1984 di Oslo Norwegia mengemukakan bahwa:

1. Produktivitas adalah konsep universal untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan semakin sedikit sumber-sumber daya.
2. Peningkatan produktivitas didasarkan pada pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pengembangan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien, namun tetap menjaga kualitas.
3. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan ketrampilan, modal, teknologi, manajemen informasi, energi, dan sumber-sumber daya yang lain untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia melalui pendekatan konsep produktivitas secara menyeluruh.
4. Produktivitas berbeda-beda di masing-masing negara sesuai dengan kondisi, potensi, kekurangan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka waktu pendek dan panjang, namun masing-masing negara memiliki kesamaan dalam pelaksanaan, pendidikan dan pelayanan masyarakat.
5. Produktivitas lebih dari ilmu (*Science*), teknologi, dan teknik-teknik manajemen, akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap yang mendasar pada motivasi

yang kuat untuk secara terus menerus berusaha mencapai kehidupan yang lebih baik (Ravianto, 1986 : 19).

Guna mencapai produktivitas yang diharapkan perusahaan, maka diperlukan kemampuan untuk mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Siagian (1986:154) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah :

1. Cara penggunaan waktu yang tersedia baginya untuk menghasilkan barang dan jasa tertentu.
2. Menggalakkan produktivitas tidak hanya melibatkan nilai-nilai teknis dan administrasi, tetapi juga nilai-nilai etis dan moral.
3. Faktor sarana dan prasarana, yaitu memelihara sarana dan prasarana yang tersedia sedemikian rupa sehingga mempunyai nilai dan masa pakai tertinggi serta selama mungkin.

Terry dalam Winardi (1992:83) menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas maupun teknologi, perbaikan metode dan pemanfaatan bahan adalah sangat penting, tetapi yang lebih penting yaitu pemanfaatan sumber daya manusia, terutama pada tingkat manajerial. Peningkatan produktivitas tidak hanya bisa dilihat dari sisi teknis atau administratif seperti jumlah produksi yang meningkat, efisiensi, dan mutu. Akan tetapi nilai-nilai etis dan moral dari karyawan adalah sangat penting. Perilaku yang jujur, disiplin, dan setia langsung atau tidak langsung akan berpengaruh dan harus dilihat sebagai bagian tak terpisahkan.

Setiap organisasi atau lembaga pemerintah/swasta sangat mengharapkan produktivitas yang tinggi dari para karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Menurut Sinungan (1997:8-9) menjelaskan bahwa : produktivitas mengutamakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang, namun kadang-kadang produktivitas juga dipandang sebagai penggunaan lebih intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika di ukur secara tepat akan benar-benar menunjukkan suatu efisiensi.

Sedangkan salah satu alat ukur produktivitas kerja karyawan adalah prestasi kerjanya. Menurut Siswanto (1987:195) mengemukakan bahwa : prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

### 1. Pengukuran Produktivitas

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas adalah penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan.

Informasi produktivitas dalam membentuk kecenderungan di masa lalu, pelaksanaan dan proyeksi, memberi petunjuk-petunjuk pada semua tingkatan manajemen dalam memberikan pedoman dan pengendalian permasalahan perusahaan.

Berkaitan dengan pengukuran produktivitas, Sinungan (2000:23) mengemukakan bahwa secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis, yaitu :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit ( perorangan tugas, seksi, proses ) dengan lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, ukuran ini memuaskan perhatian pada sasaran/tujuan.

Terry dalam Winardi (1992:81) mengemukakan pengukuran produktivitas secara kuantitatif, yaitu menghubungkan konsep output fisik dengan *input* fisik, sehingga untuk memaksimalkan produktivitas dapat dilakukan dengan

memaksimalkan keluaran berdasarkan pada penyederhanaan standrad-standard saja, seperti dalam proses produksi dan kebijakan penjualan.

*Input* yang dimaksud adalah *input* fisik dan non fisik. Artinya peningkatan produktivitas dengan usaha untuk membatasi *input* fisik, seperti bahan, tenaga kerja, tanah, dan modal adalah tidak lengkap. Sebenarnya *input non fisik seperti otak, sikap, dan usaha yang secara pasti berperan lebih besar dalam meningkatkan produktivitas*, namun hal ini lazim diabaikan. Padahal perbedaan input non fisik langsung menyebabkan perbedaan tingkat produktivitas. Artinya produktivitas yang positif dapat dilihat dengan indikator sikap kerja yang berlabel baik.

Ravianto (1985:37) mengemukakan dua metode pengukuran produktivitas, yaitu produktivitas fisik (*physical productivity*) dan pengukuran produktivitas nilai (*value productivity*). Pengukuran produktivitas fisik dilakukan secara jumlah seperti ukuran (*size*), panjang (*length*), banyaknya unit, berat, waktu, dan banyaknya tenaga kerja. Sedangkan pengukuran produktivitas nilai dengan menggunakan nilai (*value*) yang dinyatakan dalam yen, dolar, rupiah, dan seterusnya.

Ravianto (1985:40) menjelaskan dalam konsep yang lebih luas, pengukuran produktivitas dengan memperhatikan derajat pencapaian sasaran yang didapatkan dari aktivitas tersebut. Derajat-derajat pencapaian sasaran adalah tingkat kepuasan fisik dan mental serta mutu kehidupan dan mutu kerja. Oleh karena itu, untuk mengukur produktivitas faktor-faktor yang ikut dipertimbangkan adalah mutu dari kehidupan kerja.

Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan diukur dengan melihat besar peningkatan *output*, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, ataupun dengan membandingkan antara realisasi hasil pekerjaan yang dicapai dengan rencana kerja, atau hasil kerja menurut standart.

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas**

Karyawan sebagai sosok individu tentu mempunyai kebutuhan untuk memacu prestasi kerjanya sebab salah satu kebutuhan kemanusiaan dipusatkan pada kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini dipopulerkan oleh David Mc.Clelland memdefinisikan

kebutuhan berprestasi (*Need for achievement*) sebagai keinginan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan yang telah dikerjakan sebelumnya (Masykur Wiratmo, 1995:209).

Dengan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja dan mendapatkan semua keinginan yang diharapkan secara tidak langsung akan memacu karyawan bekerja keras untuk menunjukkan produktivitas kerjanya guna mencapai prestasi kerja yang sebaik-baiknya. Adapun bentuk motivasi kerja dalam penelitian ini berupa kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan yang adil dari atasan. Perolehan faktor-faktor motivasi kerja diasumsikan dapat mempengaruhi prestasi kerja yang sebaik-baiknya, sesuai dengan harapan dari organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja.

Halsey (1995:5) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai pasangan kesediaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan keluaran yang lebih banyak dan lebih baik. Artinya motivasi kerja adalah kondisi mental individu atau kelompok yang terdapat di dalam suatu perusahaan yang menunjukkan kemauan dalam menjalankan tugas dan mendorong mereka untuk lebih baik dan lebih produktif.

Hackman dan Oldham (1990:90) mengemukakan bahwa motivasi internal yang berasal dari dalam diri karyawan akan dapat ditimbulkan dengan merekayasa kondisi kerja agar kondusif. Dengan merekayasa kondisi tersebut akan tercipta suatu keadaan psikologis, sehingga karyawan merasa bekerja dengan penuh makna, karyawan merasakan tanggung jawab atas hasil pekerjaannya dan memahami hasil nyata aktivitas kerjanya. Selanjutnya kondisi psikologis tersebut menghasilkan keluaran motivasi kinerja internal yang tinggi.

Klingner dan Nanbaldian dalam Gomes (2000;160) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*) yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Hal ini sejalan dengan pendapat Keith Davis

(1989:130) bahwa produktivitas sebenarnya berasal dari kemauan (*morale*) dalam diri seseorang yang dipengaruhi lingkungan.

Sebagai ilustrasi kebutuhan individu karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang baik mereka sangat membutuhkan situasi kerja yang baik dan menyenangkan, terjalin kerja sama yang baik antara semua karyawan dan pimpinan serta adanya jaminan kerja yang pasti. Faktor-faktor sangat menentukan untuk meningkatkan motivasi karyawan apabila faktor-faktor ini terpenuhi pencapaian prestasi kerja lebih terjamin pula.

Mengenai harapan karyawan untuk berprestasi kerja yang lebih baik, bisa diwujudkan dalam bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, keamanan dan nyaman lingkungan kerja peningkatan gaji atas prestasi kerja yang dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa pemenuhan harapan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Sedangkan perlakuan yang adil yang diharapkan karyawan atas prestasi kerja yang dicapainya dari pimpinan bisa diwujudkan dalam bentuk beban kerja yang disesuaikan dengan kemampuan dan bidang tugasnya, perlakuan yang sama atas karyawan, serta adanya jaminan kerja. Faktor-faktor ini sangat perlu mendapat perhatian dari pimpinan sehingga pemimpin tidak akan membedakan keberhasilan karyawan dalam menjalankan.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sudibyo (1992) dengan tujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel motivasi, yaitu: insentif, lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier, mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja serta jenis pemberian motivasi mana, diantara insentif, lingkungan kerja serta kesempatan pengembangan karier yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PDAM Kodya Malang. Hasilnya menunjukkan bahwa secara simultan variabel insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,84. Sedangkan secara parsial

variabel insentif berpengaruh signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,57, sedang variabel lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier berpengaruh tidak signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,06.

