

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR - FAKTOR MOTIVASI
DAN KEMAMPUAN KERJA DENGAN
KINERJA KARYAWAN PADA
KANTOR IMIGRASI KLAS II JEMBER**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

Asal	: Himpunan Karyawan	Klass 650.3 Sum H
Terima Tgl.	: 16/07/01	
No. Induk	: 50020	

Oleh :

MARYOTO SUMADI

NIM : 990820101129

**UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S-2 MAGISTER MANAJEMEN**

2000



JUDUL TESIS

HUBUNGAN ANTARA FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI DAN KEMAMPUAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR IMIGRASI KLAS II JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Maryoto Sumadi, SH.
NIM : 990820101129
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

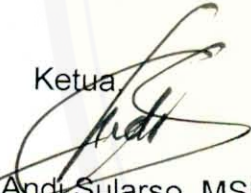
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

01 Nopember 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji


Ketua


Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP : 131 624 475

Sekretaris,


Drs. Poerwanto, MA
NIP : 131 403 359


Anggota


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

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember Fakultas Ekonomi
Program S-2 Magister Manajemen
Direktur




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



Telah diuji pada

Hari/Tanggal : Rabu, 1 Nopember 2000

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : DR. R. ANDI SULARSO, MSM.

**Anggota : DRS. POERWANTO, MA.
IMAM SUROSO, SE., MSi.**

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatNya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau dibawah ini.

Pembimbing tesis, kepada beliau Prof.Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU. dan Imam Suroso, SE., MSi. yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Direktur Program S-2 Magister Manajemen Universitas Jember beserta staf, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan program magister.

Seluruh staf pengajar pada Program S-2 Magister Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Kepala Kantor Imigrasi Klas II Jember (pimpinan instansi penulis), kepada beliau Sudarsono Sasri, SH. yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program S-2 Magister Manajemen.

Ibunda tercinta, Hj. Sutinah, atas segala do'a yang beliau panjatkan ke hadirat Allah s.w.t, akhirnya penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program S-2 Magister Manajemen.

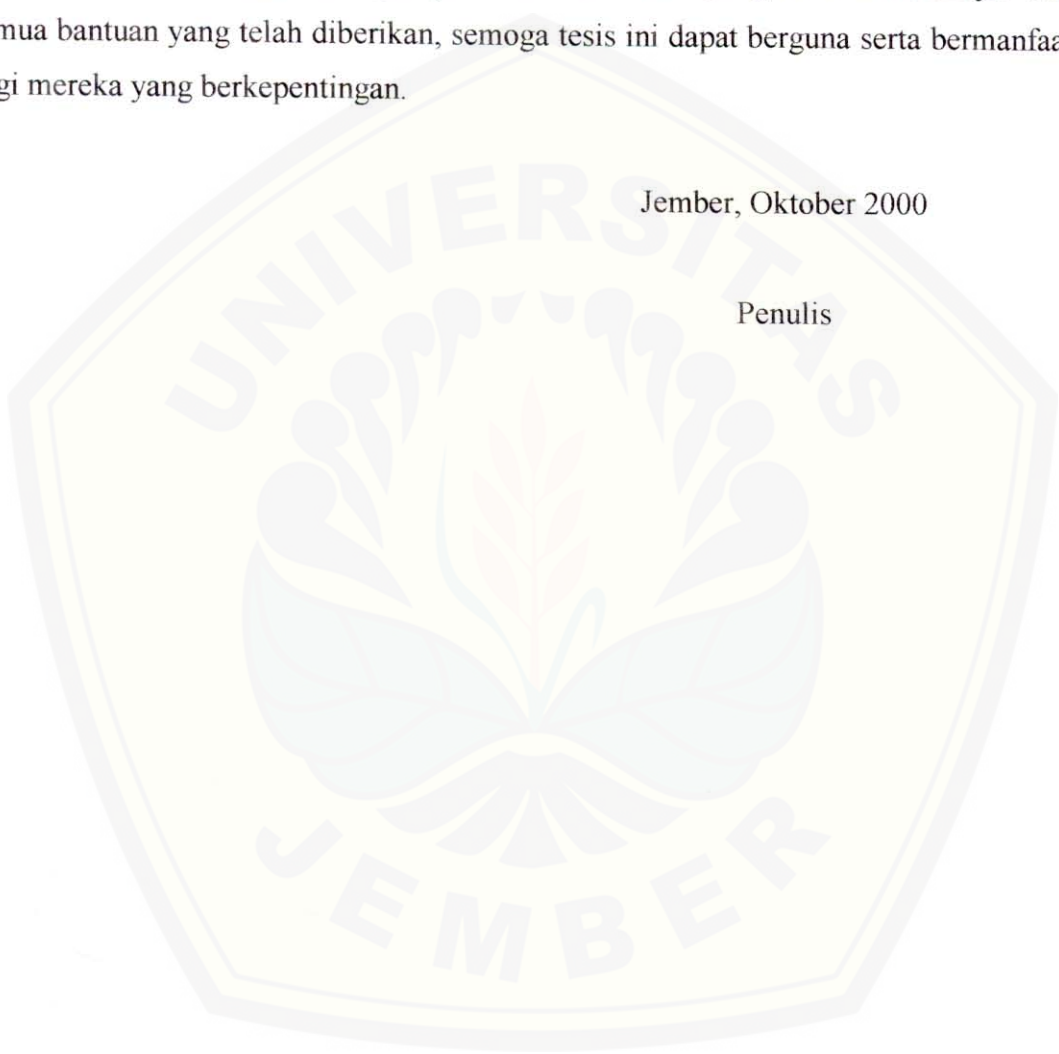
Ayanda dan Ibunda mertua, Abdul Gani Darman dan Siti Syahroh, yang selalu memberikan semangat dan perhatian penuh selama penulis mengikuti pendidikan Program S-2 Magister Manajemen.

Istriku tercinta, Eny Rochaeny Darman dan anak-anakku tercinta, Yudha Pratama Sumadi, Gita Dwitiya Sumadi dan Ananda Triputra Rizki Sumadi atas segala pengorbanannya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program S-2 Magister Manajemen.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Oktober 2000

Penulis



RINGKASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan faktor-faktor motivasi (karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja) dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan pada Kantor Imigrasi Klas II Jember. Data yang digunakan adalah data primer, yaitu yang diperoleh dari jawaban responden dan data sekunder, yaitu yang diperoleh dari Kantor Imigrasi Klas II Jember.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Korelasi Parsial, yaitu untuk mengetahui hubungan masing-masing faktor motivasi dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan dan Regresi Linier Berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis menggunakan uji statistik regresi secara simultan (Uji F) dan uji regresi parsial (Uji t).

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa, di Kantor Imigrasi Klas II Jember faktor **karakteristik individu** mempunyai hubungan positif dan sangat lemah dengan kinerja karyawan sebesar 9,22 %. Sedangkan pengaruh faktor karakteristik individu terhadap kinerja karyawan adalah sangat lemah yaitu sebesar 19,94 %. Faktor **karakteristik pekerjaan** mempunyai hubungan positif dan cukup kuat dengan kinerja karyawan sebesar 68,37 %. Sedangkan pengaruh faktor karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah cukup kuat yaitu sebesar 72,36 %. Faktor **karakteristik situasi kerja** mempunyai hubungan positif dan cukup kuat dengan kinerja karyawan sebesar 42,05 %. Sedangkan pengaruh faktor karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah cukup kuat yaitu sebesar 51,64 %. Faktor **kemampuan kerja** mempunyai hubungan positif dan cukup kuat dengan kinerja karyawan sebesar 69,27 %. Sedangkan pengaruh faktor kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan adalah cukup kuat yaitu sebesar 77,72 %. Kemudian hubungan keseluruhan faktor-faktor motivasi (faktor karakteristik individu, faktor karakteristik

pekerjaan, faktor karakteristik situasi kerja dan faktor kemampuan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan ada hubungan yang kuat sebesar 89,23 %. Hasil uji hipotesis, menunjukkan masing-masing faktor motivasi dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



ABSTRACT

This research is aimed to grasp the correlation between the motivation factors (individual, work situation characteristics) and the employee's work with employee's performance in Jember Immigration Office. Data used is primary data obtained from respondents answers and secondary data obtained from Jember Immigration office.

Analysis model utilized in this research is Partial Correlation. The use of Partial Correlation is to know the correlation of each motivation factor and the work ability with the performance of the employee. Multiple Linear Regression is also involved in order to know the influence each motivation factor and work ability towards the performance of employee. The hypothesis is tested by the involvement of simultaneous regression statistic (F test) and partial regression test (t test).

On the basis of analysis result. It is shown that **individual characteristic** has a positive correlation and it is weak with 9,22 % employee's performance. Whereas, the influence of individual characteristic towards employee's performance is weak, 19,94 %. The **work characteristic** factor has a positive correlation and it is quite strong with 68,37 % employee's performance. The influence of work characteristic towards employee's performance is quite strong, 72,36 %. The **work situation** factor has a positive correlation and it is quite strong with 42,05 % employee's performance. The influence of work situation characteristic towards employee's performance is quite strong, 51,64 %. The **work ability** factor has a positive correlation and it is quite strong with 69,27 % employee's performance. The influence of work ability towards employee's performance is quite strong, 77,72 %. Then, the entire motivation factors (individual, work and work situation characteristics) and work ability with employee's performance shows us a quite strong correlation, 89,23 %. The test result of hypothesis indicates each motivation factor while work ability has a significant impact towards employee's performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.4.1 Tujuan Umum	5
1.4.2 Tujuan Khusus	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Motivasi Kerja	7
2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja	7
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	8
2.2 Kemampuan	13
2.3 Kinerja (<i>Performance</i>)	14
2.3.1 Pengertian Kinerja (<i>Performance</i>)	14
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
2.4 Hubungan Antara Faktor Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja	

	dengan Kinerja Karyawan	16
2.5	Hubungan Antara Masing-Masing Faktor Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	17
2.5.1	Hubungan Antara Faktor Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan	17
2.5.2	Hubungan Antara faktor Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja Karyawan	19
2.5.3	Hubungan Antara Faktor Karakteristik Situasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	19
2.6	Hubungan Antara Kemampuan Kerja dengan Kinerja Karyawan	20
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	22
3.1	Kerangka Konseptual	22
3.2	Hipotesis	24
BAB IV	METODE PENELITIAN	26
4.1	Obyek Penelitian	26
4.2	Populasi dan Sampel	26
4.3	Identifikasi Variabel	27
4.4	Definisi Operasional Variabel	28
4.5	Lokasi dan Waktu Penelitian	30
4.6	Prosedur Pengumpulan Data	30
4.6.1	Wawancara	30
4.6.2	Daftar Pertanyaan/Angket	31
4.6.3	Studi Pustaka	33
4.7	Alat Analisis Penelitian dan Uji Hipotesis	34
4.7.1	Analisis Deskriptif	34
4.7.2	Analisis Korelasi Parsial	34
4.7.3	Analisis Regresi Linier Berganda	35
4.7.4	Uji Hipotesis	35
a.	Uji F (pengujian serentak)	35