Menurut Felman dalam Swasto (1996:30) bukti-bukti kuat menunjukkan bahwa produktivitas akan meningkat oleh peningkatan pengetahuan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan individu. Kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang positif merupakan salah satu ukuran keberhasilan peserta latihan. Sedangkan ukuran lain adalah kinerja mereka yang diakibatkan oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka yang baru.

Sudarso (1997:45) dari hasil penelitiannya di PT HM. Sampoerna menunjukkan bahwa motivasi karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan pengakuan hasil kerja, pengakuan status, kemampuan keahlian dan potensi. Kontribusi variabel motivasi dan penelitian terhadap kinerja karyawan adalah 51,5 %.

Hanafi (1997:45) dalam penelitiannya pada tenaga pemasaran empat perusahaan asuransi di Kodya Malang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja tenaga pemasaran perusahaan asuransi dengan produktivitas kerja mereka.

Hasil studi pada kantor Telekomunikasi Bandung, Sitorus dalam Hanafi (1997:35) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas perusahaan pada tingkat hubungan yang kuat. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas mencapai 42 %, sedangkan sisanya (58%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Istitimijati (1999), dengan tujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Kodya Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial baik motivasi fisik dan non fisik berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Nilai koefisien regresi untuk motivasi fisik sebesar 0,149 dan nilai koefisien regresi untuk motivasi non fisik sebesar 0,281.

### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

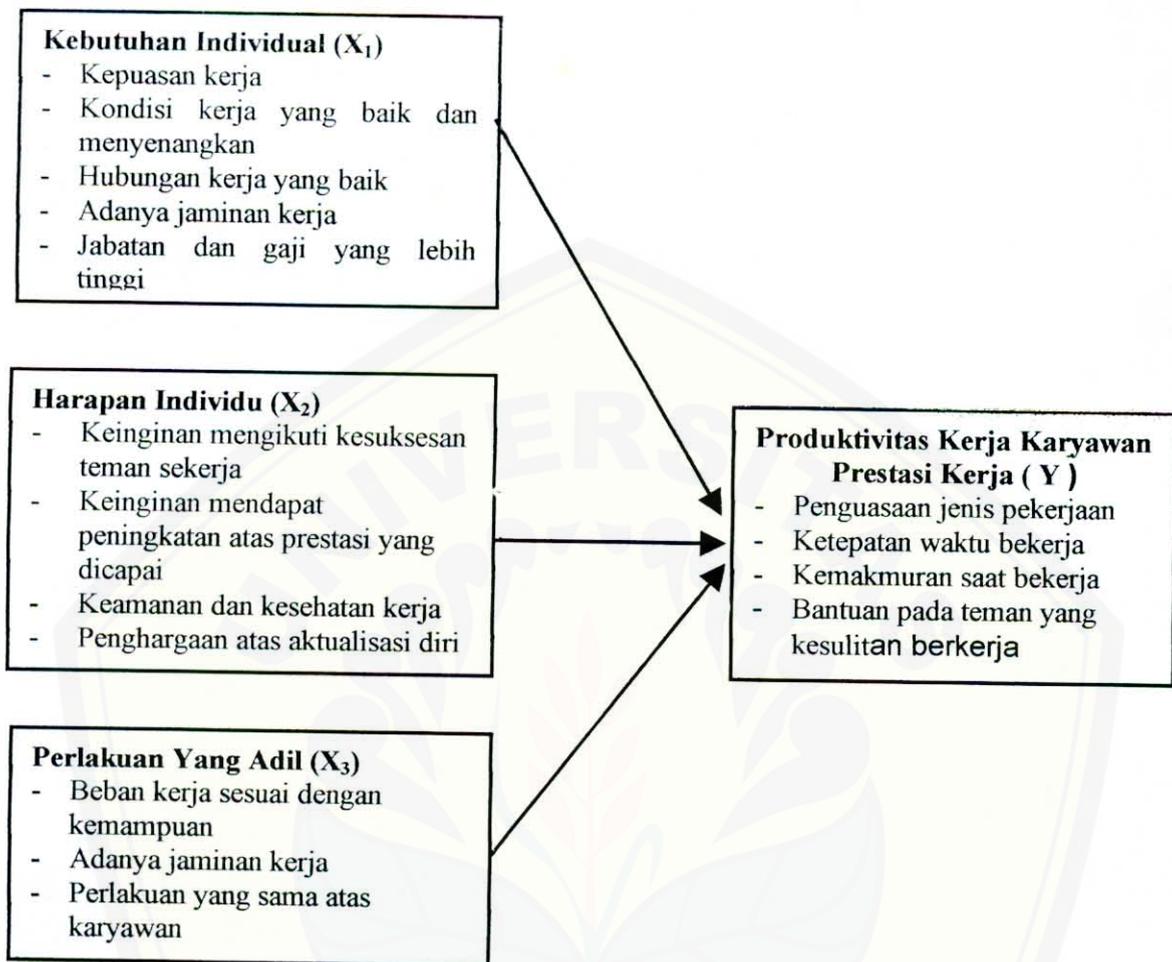
### 3.1 Kerangka Konseptual

Menurut Singarimbun (dalam Mardais, 1993:45) konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Dalam kenyataannya konsep dapat merupakan tingkat generalisasi yang berbeda, semakin dekat suatu konsep kepada suatu realita, semakin mudah konsep tersebut diukur dan diartikan. Selanjutnya Singarimbun menyatakan bahwa, kerangka konseptual perlu dikemukakan dalam penelitian, agar ada persepsi yang sama terhadap penelitian tersebut. Jika kerangka teori digunakan untuk memberikan landasan atau dasar berpijak penelitian yang akan dilakukan, maka kerangka konseptual dimaksudkan pula untuk menjelaskan makna dan maksud dari teori yang dipakai, atau menjelaskan kata-kata yang masih abstrak pengertiannya, sehingga akan memberikan pemahaman yang sama antara peneliti dengan pembaca yang ingin memahami hasil penelitian ini.

Variabel-variabel yang dijadikan instrumen penelitian ini adalah kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan yang adil, sebagai variabel independent/bebas serta produktivitas kerja sebagai variabel dependent/terikat.

Penelitian akan menyimpulkan, apakah instrumen-instrumen kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan yang adil berpengaruh positif pada peningkatan produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya dapat diperoleh gambaran unsur manakah yang lebih dominan dari ketiga unsur tersebut.

Secara skematis kerangka konseptual penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Alur Kerangka Pemikiran Konseptual

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka koseptual tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel motivasi ( kebutuhan individu, harapan individu dan perlakuan yang adil ) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.
2. Variabel kebutuhan individu mempunyai pengaruh paling besar terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.

**BAB V**  
**HASIL PENELITIAN, ANALISA DAN PEMBAHASAN**

**5.1 Hasil Penelitian**

**5.1.1 Gambaran Umum PT. Satria Tigaraksa Divisi Blue Gaz**

PT. Satria Tigaraksa memiliki beberapa bidang usaha diantaranya : fashion, buku, makanan, minuman dan blue gaz. Adapun produk blue gaz antara lain : korina deluxe, kompre deluxe, korina 2000, korina 2 dan regulator CSL. Sistem penjualan produk blue gaz adalah tunai dan kredit.

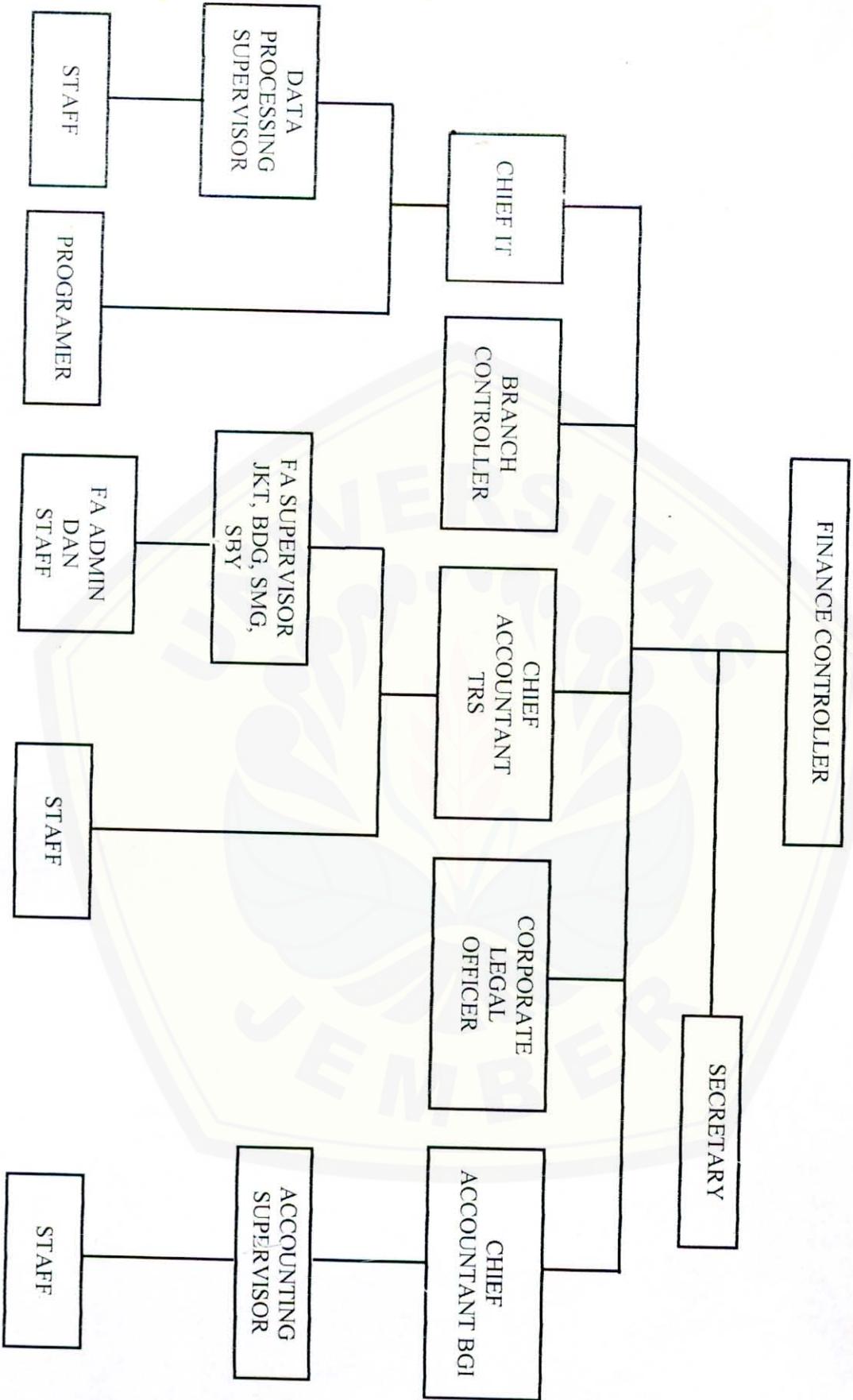
Devisi Blue Gaz untuk area pulau Jawa meliputi Departemen Operasi Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Departemen Operasi Jawa Timur Meliputi Surabaya, Bojonegoro Madiun Kediri, Jember, Banyuwangi, Pasuruan dan Malang yang masing-masing daerah dibawah pengawasan seorang koordinator operasional.