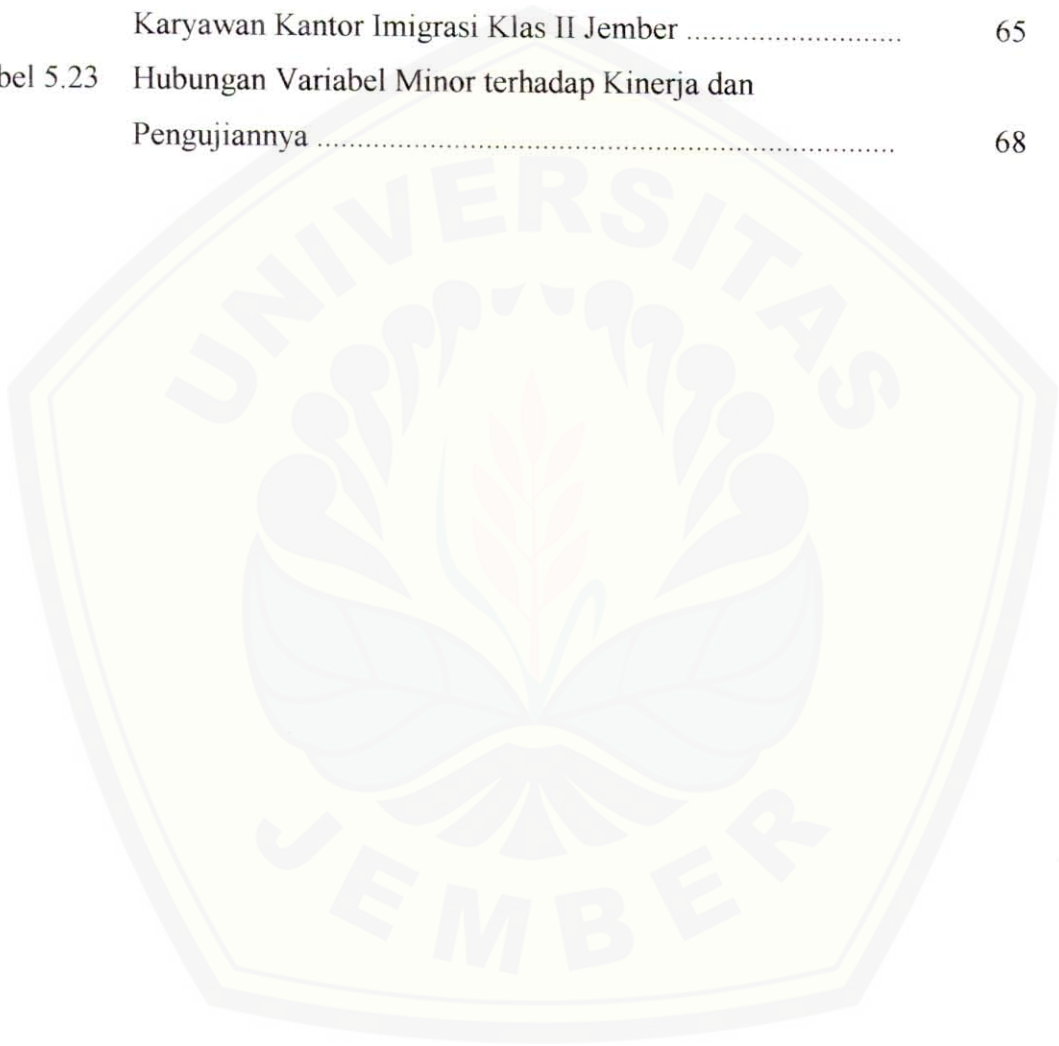


	b. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	36
	c. Uji-t (parsial)	37
	d. Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	38
BAB V	HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN ...	40
	5.1 Hasil Penelitian	40
	5.1.1 Gambaran Umum tentang Kantor Imigrasi Klas II Jember	40
	5.1.2 Struktur Organisasi	44
	5.1.3 Tugas Personalia Kantor Imigrasi Klas II Jember	45
	5.1.4 Gambaran Umum Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	49
	5.1.5 Deskripsi Variabel Penelitian	52
	5.2 Analisis Hasil Penelitian	58
	5.2.1 Uji Validitas dan Reabilitas	58
	5.2.2 Penyajian Hasil Perhitungan Regresi	62
	5.2.3 Hasil Uji Hipotesis	67
	5.3 Pembahasan Hasil Penelitian	69
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	74
	6.1 Simpulan	74
	6.2 Saran	74
	DAFTAR PUSTAKA	76
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

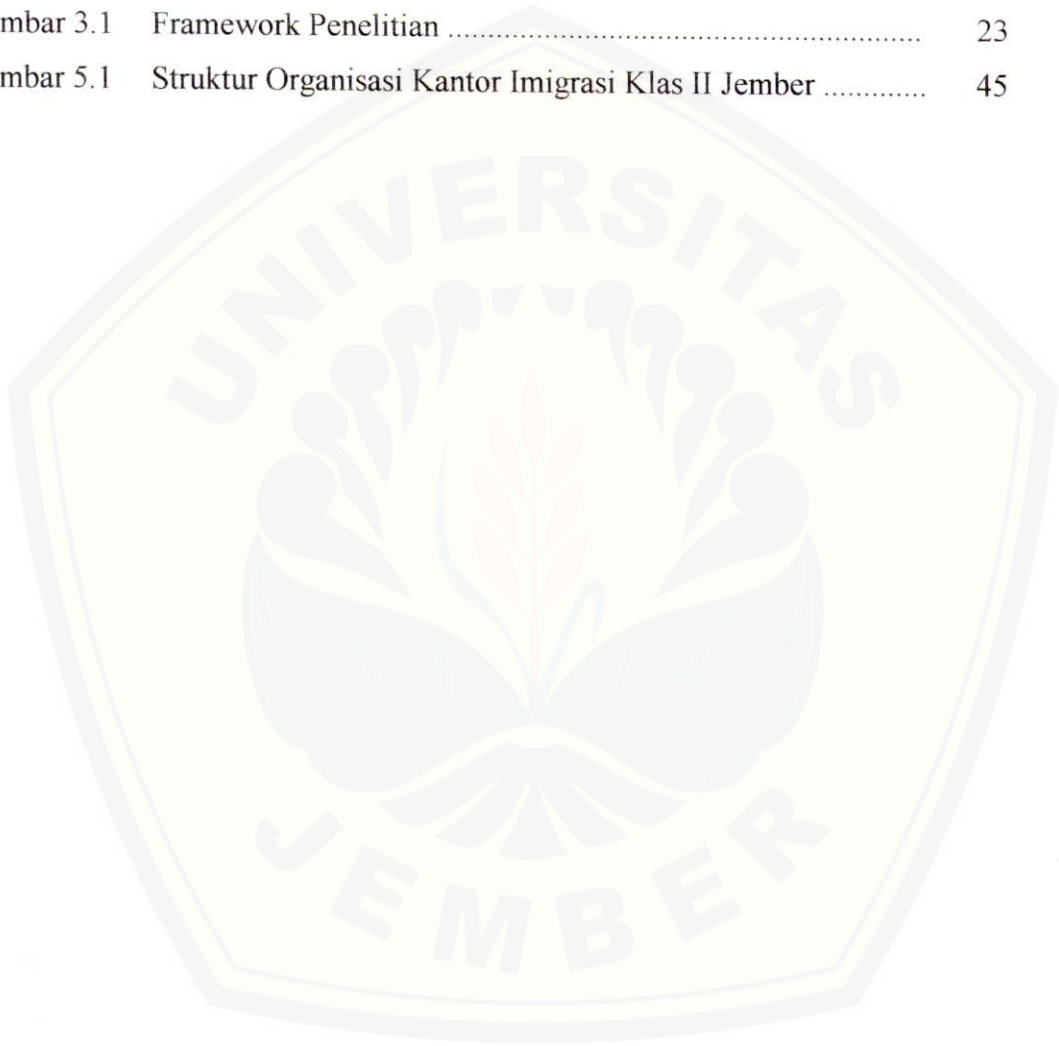
	Halaman
Tabel 2.1 Suatu Pandangan Sistem Mengenai Motivasi	10
Tabel 2.2 Model Motivasi Kerja Herzberg	11
Tabel 5.1 Usia Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	49
Tabel 5.2 Golongan Kepangkatan Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	50
Tabel 5.3 Masa Kerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	50
Tabel 5.4 Tingkat Pendidikan Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	51
Tabel 5.5 Jenis Kelamin Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	52
Tabel 5.6 Minat Responden	52
Tabel 5.7 Sikap Responden	53
Tabel 5.8 Kebutuhan Responden	53
Tabel 5.9 Tingkat Kepuasan Responden	54
Tabel 5.10 Tingkat Otonomi Responden	54
Tabel 5.11 Umpan Balik Responden	55
Tabel 5.12 Lingkungan Kerja	55
Tabel 5.13 Tindakan Organisasi	56
Tabel 5.14 Kemampuan Kerja	57
Tabel 5.15 Penilaian Kinerja Responden	57
Tabel 5.16 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Individu pada Taraf Signifikansi 0,05	59
Tabel 5.17 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Pekerjaan pada Taraf Signifikansi 0,05	59
Tabel 5.18 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Situasi Kerja pada Taraf Signifikansi 0,05	60
Tabel 5.19 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Kemampuan Kerja pada Taraf Signifikansi 0,05	61

Tabel 5.20	Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Kinerja Karyawan pada Taraf Signifikansi 0,05	61
Tabel 5.21	Koefisien Regresi, T-hitung dan T-tabel	62
Tabel 5.22	Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Korelasi dan Regresi Variabel Bebas (X_s) dan Variabel Terikat (Y) Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember	65
Tabel 5.23	Hubungan Variabel Minor terhadap Kinerja dan Pengujiannya	68