Khusus untuk area Surabaya koordinator operasionalnya dibagi menjadi dua yaitu koordinator operasional Surabaya I dan Koordinator Operasional Surabaya II. Dalam sistem perekrutan karyawan dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap yang disebut dengan mitra kerja yang bertugas memasarkan produk-produk Blue Gaz sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun sistem gaji untuk karyawan tetap berdasarkan UMR ditambah dengan bonus dan tunjangan. Sedangkan untuk mitra kerja upah diperiloh berdasarkan pemenuhan target yang ditetapkan oleh perusahaan ditambah bonus dan tunjangan.

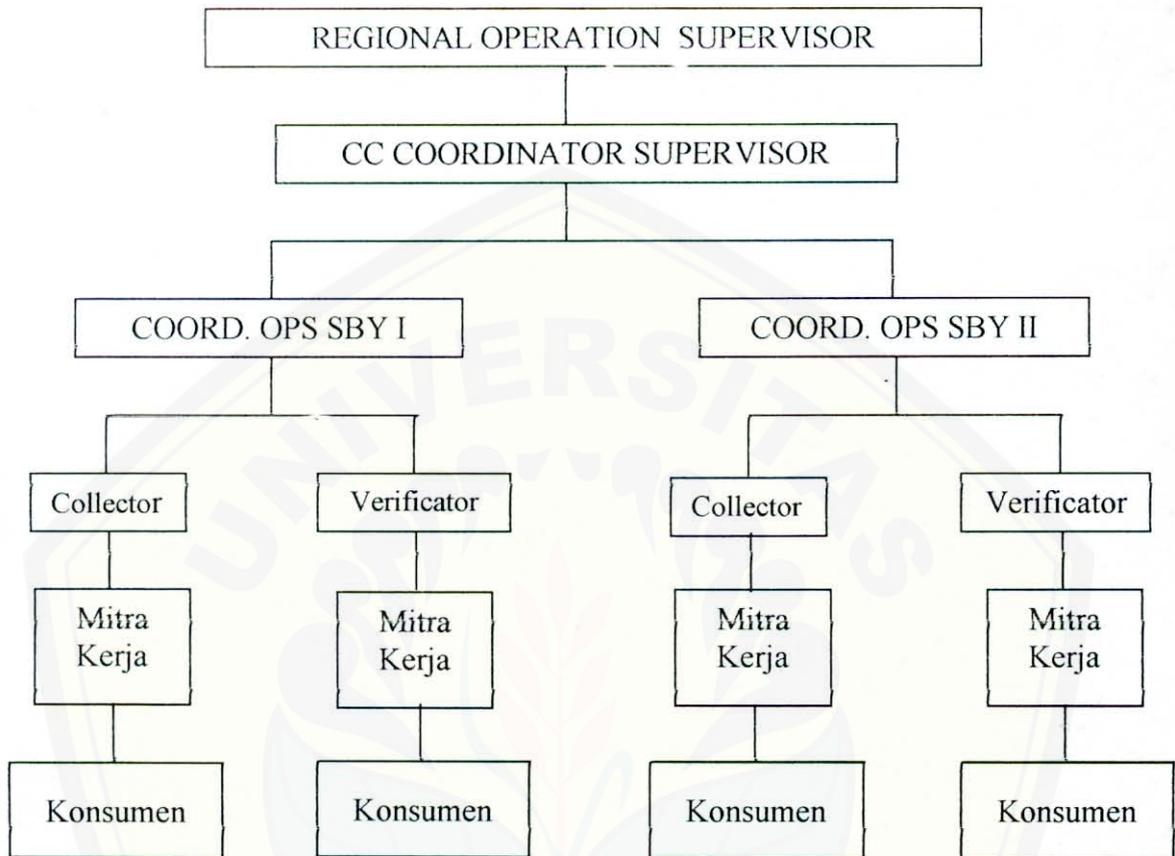
**5.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi mencerminkan gambaran hubungan tata kerja antara karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi dan mencerminkan pula hierarki diantara karyawan serta hubungan resmi dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi pada PT Tiga Raksa Satria Devisi Blu Gaz Surabaya.

BAGAN 5.1 STRUKTUR ORGANISASI FINANCE DEPARTEMEN



Struktur organisasi khususnya untuk wilayah Surabaya



Gambar 5.2 : Bagan Struktur Organisasi PT Tiga Raksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya

Sumber : PT Tiga Raksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya

## 5.2 Analisis hasil penelitian

### 5.2.1 Diskripsi responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya. Jumlah seluruh karyawan sebanyak 25 orang. Adapun masing-masing responden dapat diketengahkan sebagai berikut:

## 1. Jenis kelamin

**Tabel 5.1 : Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		f	%
1.	Laki- laki	20	80
2.	Perempuan	5	20
Jumlah		25	100

Sumber: data primer diolah

Dari jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 80 % dan responden perempuan sebanyak 20 % artinya jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan karyawan perempuan.

## 2. Tingkat pendidikan responden

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh sebab itu semakin tinggi pendidikan karyawan semakin tinggi kreatifitas kerjanya yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya secara lengkap, distribusi pendidikan karyawan dapat dilihat tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.2 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SLTA	10	40 %
2	DIPLOMA	7	28 %
3	SARJANA ( S1 )	8	32 %
JUMLAH		25	100 %

Sumber: data primer diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini latar belakang pendidikannya sebagian besar adalah SLTA yaitu sebanyak 40 %, Sarjana (S1) sebanyak 32 % sedangkan diploma sebanyak 28 %

Komposisi karyawan diatas menggambarkan bahwa latar belakang pendidikan karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya sangat mendukung dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### 3. Masa kerja

Masa kerja PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya secara lengkap dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.3 : Distribusi Responden Menurut Masa Kerja**

No.	Masa kerja	Jumlah	Prosentase
1	1 – 5 tahun	7	28
2	6 – 10 tahun	10	40
3	> 10 tahun	8	32
Jumlah		25	100 %

Sumber: data primer diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa masa kerja para karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya sebagian besar berkisar antara 1 – 5 tahun adalah sebanyak 7 orang (28 %), 6 – 10 tahun sebanyak 10 orang (40 %), sedangkan yang mempunyai masa kerja > 10 tahun sebanyak 8 orang (32 %).

### 4. Tingkat pendapatan responden

Gaji atau pendapatan yang diterima setiap bulan oleh para karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

**Tabel 5.4 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendapatan**

No.	Tingkat pendapatan	Jumlah	Prosentase
1	< 500.000	2	8
2	>500.000 – 1.000.000	5	20
3	>1.000.000 – 1.500.000	12	48
4	>1.500.000 – 2.000.000	4	16
5	> 2.000.000	2	8
Jumlah		25	100

Sumber: data primer Diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pendapatan dari karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya sebagian besar berkisar antara 1.000.000–1.500.000 yaitu sebanyak 12 orang (48%), sedangkan yang pendapatannya kurang dari Rp 500.000 sebanyak 2 orang (8 %) dan yang mempunyai pendapatan lebih dari Rp 2.000.000 sebanyak 2 orang (8%). Hal ini menggambarkan bahwa tingkat pendapatan para PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya sangat memadai. Kondisi inilah yang dapat memberikan motivasi kepada mereka untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

### 5.3 Analisis Pengujian Validitas Dan Reliabilitas

Suatu instrumen penelitian dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan instrumen penelitian dikatakan reliabel jika instrumen tersebut dapat menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali terhadap obyek yang sama.