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Suatu Pandangan Sistem Mengenai Motivasi	9
Gambar 2.2 Kelompok Karakteristik Situasi Kerja	12
Gambar 3.1 Framework Penelitian	23
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Klas II Jember	45



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Daftar pertanyaan responden
- Lampiran II : Data Primer Faktor Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- Lampiran III : Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Faktor Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- Lampiran IV : Data Primer Faktor Minat, Sikap, Kebutuhan, Tingkat Kepuasan, Otonomi, Umpan Balik, Lingkungan Kerja, Tindakan Organisasi, dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember, Mei tahun 2000.
- Lampiran V : Analisis Regresi Linier Berganda Faktor Minat, Sikap, Kebutuhan, Tingkat Kepuasan, Otonomi, Umpan Balik, Lingkungan Kerja, Tindakan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- Lampiran VI : Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Individu.
- Lampiran VII : Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Pekerjaan.
- Lampiran VIII : Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Situasi Kerja.
- Lampiran IX : Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kemampuan Kerja.
- Lampiran X : Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kinerja Karyawan.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor penting dalam keberhasilan kinerja suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Kenyataan tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini disebabkan dalam suatu organisasi biasanya terdiri atas individu-individu yang mempunyai latar belakang kehidupan berbeda satu sama lainnya, dan mempunyai tujuan kadang-kadang berbeda dengan tujuan organisasi.

Menghadapi kenyataan seperti di atas, perlu bagi pimpinan atau manajer untuk memadukan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi agar kebutuhan karyawan dapat dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Keterampilan untuk memadukan dua kepentingan yang berbeda tersebut dapat dikatakan seni-pemberian pengarahan atau motivasi (Flippo, 1987:117).

Seorang manajer adalah orang yang melakukan sesuatu melalui orang lain, dengan membagi dan mengalokasikan tugas-tugas kepada bawahannya. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin juga tidak. Keberhasilan manajer ditentukan oleh seberapa jauh bawahan menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan baik. Tetapi bila tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, manajer perlu menganalisis penyebabnya. Karyawan mungkin memang tidak mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, atau mungkin tidak mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik, atau disebabkan kedua faktor tersebut. Salah satu tugas penting manajer adalah memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan upaya

pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan manajer memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan keefektifan manajer.

Kantor Imigrasi Klas II Jember sebagai salah satu unit pelaksana teknis di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-undangan Jawa Timur tidak luput dari sasaran tersebut.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.03-PR.07.04 Tahun 1991 tanggal 15 April 1991 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Imigrasi, Kantor Imigrasi Klas II Jember mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Perundang-Undangan di bidang keimigrasian diwilayah kerjanya.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diatas, Kantor Imigrasi Klas II Jember mempunyai fungsi :

- a. melaksanakan tugas keimigrasian di bidang informasi dan sarana komunikasi keimigrasian;
- b. melaksanakan tugas keimigrasian dibidang lalu lintas dan status keimigrasian;
- c. melaksanakan tugas keimigrasian dibidang pengawasan dan penindakan keimigrasian.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, antara lain dapat :

- a. menunjang terwujudnya pelaksanaan pelayanan keimigrasian yang tertib, cermat, cepat dan aman tanpa mengabaikan faktor sekuriti dan penegakan hukum terhadap masalah-masalah keimigrasian yang terjadi dalam lingkungan daerah kerjanya;
- b. menerapkan sistem bagi habis tugas dalam rangka pendayagunaan personil;
- c. penjabaran pelaksanaan tugas-tugas keimigrasian pada masing-masing unit kerja.

Dalam hal motivasi kerja, Lyman Porter dan Raymond Miles dalam Stoner dan Freemand (1989:431) mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai motivasi yang sangat berguna bagi manajer. Terdapat tiga faktor karakteristik yang mempengaruhi timbulnya motivasi karyawan menurut sistem tersebut. Ketiga faktor



karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam situasi kerja. Karakteristik pekerjaan mencakup sifat tugas karyawan yang meliputi macam tugas, jumlah tanggung jawab dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karakteristik situasi kerja merupakan kondisi kerja dimana orang tersebut bekerja. Suatu motivasi tertentu dari karyawan yang dipengaruhi oleh ketiga karakteristik tersebut diduga akan mempengaruhi kinerja tertentu pula dari karyawan tersebut (Stoner, 1992:80).

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan karakteristik individu meliputi: (a) minat individu karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember untuk melakukan pekerjaan, menekuni pekerjaan dan minat mengembangkan diri melalui pekerjaan yang mereka tekuni; (b) sikap terhadap diri sendiri dalam arti cara pandang karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember terhadap kebijakan lembaga/organisasi, juga menyangkut sikap terhadap aspek-aspek situasi pekerjaan misalnya : sikap individu terhadap rekan kerja yang mempunyai kesulitan, sikap terhadap pimpinan apabila individu tersebut diberi tugas lain diluar tanggung jawabnya; (c) adanya pemenuhan kebutuhan sehari-hari, pandangan karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember terhadap sistem gaji yang ada.