Untuk mengetahui suatu instrumen penelitian penelitian valid maka dilakukan pengujian dengan mempergunakan tehnik korelasi product moment yang dikerjakan dengan menggunakan program *SPSS for windows* versi 10.0. valid tidaknya indikator (item) dari daftar pertanyaan diajukan ditentukan jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dikatakan valid. Untuk menghitung  $r$  tabel, yaitu  $df = \text{jumlah kasus} - 2$ , atau dalam kasus ini  $df = 25 - 2 = 23$ , dengan tingkat signifikansi 5 %

Instrumen dikatakan reliabel apabila dapat mengukur variabel dengan hasil yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena sudah dianggap baik (Suharsimi Arikunto, 1991:106). Untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini di gunakan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha lebih besar  $r$  Tabel, maka butir atau variabel tersebut reliabel:
- b. Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha lebih kecil  $r$  Alpha lebih kecil  $r$  Tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Pengujian instrumen penelitian, baik dari validitas maupun reliabiliasnya terhadap 25 responden diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 5.5 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Bebas (X) dan Variabel Terikat (Y) Pada Tingkat Kepercayaan = 0,05**

No	Butir pertanyaan	r	Sign	Keterangan
1	X <sub>1</sub>			
	Butir 1	.863	.000	Valid
	Butir 2	.664	.000	Valid
	Butir 3	.562	.003	Valid
	Butir 4	.432	.031	Valid
	Butir 5	.871	.000	Valid
2	X <sub>2</sub>			
	Butir 1	.685	.000	Valid
	Butir 2	.685	.000	Valid
	Butir 3	.743	.000	Valid
	Butir 4	.743	.000	Valid
	Butir 5	.599	.002	Valid
3	X <sub>3</sub>			
	Butir 1	.413	.040	Valid
	Butir 2	.922	.000	Valid
	Butir 3	.874	.000	Valid
4	Y			
	Butir 1	.415	.039	Valid
	Butir 2	.810	.000	Valid
	Butir 3	.677	.000	Valid
	Butir 4	.777	.000	Valid

Sumber: Lampiran 4.

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel diatas menunjukkan bahwa Variabel X<sub>1</sub> (kebutuhan individu), Variabel X<sub>2</sub> (harapan individu), X<sub>3</sub> (perlakuan adil) dan variabel Y (produktivitas kerja) semua pertanyaan yang ada pada masing-masing variabel tersebut mempunyai koefisien *Corrected Item Total Correlation* tingkat signifikan 0,05 ( $r$  hitung) > dari  $r$  tabel pada derajat kebebasan 0,05 dengan  $N = 20$  (angka tabel 0,2992). Ini berarti bahwa semua instrumen baik untuk variabel bebas (X) maupun variaabel terikat (Y) dapat dikatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 5.6 : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel Babas (X) Dan Variabel Terikat (Y)**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	X <sub>1</sub>	0,7134	Reliabel
2	X <sub>2</sub>	0,7148	Reliabel
3	X <sub>3</sub>	0,6364	Reliabel
4	Y	0,6243	Reliabel

Sumber: Lampiran 5.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dapat dikatakan reliabel, karena nilai alpha lebih dari 0,6 dan tingkat kehandalan cukup tinggi.

#### 5.4 Analisis Data

Pelaksanaan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikansi dari variable motivasi terhadap produktifitas kerja karyawan PT Satria Tiga Raksa Divisi Blue Gas Surabaya. Alat analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yaitu analisis regresi berganda.

##### 5.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekwensi jawaban responden dari daftar pertanyaan yang disebabkan dan berisikan variabel motivasi dan variabel produktifitas kerja.

1). Variabel kebutuhan individu

**Tabel 5.7 : Distribusi Frekwensi Item Variabel Kebutuhan Individu (X1)**

No	Variabel X1	Nilai jawaban									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Butir 1	0	0	5	20	10	40%	1	4%	9	36%
2	Butir 2	0	0	1	4	3	8%	9	36%	12	48%
3	Butir 3	0	0	5	20	3	12%	6	24%	11	44%
4	Butir 4	0	0	3	12	6	24%	8	32%	8	32%
5	Butir 5	0	0	5	20	8	32%	1	4%	9	36%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan data empirik yang terdapat dalam tabel diatas menunjukkan bahwa bahwa variabel X1 butir 1 tentang pekerjaan yang ditekuni sudah mendapatkan kepuasan kerja . Dari 25 responden terdapat 5 responden (20%) yang menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 10 responden (40%) menyatakan kurang setuju, sebanyak 1 responden (4%) setuju, dan sebanyak 9 orang (36%) menyatakan sangat setuju. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan sangat menekuni pekerjaan karena apa yang dikerjakan sangat sesuai dengan apa yang dilakukan, kondisi semacam ini yang sangat mendorong motivasi kerja mereka dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya.

Item variabel X1 butir 2 tentang kondisi lingkungan kerja. Dari 25 responden terdapat 1 responden (4%) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 9 responden (36%) menyatakan setuju, sebanyak 12 orang (48%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan kondisi lingkungan kerja sangat memadai.

Item variabel X1 butir 3 tentang jalinan kerja yang harmonis diantara sesama para pekerja. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20%) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 6 responden (24%) menyatakan setuju, sebanyak 11 orang (44%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa diantara sesama karyawan terjalin hubungan kerja yang harmonis, bentuk hubungan kerja yang harmonis inilah yang menumbuhkan motifasi kerja para karyawan dalam rangka meningkatkan produktifitas kerjanya.

Item variabel X1 butir 4 tentang jaminan kerja. Dari 25 responden terdapat 3 resaponden (12 %) yang menyatakan tidak setuju, 6 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (32%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang (32%) menyatakan sangat setuju dengan adanya jaminan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Item variabel X1 butir 5 tentang jabatan dan gaji sesuai dengan yang diharapkan. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20 %) yang menyatakan tidak

Berdasarkan data empirik yang terdapat dalam tabel diatas menunjukkan bahwa bahwa variabel X1 butir 1 tentang pekerjaan yang ditekuni sudah mendapatkan kepuasan kerja . Dari 25 responden terdapat 5 responden (20%) yang menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 10 responden (40%) menyatakan kurang setuju, sebanyak 1 responden (4%) setuju, dan sebanyak 9 orang (36%) menyatakan sangat setuju. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan sangat menekuni pekerjaan karena apa yang dikerjakan sangat sesuai dengan apa yang dilakukan, kondisi semacam ini yang sangat mendorong motivasi kerja mereka dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya.

Item variabel X1 butir 2 tentang kondisi lingkungan kerja. Dari 25 responden terdapat 1 responden (4%) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 9 responden (36%) menyatakan setuju, sebanyak 12 orang (48%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan kondisi lingkungan kerja sangat memadai.

Item variabel X1 butir 3 tentang jalinan kerja yang harmonis diantara sesama para pekerja. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20%) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 6 responden (24%) menyatakan setuju, sebanyak 11 orang (44%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa diantara sesama karyawan terjalin hubungan kerja yang harmonis, bentuk hubungan kerja yang harmonis inilah yang menumbuhkan motifasi kerja para karyawan dalam rangka meningkatkan produktifitas kerjanya.

Item variabel X1 butir 4 tentang jaminan kerja. Dari 25 responden terdapat 3 responden (12 %) yang menyatakan tidak setuju, 6 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (32%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang (32%) menyatakan sangat setuju dengan adanya jaminan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Item variabel X1 butir 5 tentang jabatan dan gaji sesuai dengan yang diharapkan. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20 %) yang menyatakan tidak

setuju, 8 responden (32%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (4%) menyatakan setuju, sebanyak 9 orang (36%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para responden sangat menyetujui jika mereka yang berprestasi sangat mengharapkan jabatan dan gaji yang lebih tinggi karena untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dibutuhkan ketekunan, kecerdasan dan kecerdikan, sehingga wajar kalau memperoleh penghargaan tersebut. Karena pangkat dan gaji yang tinggi dibutuhkan ketekunan, kecerdasan dan kecerdikan, sehingga wajar kalau memperoleh penghargaan tersebut. Karena pangkat dan gaji yang tinggi merupakan kebutuhan individu bagi setiap karyawan. Fenomena inilah yang mendorong motivasi karyawan untuk berpacu meningkatkan prestasinya yang membawa dampak positif terhadap produktivitas kerjanya.

## 2). Variabel Harapan Individu

**Tabel 5.8 : Distribusi Frekwensi Item Variabel Harapan Individu**

No	Variabel X1	Nilai jawaban									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Butir 1	0	0	2	8%	2	8%	6	24%	15	60%
2	Butir 2	0	0	2	8%	2	8%	6	24%	15	60%
3	Butir 3	0	0	3	12%	6	24%	8	32%	8	32%
4	Butir 4	0	0	3	12%	6	24%	8	32%	8	32%
5	Butir 5	0	0	5	20%	8	32%	1	4%	11	44%

Lampiran : 3

Item variabel X2 butir 1 tentang keinginan meniru kesuksesan rekan kerja. Dari 25 responden terdapat 2 responden (8%) yang menyatakan tidak setuju, 2 responden (8%) menyatakan kurang setuju dan 6 responden (24%) menyatakan setuju, sebanyak 15 orang (60%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa meniru keberhasilan teman sekerja menumbuhkan motivasi kerja untuk mencapai produktivitas kerja.

Item Variabel X2 butir 2 tentang keinginan karyawan bekerja dengan baik untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dari 25 responden terdapat 2 responden (8%) yang menyatakan tidak setuju, 2 responden (8%) menyatakan kurang setuju, 6 responden (24%) menyatakan setuju, dan 15 responden (60%) menyatakan sangat setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan sangat setuju jika mereka berkeinginan berkerja lebih keras agar memperoleh prestasi kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena dengan prestasi kerja yang baik memberikan kebanggaan sendiri bagi karyawan dan sebagai pendorong motivasi kerja untuk meningkatkan prestasi kerja.