Karakteristik pekerjaan meliputi: (a) sifat tugas menyangkut: tingkat kepuasan (terhadap hasil pekerjaan), pembagian tugas, pola kerjasama dengan pimpinan; (b) tingkat otonomi menyangkut masalah tingkat pengawasan dari atasan; (c) jumlah umpan balik prestasi langsung yaitu teguran dari atasan, pujian dari atasan terhadap prestasi yang dicapai, keinginan karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember untuk bekerja lebih baik setelah diberikan penghargaan.

Karakteristik situasi kerja meliputi : (a) lingkungan kerja terdekat yaitu situasi atau keadaan rekan kerja dan pimpinan / *supervisor*; (b) tindakan organisasi yaitu pelaksanaan sistem imbalan dan kultur organisasi.

Penelitian ini menekankan pada hubungan antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- a. Apakah ada hubungan antara faktor karakteristik individu dengan kinerja karyawan ?
- b. Apakah ada hubungan antara faktor karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan ?
- c. Apakah ada hubungan antara faktor karakteristik situasi kerja dengan kinerja karyawan ?
- d. Apakah ada hubungan antara faktor kemampuan kerja dengan kinerja karyawan?
- e. Apakah ada hubungan antara faktor karakteristik individu, pekerjaan, situasi kerja dan kemampuan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Batasan Masalah

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang cukup banyak, seperti variabel individual, organisasional dan variabel psikologis (Gibson et.al. 1992:52). Stoner dan Freeman (1989:426) juga mengemukakan bahwa ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu: motivasi, kemampuan dan persepsi peran.

Dengan melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja individu, maka dalam penelitian ini hanya difokuskan pada dua variabel pengaruh saja, yaitu variabel motivasi dan kemampuan kerja.

Untuk menyederhanakan permasalahan agar pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai, maka digunakan pembatasan masalah sebagai berikut:

- a. Motivasi adalah suatu proses dimana perilaku karyawan dapat digerakkan dan diarahkan yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.
- b. Kemampuan kerja adalah kemampuan intelegensi seseorang dalam penguasaan pekerjaannya yang dapat memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja.
- c. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang memuaskan sesuai dengan tujuan organisasi.
- d. Karyawan adalah tenaga kerja yang berkarya dalam organisasi untuk memperoleh kepuasan.
- e. Kantor Imigrasi Klas II Jember adalah unit pelaksana teknis di bidang keimigrasian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-undangan Jawa Timur yang berada dibawah dan bertanggung-jawab kepada Kepala Kantor Wilayah.

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan bahan pertimbangan bagi Kantor Imigrasi Klas II Jember dan Kantor Imigrasi lainnya, dalam menentukan kebijaksanaan peningkatan kinerja, khususnya pentingnya motivasi dan kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.

1.4.2 Tujuan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui hubungan antara faktor karakteristik individu dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- b. Mengetahui hubungan antara faktor karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- c. Mengetahui hubungan antara faktor karakteristik situasi kerja dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.

- d. Mengetahui hubungan antara faktor kemampuan kerja dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.
- e. Mengetahui hubungan antara faktor karakteristik individu, pekerjaan, situasi kerja dan kemampuan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.



BAB II

LANDASAN TEORI

Pendekatan teori yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori Lyman Porter dan Raymond Miles. Mereka mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan, motivasi dan persepsi peran (Stoner dan Freeman, 1989:426). Teori tersebut mengemukakan bahwa motivasi kerja ditentukan oleh tiga karakteristik yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

Kemampuan kerja itu sendiri didasarkan pada karakteristik pekerjaan, yang mana seorang karyawan dituntut untuk menguasai/mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tiffin dan McCormick (1975:23), mengklasifikasikan bahwa variabel motivasi dan kemampuan kerja merupakan variabel individu yang mempengaruhi kinerja individu.

Lebih tegas lagi studi yang telah dilakukan oleh Sutermeister (1969:7-8) yang mengemukakan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu: variabel kemampuan yang meliputi kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan (*skill*), juga variabel motivasi yang mana motivasi seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan individu dan kondisi fisik lingkungan kerja.

Berikut ini secara berurutan akan dibahas mengenai pengertian motivasi kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, kemampuan kerja dan pengertian kinerja (*performance*) serta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan hubungan antara motivasi kerja, kemampuan kerja dengan kinerja.

2.1. Motivasi Kerja

2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi kerja sering dipakai untuk menyebut motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam kepustakaan manajemen sering dipakai untuk menerangkan

motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan (Vroom, 1964:15-20). Batasan motivasi menurut Wexley dan Yukl (1988:98) dapat diartikan sebagai proses dimana perilaku digerakkan dan diarahkan. Batasan tersebut bisa diartikan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif, atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 1991:45; S. Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1990:256). Batasan ini menyebabkan motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja.