Item variabel X2 butir 3 tentang harapan karyawan untuk meningkatkan gaji dan tunjangan atas prestasi kerja yang dicapai. Dari 25 responden terdapat 3 responden (12%) yang menyatakan tidak setuju, 6 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (32%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang (32%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan menyatakan setuju jika prestasi kerja yang dicapai diharapkan dapat memperoleh gaji dan tunjangan yang sepadan guna memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Walaupun sistem penggajian yang diharapkan di PT Satria Tiga Raksa Devisi Blue Gas Surabaya tidak semata-mata didasarkan atas prestasi kerja, akan tetapi para karyawan menyadari gaji yang diterima harus disesuaikan dengan pengabdianya dalam bentuk pemberian prestasi kerja yang sepadan pula.

Item variabel X2 butir 4 tentang keamanan dan keselamatan dilingkungan kerja. Dari 25 responden terdapat 3 responden (12%) yang menyatakan tidak setuju, 6 responden (24%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (32%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang (32%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan berpendapat sangat setuju jika keamanan dan kesejahteraan kerja perlu diciptakan secara kondusif untuk memacu prestasi kerja para karyawan, karena dengan keamanan yang memadai maka para karyawan dapat bekerja dengan tenang tanpa menanggung resiko kecelakaan, disamping itu dengan lingkungan yang memadai dapat membawa dampak yang

positif terhadap karyawan karena mereka dapat bekerja dengan tenang sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Item variabel X2 butir 5 tentang perlunya penghargaan dari pimpinan terhadap karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang lebih baik. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20%) yang menyatakan tidak setuju, 8 responden (32%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (4%) menyatakan setuju, sebanyak 11 orang (44%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan yang memiliki prestasi yang lebih baik, karena penghargaan pimpinan merupakan harapan karyawan atas jasa-jasa pekerjaan yang diberikan kepada lembaga tempat mereka bekerja. Secara umum karyawan menyetujui pula bahwa penghargaan ini merupakan prestasi tersendiri dan sangat perlu diberikan agar memacu motivasi kerja mereka yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

### 3). Variabel Perlakuan Yang Adil

**Tabel 5.9 : Distribusi Frekwensi Item Variabel Perlakuan Yang Adil**

No	Variabel X1	Nilai jawaban									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Butir 1	0	0	1	4%	2	8%	8	32%	14	56%
2	Butir 2	0	0	5	20%	3	12%	9	36%	8	32%
3	Butir 3	0	0	4	16%	3	12%	7	28%	11	44%

Lampiran : 3

Item variabel X3 butir 1 tentang beban kerja dengan kemampuan. Dari 25 responden terdapat 1 responden (4%) yang menyatakan tidak setuju, 2 responden (8%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (32%) menyatakan setuju, sebanyak 14 orang (56%) menyatakan sangat setuju. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para karyawan menyatakan setuju jika beban pekerjaan yang diterima dari pimpinan harus disesuaikan dengan kemampuannya sebab pekerjaan yang akan

dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik. Dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan merupakan modal tersendiri untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Item variabel X3 butir 2 tentang perlunya penghargaan dari pimpinan terhadap karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang lebih baik. Dari 25 responden terdapat 5 responden (20 %) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 9 responden (36%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang (32%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa perlunya penghargaan bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Item variabel X3 butir 3 tentang perlakuan yang adil terhadap sesama karyawan. Dari 25 responden terdapat 4 responden (16%) yang menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 7 responden (28%) menyatakan setuju, sebanyak 11 orang (44%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan perlakuan adil dari pimpinan karena dengan perlakuan yang adil ini akan menumbuhkan kerja sama yang mantap diantara sesama karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Dan tidak ada karyawan mendapatkan perhatian yang khusus (dianak emaskan) oleh pimpinan sehingga mereka merasa senasib sepenanggungan yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

#### 4). Variabel Produktivitas Kerja

**Tabel 5.10 : Distribusi Frekwensi Item Variabel Produktivitas kerja (Y)**

No	Variabel X1	Nilai jawaban									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Butir 1	0	0	0	0	3	12 %	6	24%	16	64%
2	Butir 2	2	8%	3	12%	7	28%	7	28%	6	24%
3	Butir 3	0	0	2	8%	7	28%	9	36%	7	28%
4	Butir 4	3	12%	3	12%	5	20%	9	36%	5	20%

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan data empirik yang terdapat dalam tabel diatas menunjukkan bahwa item variabel Y Butir 1 tentang penguasaan jenis pekerjaan. Dari 25 responden, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju dan 6 responden (24%) menyatakan setuju, sebanyak 16 orang (64%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan sebagian besar karyawan menyatakan sangat setuju kalau tugas pekerjaan yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik sebab dengan penguasaan pekerjaan maka karyawan tidak mengalami kesulitan terhadap apa yang harus dikerjakan. Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan menumbuhkan semangat kerja mereka dan memberikan rasa bangga karena tugas dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Variabel Y Butir 2 tentang ketepatan waktu. Dari 25 responden, 2 responden (8%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 orang responden (12%) menyatakan tidak setuju, 3 responden (12%) menyatakan kurang setuju, 7 responden (28%) menyatakan setuju, sebanyak 6 orang (24%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan sebagian besar karyawan menyatakan setuju kalau tugas pekerjaan yang harus diselesaikan merupakan pekerjaan yang telah disesuaikan dengan kemampuannya, disamping itu para karyawan mempunyai masa kerja yang relatif lama. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya secara otomatis akan meningkatkan produktifitas kerja yang berwujud peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Variabel Y Butir 3 tentang kemandirian. Dari 25 responden, 2 orang responden (8%) menyatakan tidak setuju, 7 responden (28%) menyatakan kurang setuju, 9 responden (36%) menyatakan setuju, sebanyak 7 orang (28%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan sebagian besar karyawan setuju untuk menyelesaikan pekerjaan harus selalu percaya diri tanpa menggantungkan teman sekerja. Sehingga pekerjaan dapat terselesaikan, akan tetapi kalau penyelesaian pekerjaan masih tergantung pada teman sekerja akan terjadi keterlambatan yang mengakibatkan dapat menurunnya produktivitas kerja. Namun demikian para

karyawan menyadari bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan pekerjaan tertentu perlu dukungan dari teman sekerja yang lebih berpengalaman, sehingga kesulitan di dalam penyelesaian pekerjaan dapat teratasi.

Variabel Y Butir 4 tentang bantuan pada teman yang kesulitan bekerja. Dari 25 responden, 3 responden (12%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 orang responden (12%) menyatakan tidak setuju, 5 responden (20%) menyatakan kurang setuju, 9 responden (36%) menyatakan setuju, sebanyak 5 orang (20%) menyatakan sangat setuju. Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan sebagian besar karyawan menyatakan setuju untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Setiap karyawan yang lebih berpengalaman dan menguasai jenis pekerjaan harus memberikan bantuan kepada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bentuk kepedulian dan kerja sama serta sebagai rasa tanggung jawab atas terselesaikannya pekerjaan pada lembaga tempat bekerja agar kebutuhan masyarakat dapat dilayani sebaik-baiknya.

#### 5.4.2 Pengujian Asumsi Klasik

##### a) Pengujian Multikolinieritas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas. Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinieritas atau tidak. Dengan menggunakan *Program SPSS For Windows 10.0*, hasil perhitungan *Verience Inflation Factor (VIF)* dapat diringkas pada tabel berikut :

**Tabel 5.11 : Hasil Pengujian Multikolinieritas**

Variabel	Hasil	Simpulan
X1	$1.745 < 4$	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	$1.736 < 4$	Tidak terjadi multikolinieritas
X3	$1.023 < 4$	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 5

Menurut Hines and Douglas (1991), apabila VIF melebihi angka 4, maka hal tersebut menunjukkan adanya multikolinearitas. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) tidak terjadi multikolinearitas.

#### b) Pengujian Heteroskedastisitas

Karena tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (lampiran 14).

#### 5.4.3 Hasil Analisis Model Regresi

Dengan menggunakan Program *SPSS For Windows Version 10.0* hasil perhitungan disajikan pada lampiran 14 selanjutnya dapat diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 5.12 Ringkasan Hasil Analisis Regresi**

	Koefisien Regresi	P value	Simpulan ( P value < 0,05)
Konstan	13,753	-	-
X1	2,610E-03	0,000	Signifikan
X2	0,217	0,022	Signifikan
X3	0,251	0,000	Signifikan
F.hitung	= 18,971		
Signifikan F	= 0,000		
R Square	= 0.667		
Adjust R Square	= 0,548		
Persamaan Regresinya $Y = 13,753 + 0,0261X_1 + 0,217X_2 + 0,251X_3 + e$			
Dimana Y = Produktivitas Kerja			

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diatas maka model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 13,753 + 0,0261X_1 + 0,217X_2 + 0,251X_3 + e$$

Persamaan garis regresi linier berganda ini dapat dilihat besarnya pengaruh variabel bebas yaitu pemberian motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan individu ( $X_1$ ), Harapan individu ( $X_2$ ), dan perlakuan yang adil ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ).