Pengertian di atas dapat menerangkan mengapa seorang karyawan bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu perusahaan. Kesiediaan ini tentu karena adanya dorongan-dorongan, motif-motif ataupun perangsang-perangsang dalam diri seorang karyawan. Lebih konkrit lagi, bahwa dorongan-dorongan atau motif-motif itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seorang karyawan yang harus dipenuhi dengan bekerja.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

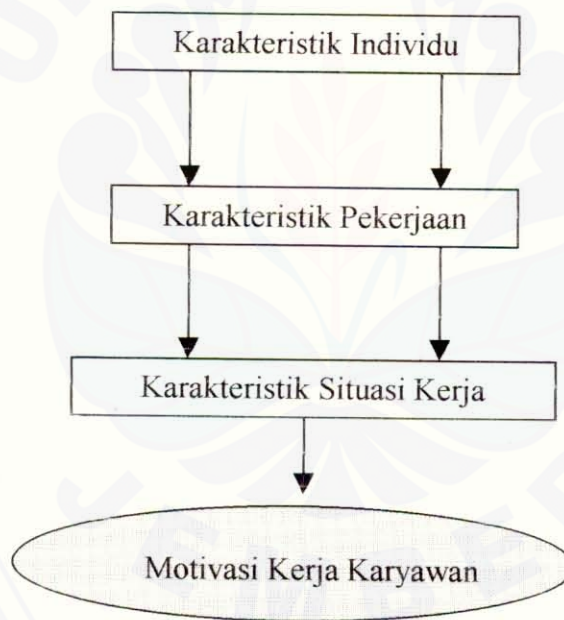
Banyak pandangan dari para ahli yang berbeda mengenai motivasi. Motivasi yang menyebabkan, menyalurkan dan menunjang perilaku orang penting sekali dipahami oleh pimpinan.

Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles dalam Stoner dan Freeman (1989:431), akan sangat berguna bagi para pimpinan untuk memahami perilaku para karyawannya dalam organisasi, bila mereka mau memandang motivasi para karyawannya tersebut dalam suatu sistem. Ini berarti seluruh rangkaian atau sistem kekuatan yang beroperasi pada para karyawan harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai.

Pandangan sistem mengenai motivasi dalam organisasi bermaksud untuk memandang motivasi kerja seorang karyawan sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pandangan ini timbul karena suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain,

tetapi bila berbagai elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh (Handoko, 1991:55). Jadi pandangan sistem mengenai motivasi ini memberi pimpinan suatu cara dalam memandang motivasi para karyawannya sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari pengarahan dan pengembangan organisasi.

Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles dalam Stoner dan Freeman (1989:431), motivasi kerja yang merupakan sistem itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja. Pandangan mengenai sistem motivasi ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 : Pandangan Mengenai Sistem Motivasi

Sumber : Lyman W. Porter dan Raymond E. Miles, "Motivation and Management" dalam McGuire, edition, Contemporary Management: Issues and Viewpoints (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1974:547)

Penjelasan mengenai gambar pandangan sistem motivasi ditunjukkan tabel 2.1

Tabel 2.1 Suatu Pandangan Sistem Mengenai Motivasi

Karakteristik Individu	Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Situasi Kerja
1. Minat 2. Sikap (contoh) <ul style="list-style-type: none"> - Terhadap diri sendiri - Terhadap aspek-aspek situasi 3. Kebutuhan (contoh) <ul style="list-style-type: none"> - Rasa aman - Sosial - Pencapaian 	Contoh: <ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab - Tingkat kepuasan - Tipe imbalan instrinsik - Tingkat otonomi - Jumlah umpan balik prestasi langsung - Tingkat variasi tugas 	1. Lingkungan kerja terdekat <ul style="list-style-type: none"> a. Rekan b. Pimpinan 2. Tindakan organisasi: <ul style="list-style-type: none"> a. Sistem imbalan <ul style="list-style-type: none"> - Imbalan seluruh sistim - Imbalan perorangan b. Kultur organisasi

Sumber: Lyman W. Porter dan Raymond E. Miles, "Motivation and Management" dalam McGuire, edition, Contemporary Management: Issues and Viewpoints (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1974:547)

Dari tabel mengenai pandangan sistem motivasi tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Karakteristik individu, meliputi :

- 1) minat individu untuk melakukan pekerjaan, menekuni pekerjaan dan minat mengembangkan diri melalui pekerjaan yang mereka tekuni;
- 2) sikap terhadap diri sendiri dalam arti cara pandang terhadap kebijakan lembaga/organisasi, juga menyangkut sikap terhadap aspek-aspek situasi pekerjaan misalnya : sikap individu terhadap rekan kerja yang mempunyai kesulitan, sikap terhadap pimpinan apabila individu tersebut diberi tugas lain diluar tanggung jawabnya;
- 3) adanya pemenuhan kebutuhan sehari-hari, pandangan individu terhadap sistem gaji yang ada.

b. Karakteristik Pekerjaan

Suatu pekerjaan yang secara instrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada suatu pekerjaan yang tidak memuaskan. Pemahaman mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja meningkat ketika Frederick Herzberg memperkenalkan teori dua faktornya. Karya Herzberg

menimbulkan minat yang besar akan peranan motivasi dalam operasi organisasi sehari-hari. Dari hasil risetnya, Herzberg dalam Stoner dan Freeman (1989:437-439) menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja timbul dari dua rangkaian faktor terpisah, yang disebutnya faktor pemuas (faktor-faktor yang memberikan motivasi/motivator) dan faktor bukan pemuas (faktor-faktor *higiene*).

Faktor pemuas atau penyebab kepuasan meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dan lain sebagainya. Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan dengan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi tugas pekerjaan.