Dengan memperhatikan tabel 5.12 diatas dapat diinterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Koefisien regresi  $X_1 = 0,0261$ , artinya variabel kebutuhan individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan tingkat signifikansi 0,000 (pada  $\alpha = 0,05$ ).
2. Koefisien regresi  $X_2 = 0,217$ , artinya variabel harapan individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengaruh yang positif ini juga sangat signifikan pada nilai  $\alpha = 0,022$  ( $0,022 < 0,05$ ). Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel harapan individu mempunyai pengaruh yang kuat dan mampu menjelaskan variasi produktivitas kerja tersebut.
3. Koefisien regresi  $X_3 = 0,251$ , artinya variabel perlakuan adil mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengaruh yang positif dan searah ini juga signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Sehingga variabel ini mempunyai pengaruh yang mampu menjelaskan variasi produktivitas kerja.
4. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (Adjusted R Square karena variabel bebas lebih dari dua) yang berfungsi untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas ( $X$ ) terhadap naik turunnya variabel terikat diperoleh nilai sebesar 0,548. Adapun besarnya proporsi sumbangan variabel bebas secara simultan adalah:

$$\text{Adjust R Square} \times 100 \% = 0,548 \times 100 \% = 54,80 \%$$

Angka tersebut diatas menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi bentuk kebutuhan individu ( $X_1$ ), Harapan individu ( $X_2$ ), dan perlakuan yang adil ( $X_3$ )

secara bersama-sama (serentak) menjelaskan (mempengaruhi) perubahan variabel terikat yaitu produktivitas kerja (Y) sebesar 54,80 %. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa diantara variabel X1, X2, X3, dan Y memiliki hubungan atau kondisi, namun ada pengaruh variabel lain terhadap produktivitas kerja diluar model ini atau dengan kata lain variabel yang tidak diteliti sebesar 45,20 % yang berasal dari  $100\% - 54,80\% = 45,20\%$  yang ditunjukkan oleh variabel pengganggu (e) yang terdapat pada persamaan garis linier berganda diatas.

#### 5.4.4 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel kebutuhan individu (X1), Harapan individu (X2), dan perlakuan adil (X3) secara serentak terhadap produktivitas kerja dapat dilakukan dengan menggunakan Uji-F. Hasil penghitungan uji ANOVA atau Uji-F seperti pada tabel 5.12 diperoleh F hitung sebesar 18,971 yaitu lebih besar dari F-tabel sebesar 2.68 dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari probabilitas 0.05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa secara serentak variabel X1, X2, dan X3 berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja (Y). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### 5.4.5 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Secara individual atau parsial pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Hubungan secara parsial antara variabel Y dengan variabel X1 (kebutuhan individu)

Dari perhitungan, diperoleh bahwa nilai  $p = 0,000 < \alpha = 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak pada *level of significant 5 %* sehingga secara parsial variabel kebutuhan individu berpengaruh terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada variabel kebutuhan individu, maka akan ada perubahan pada variabel terikat (produktivitas kerja).

- b. Hubungan secara parsial antara variabel Y dengan variabel X2 (harapan individu)  
Dari perhitungan, diperoleh bahwa nilai  $p = 0,022 < \alpha = 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak pada *level of significant 5 %* sehingga secara parsial variabel harapan individu berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada variabel harapan individu, maka akan ada perubahan pada variabel terikat (produktivitas kerja).
- c. Hubungan secara parsial antara variabel Y dengan variabel X2 (perlakuan adil)  
Dari perhitungan, diperoleh bahwa nilai  $p = 0,000 < \alpha = 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak pada *level of significant 5 %* sehingga secara parsial variabel perlakuan adil berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada variabel perlakuan adil, maka akan ada perubahan pada variabel terikat (produktivitas kerja).

Sedangkan untuk mengetahui diantara variabel bebas (X) yang paling besar kontribusi (dominan) pengaruhnya terhadap kepuasan nasabah (Y), yaitu dengan mencari probability terkecil (p) dan t hitung terbesar. Dari ketiga variabel tersebut variabel kebutuhan individu merupakan variabel yang paling besar kontribusi pengaruhnya terhadap produktivitas kerja dengan nilai  $p = 0,000$  dan t hitung = 6,129.

### 5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis regresi dapat dibuktikan bahwa variabel motivasi yang meliputi kebutuhan individu (X1), harapan individu (X2), dan perlakuan adil (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) dan yang paling dominan adalah variabel kebutuhan individu (X1). Untuk mengetahui sejauh mana makna pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel kebutuhan individu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, artinya kebutuhan individu seperti menjalankan tugas pekerjaan yang ditekuni, kondisi lingkungan kerja, hubungan kerja yang harmonis, jaminan kerja serta jabatan dan gaji yang memadai akan diikuti dengan peningkatan

produktivitas kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori motivasi hirarki kebutuhan dari A.H.Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan pekerjaan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu materiil dan non materiil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia adalah merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang.

2. Variabel harapan individu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, artinya harapan individu seperti penghargaan atas karyawan yang berprestasi, keamanan dan keselamatan kerja akan diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Satria Tigaraksa Divisi Blue Gaz Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung teori V.H.Vroom (dalam Reksohadiprojo, 1992:53) mengemukakan tentang pentingnya mengetahui bagaimana dan dengan tujuan apa seseorang termotivasi dalam kerjanya tidak saja insentif dan lain-lain tetapi harapan seseorang sangat mempengaruhi. Teori pengharapan ini berargumentasi bahwa kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong gajaran-gajaran organisasional seperti bonus kenaikan gaji atau suatu promosi dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan tersebut.
3. Variabel perlakuan adil berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya perlakuan adil seperti beban kerja sesuai dengan kemampuan, tunjangan atau jaminan kerja sesuai dengan prestasi yang diraih serta perlakuan yang adil dari pimpinan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Setiap karyawan dalam suatu organisasi pemerintah ataupun swasta menginginkan adanya perlakuan adil dari atasan atau kelompoknya. Keadilan

yang dikehendaki diantaranya pemberian gaji sesuai dengan pengalaman dan beban pekerjaan sesuai dengan kemampuan. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap perlakuan oleh atasannya yang pada gilirannya dapat menimbulkan motivasi kerja sehingga produktivitas kerjanya tinggi.

4. Hasil peningkatan produktivitas kerja dalam meningkatkan prestasi kerja. Adapun faktor yang digunakan sebagai ukuran peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah prestasi kerja yang meliputi penguasaan jenis pekerjaan, ketepatan waktu bekerja, kemandirian waktu bekerja, dan bantuan pada teman yang membutuhkan bantuan yang kesulitan bekerja. Ravianto (1985:40) menjelaskan dalam konsep yang lebih luas, pengukuran produktivitas dengan memperhatikan derajat pencapaian sasaran yang didapatkan dari aktivitas tersebut. Derajat-derajat pencapaian sasaran adalah tingkat kepuasan fisik dan mental serta mutu kehidupan dan mutu kerja. Oleh karena itu, untuk mengukur produktivitas faktor-faktor yang ikut dipertimbangkan adalah mutu dari kehidupan kerja. Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan diukur dengan melihat besar peningkatan antara Output, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, ataupun dengan membandingkan antara realisasi hasil pekerjaan yang dicapai dengan rencana kerja, atau hasil kerja menurut standart.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab terdahulu, maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah :

1. Dari ketiga variabel bebas ternyata secara bersama-sama mempunyai pengaruh sebesar 54,80 % terhadap produktivitas kerja karyawan PT Satria Tiga Raksa Devisi Blue Gaz Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu pemberian motivasi dari pimpinan untuk menumbuhkan semangat kerja bawahan
2. Dari ketiga variabel bebas ternyata secara parsial berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Satria Tiga Raksa Devisi Blue Gaz Surabaya. Dari ketiga variabel bebas yang diteliti terbukti bahwa variabel bebas kebutuhan individu adalah mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya jika karyawan PT Satria Tiga Raksa Devisi Blue Gaz Surabaya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang ditekuni, kondisi lingkungan kerja, hubungan kerja yang harmonis, jaminan kerja serta jabatan dan gaji yang memadai kalau kebutuhan dan kepuasan pekerjaan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis yaitu materiil dan non materiil terpenuhi.

### 6.2 Saran

Saran-saran yang perlu dikemukakan oleh peneliti setelah melakukan penelitian kali ini adalah :



1. Variabel-variabel motivasi secara bersama-sama (serentak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sehingga bagi koordinator OPS Jawa Timur harus selalu memberikan motivasi kepada karyawan secara periodik
2. Variabel kebutuhan individu

Merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan, sehingga langkah yang harus diambil oleh koordinator OPS Jawa Timur untuk masa berikutnya adalah pemimpin hendaknya memberikan motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan individu dari pimpinan atas prestasi yang diraih oleh karyawan dengan kerja yang lebih baik dengan sendirinya diikuti dengan peningkatan gaji yang memadai, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, jaminan kerja serta jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, M, 1990., *Sikap Tauhid dan Motivasi Kerja*. Jakarta. Lembaga Studi Agama dan Filsafat.
- Anton Dajan, (1996), *Pengantar Statistik Jilid 2*, Edisi Revisi, Cetakan ke delapan belas, Penerbit, LP3ES, Jakarta
- Arikunto Suharsini, (1993), *Prinsip Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan kesembilan, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Aswan. Saefudin, (1997), *Reliabilitas dan Validitas*, Penerbit Pustaka Fajar, Yogyakarta.
- Gibson James L; Ivancevich John M dan Donnelly James H. Jr. (1996) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I, Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM, Bina rupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustina, (2002), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gujarati Damodar, (1998), *Ekonometrika Dasair*, Alih Bahasa Sunarso Zain, Erlangga, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, (1997), *Metodologi Research*, PT. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, MSP, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Gunung Agung.
- Husein Umar, (1997), *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, (2000), *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang, M, (1992), *Dasa-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Martoyo Susilo, (1999), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi 4, BPFE. UGM. Yogyakarta,
- Nazir, Moch, (1998), *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Ravianto, J, (1986), *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, Lembaga, SIUP, Jakarta.
- Reksohadiprodo, Sukanto dan T. Hani Handoko, (1986), *Teori Dan Perilaku Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rintuh, Cornelius, (1994), *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Edisi I, Liberty, Yogyakarta.
- Sarwoto, (1981), *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang, P, (1995), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak, H. Monang, (1992), *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan jaringan Jawa Timur dan Nusa Tenggara di Proyek PLTGU Grat*, Tesis (tidak dipublikasikan) Program Pascasarjana, UNAIR, Surabaya.
- Sinungan, M, (1997), *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Cetakan kedua. Bina Aksara, Jakarta.
- Siswanto, (1985), *Produktivitas Konsep dan Teknik Penerapannya*, Cetakan, Kedua, Alumni, Bandung
- Sunarto dan Yayuk Herawati, (2002), *Manajemen*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Sudibyo, Priyo, (1992), *Peranan Motivasi terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan PDAM, Kodya Malang*, Tesis Program Pascasarjana, UNIBRAW, Malang, Tidak dipublikasikan.
- Winardi, J., (2001), *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafiika Persada, Jakarta.
- Wiranto Maskur, (1985), *Pengantar Kewiraswastaan Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.

**Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian**

Kepada  
Yth. Karyawan PT.Tigaraksa Satria,  
Divisi Blue Gaz  
Di Surabaya

Dengan hormat,

Dengan ini saya memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr. Responden mengisi daftar pertanyaan (kuesioner) yang terlampir. Adapun tujuan saya adalah untuk memperoleh data dari Bapak/Ibu/Saudara mengenai faktor-faktor motivasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Tigaraksa Satria Divisi Blue Gaz Surabaya.

Hasil penelitian ini digunakan untuk penulisan ilmiah yang merupakan tugas akhir mahasiswa Program Magister Manajemen (S-2) Program Pascasarjana Universitas Jember. Oleh karena itu jawaban Bapak/Ibu/Saudara tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi daftar pertanyaan ini saya mengucapkan terima kasih.

Jember, Maret 2003  
Hormat saya,

**Faizah Bibi**  
NIM: 010820101012

**KUESIONER**  
**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS**  
**KERJA KARYAWAN**

Daftar pertanyaan berikut berkaitan dengan identitas responden Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk memberikan jawaban atas pertanyaan berikut dengan cara memberikan tanda (X) dan atau mengisi jawaban pada tempat yang disediakan

Setiap jawaban tidak menunjukkan SALAH ATAU BENAR.

1. Nama : .....
2. Jenis kelamin : laki-laki / Perempuan \*)
3. Jabatan : .....
4. Masa Kerja : .....
- Pendapatan yang diterima :  Kurang dari Rp. 500.000,00  
per bulan  Rp. 500.000,00 s/d Rp 1.000.000,00  
 Rp. 1.001.000,00 s/d Rp 1.500.000,00  
 Rp 1.501.000,00 s/d Rp 2.000.000,00  
 Lebih dari Rp 2.001.000,00
6. Tingkat pendidikan :  SLTP  
 SLTA  
 D-I/D-II/D-III  
 Sarjana  
 Pascasarjana

\*) Jika keberatan boleh tidak diisi

\*\*\*) Coret yang tidak perlu

## PETUNJUK PENGISIAN

Pernyataan berikut berkaitan dengan variabel-variabel motivasi yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Bapak/Ibu/Saudara dimohon memberikan pendapat atas pernyataan di bawah ini dengan cara memberikan tanda silang (X) terdapat salah satu alternatif jawaban yang disediakan. Setiap alternatif jawaban tidak menunjukkan **SALAH ATAU BENAR**

### A. Pernyataan Berikut Berkaitan Dengan Kebutuhan Individu

1. Bapak/Ibu/Saudara dalam menjalankan tugas pekerjaan yang ditekuni saat ini sudah mendapatkan kepuasan kerja.  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
2. Kondisi lingkungan kerja sudah sesuai dengan keinginan Bapak/ Ibu Saudara  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
3. Bapak/Ibu/Saudara dalam menjalankan tugas pekerjaan terjalin hubungan kerja yang harmonis diantara sesama teman kerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan lancar  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju

4. Menurut Bapak/Ibu/Saudara jaminan kerja (jamsostek, askes, jaminan hari tua dsb) sudah sesuai dengan yang diharapkan
  - Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu/Saudara, Jabatan dan gaji saat itu sesuai dengan yang diinginkan
  - Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju

**B. Pernyataan Berikut Berkaitan Dengan Harapan Individu**

4. Sebagai seorang karyawan yang ingin bekerja produktif, Bapak/Ibu/Saudara selalu meniru keberhasilan atau kesuksesan rekan kerja
  - Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju
2. Bapak/Ibu/Saudara sebagai seorang karyawan tentunya berkeinginan untuk bekerja dengan baik agar memperoleh prestasi kerja sesuai dengan harapan
  - Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju
3. Prestasi kerja Bapak/Ibu/Saudara yang dicapai saat ini diharapkan dapat meningkatkan gaji dan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan hidup.
  - Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju

4. Menurut Bapak/Ibu/Saudara, keamanan dan keselamatan kerja perlu diciptakan sehingga dapat bekerja dengan tenang  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu/Saudara penghargaan yang diterima terhadap hasil kerja sudah sesuai dengan yang diharapkan  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju

**C. Pernyataan Berikut Berkaitan Dengan Perlakuan Yang Adil**

6. Beban kerja yang diterima Bapak/Ibu/Saudara sudah sesuai dengan kemampuan  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
2. Tunjangan atau jaminan kerja yang Bapak/Ibu/Saudara terima sesuai dengan prestasi yang dicapai  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
3. Bapak/Ibu/Saudara sebagai karyawan selalu mendapat perlakuan yang adil /sama di antara sesama karyawan dari pimpinan tempat kerja.  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju

**D. Pernyataan Berikut Berkaitan Dengan Produktivitas Kerja**

1. Tugas yang diberikan atasan/pimpinan saat ini sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki Bapak/Ibu/Saudara  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
7. Bapak/Ibu/Saudara selalu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan /pimpinan tepat pada waktunya  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
3. Bapak/Ibu/Saudara selalu membutuhkan bantuan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
4. Bapak/Ibu/Saudara selalu bersedia membantu teman yang membutuhkan pertolongan dalam menyelesaikan tugasnya  
 Sangat setuju  
 Setuju  
 Kurang setuju  
 Tidak setuju  
 Sangat tidak setuju
8. Kondisi kerja yang bagaimanakah yang Bapak/Ibu/Saudara inginkan ?  
.....  
.....  
.....  
.....
9. Menurut Bapak/Ibu/Saudara bagaimanakah karyawan yang produktif.  
.....  
.....  
.....  
.....

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2
1	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	20
2	3	5	4	5	3	20	2	2	5	5	3	17
3	2	4	2	3	2	13	5	5	3	3	2	18
4	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
5	5	5	3	4	5	22	5	5	4	4	5	23
6	5	5	4	4	5	23	5	5	4	4	5	23
7	3	3	4	3	3	16	5	5	3	3	3	19
8	2	4	5	2	2	15	4	4	2	2	2	14
9	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	5	23
10	5	5	5	4	5	24	5	5	4	4	5	23
11	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	14
12	3	5	5	4	3	20	5	5	4	4	3	21
13	5	5	5	3	5	23	4	4	3	3	5	19
14	3	2	4	5	3	17	3	3	5	5	3	19
15	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
16	3	3	5	5	3	19	5	5	5	5	3	23
17	5	5	5	2	5	22	5	5	2	2	5	19
18	5	4	2	3	5	19	4	4	3	3	5	19
19	3	5	5	5	3	21	5	5	5	5	3	23
20	2	4	2	4	2	14	5	5	4	4	2	20
21	3	4	3	4	3	17	5	5	4	4	3	21
22	3	4	5	2	3	17	2	2	2	2	3	11
23	2	4	3	3	2	14	5	5	3	3	2	18
24	3	4	2	5	5	19	5	5	5	5	5	25
25	3	5	5	4	5	22	4	4	4	4	5	21

	x3.1	x3.2	x3.3	x3	y1	y2	y3	y4	y
1	5	5	5	15	5	5	5	5	20
2	4	2	5	11	5	5	4	4	18
3	5	3	3	11	4	3	3	4	14
4	4	4	5	13	3	3	4	5	15
5	5	5	5	15	4	4	5	4	17
6	3	4	5	12	3	2	4	1	10
7	4	4	4	12	5	4	3	3	15
8	5	5	5	15	4	1	2	4	11
9	5	4	4	13	5	1	2	1	9
10	5	5	5	15	5	5	4	4	18
11	5	5	5	15	4	3	5	1	13
12	4	4	4	12	4	3	4	4	15
13	4	5	5	14	3	2	3	4	12
14	5	2	2	9	4	4	5	5	18
15	5	5	5	15	3	5	5	4	17
16	5	2	2	9	5	4	5	5	19
17	4	2	2	8	5	3	4	5	17
18	3	2	2	7	5	4	3	4	16
19	5	4	4	13	5	5	4	2	16
20	2	5	5	12	5	3	3	2	13
21	5	4	4	13	5	2	4	3	14
22	5	4	4	13	4	3	3	2	12
23	5	4	4	13	4	4	4	3	15
24	4	3	3	10	4	4	5	4	17
25	4	3	3	10	3	5	3	3	14

Lampiran 3 : Analisis Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi Item Variabel Kebutuhan Individu (X1)

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20.0	20.0	20.0
	3	10	40.0	40.0	60.0
	4	1	4.0	4.0	64.0
	5	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4.0	4.0	4.0
	3	3	12.0	12.0	16.0
	4	9	36.0	36.0	52.0
	5	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20.0	20.0	20.0
	3	3	12.0	12.0	32.0
	4	6	24.0	24.0	56.0
	5	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12.0	12.0	12.0
	3	6	24.0	24.0	36.0
	4	8	32.0	32.0	68.0
	5	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20.0	20.0	20.0
	3	8	32.0	32.0	52.0
	4	1	4.0	4.0	56.0
	5	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	



Distribusi Frekuensi Item Variabel Harapan Individu (X2)

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8.0	8.0	8.0
	3	2	8.0	8.0	16.0
	4	6	24.0	24.0	40.0
	5	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8.0	8.0	8.0
	3	2	8.0	8.0	16.0
	4	6	24.0	24.0	40.0
	5	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12.0	12.0	12.0
	3	6	24.0	24.0	36.0
	4	8	32.0	32.0	68.0
	5	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12.0	12.0	12.0
	3	6	24.0	24.0	36.0
	4	8	32.0	32.0	68.0
	5	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20.0	20.0	20.0
	3	8	32.0	32.0	52.0
	4	1	4.0	4.0	56.0
	5	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	



Distribusi Frekuensi Item Variabel Perlakuan Adil (X3)

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4.0	4.0	4.0
	3	2	8.0	8.0	12.0
	4	8	32.0	32.0	44.0
	5	14	56.0	56.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20.0	20.0	20.0
	3	3	12.0	12.0	32.0
	4	9	36.0	36.0	68.0
	5	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	16.0	16.0	16.0
	3	3	12.0	12.0	28.0
	4	7	28.0	28.0	56.0
	5	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Distribusi Frekuensi Item Variabel Prestasi Kerja (Y)

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	12.0	12.0	12.0
4	6	24.0	24.0	36.0
5	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	8.0	8.0	8.0
2	3	12.0	12.0	20.0
3	7	28.0	28.0	48.0
4	7	28.0	28.0	76.0
5	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	8.0	8.0	8.0
3	7	28.0	28.0	36.0
4	9	36.0	36.0	72.0
5	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	12.0	12.0	12.0
2	3	12.0	12.0	24.0
3	5	20.0	20.0	44.0
4	9	36.0	36.0	80.0
5	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

## Lampiran 4 : Analisis validitas

### Analisis Validitas Variabel Kebutuhan Individu (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.501*	.298	.178	.897**	.863**
	Sig. (2-tailed)		.011	.148	.395	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X1.2	Pearson Correlation	.501*	1	.315	.054	.516**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.011		.125	.798	.008	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X1.3	Pearson Correlation	.298	.315	1	.023	.238	.562**
	Sig. (2-tailed)	.148	.125		.912	.251	.003
	N	25	25	25	25	25	25
X1.4	Pearson Correlation	.178	.054	.023	1	.257	.432*
	Sig. (2-tailed)	.395	.798	.912		.215	.031
	N	25	25	25	25	25	25
X1.5	Pearson Correlation	.897**	.516**	.238	.257	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.251	.215		.000
	N	25	25	25	25	25	25
X1	Pearson Correlation	.863**	.664**	.562**	.432*	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.031	.000	
	N	25	25	25	25	25	25

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

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

Analisis Validitas Variabel Harapan Individu (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.146	.146	.194	.685**
	Sig. (2-tailed)			.485	.485	.352	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X2.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.146	.146	.194	.685**
	Sig. (2-tailed)			.485	.485	.352	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X2.3	Pearson Correlation	.146	.146	1	1.000**	.257	.743**
	Sig. (2-tailed)	.485	.485			.215	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X2.4	Pearson Correlation	.146	.146	1.000**	1	.257	.743**
	Sig. (2-tailed)	.485	.485			.215	.000
	N	25	25	25	25	25	25
X2.5	Pearson Correlation	.194	.194	.257	.257	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.352	.352	.215	.215		.002
	N	25	25	25	25	25	25
X2	Pearson Correlation	.685**	.685**	.743**	.743**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	25	25	25	25	25	25

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

Analisis Validitas Variabel Perlakuan Adil (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.137	.000	.413*
	Sig. (2-tailed)	.	.514	1.000	.040
	N	25	25	25	25
X3.2	Pearson Correlation	.137	1	.833**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.514	.	.000	.000
	N	25	25	25	25
X3.3	Pearson Correlation	.000	.833**	1	.874**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.	.000
	N	25	25	25	25
X3	Pearson Correlation	.413*	.922**	.874**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.000	.
	N	25	25	25	25

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

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

Analisis Validitas Variabel Prestasi Kerja (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.226	-.119	.262	.415*
	Sig. (2-tailed)	.	.277	.572	.206	.039
	N	25	25	25	25	25
Y2	Pearson Correlation	.226	1	.536**	.373	.810**
	Sig. (2-tailed)	.277	.	.006	.066	.000
	N	25	25	25	25	25
Y3	Pearson Correlation	-.119	.536**	1	.363	.677**
	Sig. (2-tailed)	.572	.006	.	.075	.000
	N	25	25	25	25	25
Y4	Pearson Correlation	.262	.373	.363	1	.777**
	Sig. (2-tailed)	.206	.066	.075	.	.000
	N	25	25	25	25	25
Y	Pearson Correlation	.415*	.810**	.677**	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.000	.000	.
	N	25	25	25	25	25

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

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

Lampiran 5 : Analisis Reliabilitas

Analisis Reliabilitas Variabel Kebutuhan Individu (X1)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3.5600	1.1930	25.0
2.	X1.2	4.2800	.8426	25.0
3.	X1.3	3.9200	1.1874	25.0
4.	X1.4	3.8400	1.0279	25.0
5.	X1.5	3.7200	1.2423	25.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	19.3200	14.3100	3.7829	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	15.7600	7.9400	.7357	.5407
X1.2	15.0400	10.7900	.5076	.6619
X1.3	15.4000	10.6667	.2879	.7417
X1.4	15.4800	12.0100	.1745	.7686
X1.5	15.6000	7.6667	.7413	.5333

Reliability Coefficients

N of Cases = 25.0                      N of Items = 5  
 Alpha = .7134

**Analisis Reliabilitas Variabel Harapan Individu (X2)**

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	4.3600	.9522	25.0
2.	X2.2	4.3600	.9522	25.0
3.	X2.3	3.8400	1.0279	25.0
4.	X2.4	3.8400	1.0279	25.0
5.	X2.5	3.7200	1.2423	25.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	20.1200	12.7767	3.5744	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	15.7600	9.0233	.4976	.6590
X2.2	15.7600	9.0233	.4976	.6590
X2.3	16.2800	8.3767	.5619	.6309
X2.4	16.2800	8.3767	.5619	.6309
X2.5	16.4000	9.0000	.2996	.7516

Reliability Coefficients

N of Cases = 25.0                      N of Items = 5

Alpha = .7148

**Analisis Reliabilitas Variabel Perlakuan Adil (X3)**

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	4.4000	.8165	25.0
2.	X3.2	3.8000	1.1180	25.0
3.	X3.3	4.0000	1.1180	25.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.2000	5.5000	2.3452	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	7.8000	4.5833	.0715	.9091
X3.2	8.4000	1.9167	.7537	.0000
X3.3	8.2000	2.1667	.6330	.2308

Reliability Coefficients

N of Cases = 25.0                      N of Items = 3  
 Alpha = .6364



Lampiran 6 : Analisis Regresi Berganda, Uji Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	15.00	2.828	25
X1	19.32	3.783	25
X2	20.12	3.574	25
X3	12.20	2.345	25

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.556	.380	.522
	X1	.556	1.000	.644	.482
	X2	.380	.644	1.000	.743
	X3	.522	.482	.743	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.009	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.009	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	25	25	25	25
	X1	25	25	25	25
	X2	25	25	25	25
	X3	25	25	25	25

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.667	.548	2.834

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

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.667	18.971	3	21	.000

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

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.393	3	7.798	18.971	.000 <sup>a</sup>
	Residual	168.607	21	8.029		
	Total	192.000	24			

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

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.753	4.616		2.979	.007
	X1	2.610E-03	.202	.003	6.129	.000
	X2	.217	.213	.274	2.325	.022
	X3	.251	.249	.208	4.217	.000

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

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	.156	.003	.003	.573	1.745
	X2	.280	.216	.208	.576	1.736
	X3	.220	.214	.206	.978	1.023

a. Dependent Variable: Y

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			X3	X2	X1
1	Correlations	X3	1.000	.013	.021
		X2	.013	1.000	.005
		X1	.021	.005	1.000
	Covariances	X3	6.221E-02	6.654E-03	7.202E-03
		X2	6.654E-03	4.546E-02	2.801E-02
		X1	7.202E-03	2.801E-02	4.079E-02

a. Dependent Variable: Y

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

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	3.937	1.000
	2	4.025E-02	9.890
	3	1.379E-02	16.898
	4	9.367E-03	20.500

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions			
		(Constant)	X1	X2	X3
1	1	.00	.00	.00	.00
	2	.01	.10	.09	.49
	3	.39	.66	.15	.19
	4	.60	.24	.76	.32

a. Dependent Variable: Y

Scatterplot

Dependent Variable: Y