Faktor bukan pemuas atau penyebab ketidakpuasan meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan dan lain sebagainya. Faktor-faktor tersebut berasal dari hubungan individu dengan lingkungan organisasi (konteks pekerjaan) dimana pekerjaan itu dilakukan. Model motivasi kerja dua faktor Harzberg dalam Stoner dan Freeman (1989:437-439) ditunjukkan tabel 2.2.

Tabel 2.2 Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg

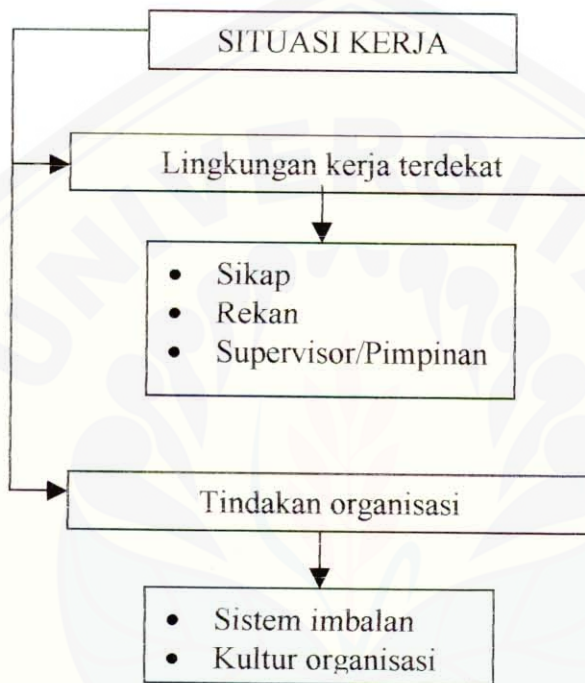
Faktor Higiene	Faktor Motivator
Gaji	Kemajuan
Kondisi kerja	Perkembangan
Kebijaksanaan perusahaan	Tanggung jawab
Penyeliaan	Penghargaan
Kelompok kerja	Prestasi
	Pekerjaan itu sendiri

Sumber : Stoner dan Freeman, 1989:437-439.

Diantara faktor-faktor tersebut yang paling penting adalah kebijakan lembaga/organisasi yang dinilai oleh banyak individu sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja tetapi semata-mata tidak ada ketidakpuasan kerja.

c. Karakteristik Situasi Kerja

Faktor ketiga ini terdiri dari dua kategori, yaitu: lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai keseluruhannya (Stoner dan Freeman, 1989:439-443). Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2

Sumber : Stoner dan Freeman, (1989:439-443)

Berdasarkan gambar 2.3 tersebut diatas dijelaskan sebagai berikut :

1) Lingkungan Kerja Terdekat

Lingkungan kerja terdekat meliputi sikap dan tindakan rekan dan *supervisor* maupun pimpinan serta “iklim” yang mereka ciptakan. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dan restu rekan sekerja dan akan bertingkah laku sesuai dengan norma dan nilai kelompok rekan kerjanya.

Supervisor maupun pimpinan sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dengan suri tauladan dan instruksi, melalui imbalan dan sanksi yang berkisar dari pujian, peningkatan upah dan promosi sampai dengan kritik, penurunan pangkat dan pemecatan.

2) Tindakan organisasi

Tindakan organisasi yang dimaksud meliputi sistem imbalan dan kultur organisasi. Seluruh kebijaksanaan organisasi menyangkut metode yang digunakannya untuk memberikan balas jasa kepada karyawan dan kulturnya, semuanya terjelma dalam tindakan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi para karyawannya.

Sistem balas jasa atau sistem imbalan organisasi menuntut tindakan yang umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja seseorang kalau dikelola secara efektif. Upah secara langsung harus dikaitkan dengan peningkatan kinerja sehingga jelas mengapa upaya tersebut diberikan dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang lain dalam kelompok kerja sehingga mereka tidak akan merasa dengki dan membalas dendam dengan menurunkan kinerja mereka.

Kultur organisasi, norma, nilai dan keyakinan bersama para anggotanya dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja individu. Karyawan yang kepribadiannya tidak cocok dengan kultur organisasi tidak akan sama besar motivasinya seperti karyawan yang "cocok" dengan kultur tersebut. Disamping itu jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi karyawan daripada kultur lainnya.

2.2. Kemampuan

Kemampuan adalah sifat (bawaan lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik (Gibson, et.al.,1992:54-55). Kemampuan individu sangat ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya:

tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan yang pernah diikuti oleh individu tersebut.

Seringkali kemampuan mempunyai arti yang menyangkut inteligensi (Gibson, et.al., 1992:54), inteligensi diberi batasan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik-baiknya terhadap lingkungan. Oleh karena itu tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya dalam bekerja (As'ad, 1991:5).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seseorang yang inteligensinya tinggi, sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja dan sebaliknya.

2.3. Kinerja (*Performance*)

2.3.1 Pengertian Kinerja (*Performance*)

Menurut Porter dan Lawler dalam As'ad (1991:47-48) menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Dengan perkataan lain yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Vroom dalam As'ad (1991:48) tingkat sejuhmata keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada dibawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas

mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, individu dan faktor situasi kerja (As'ad, 1991:49).

Menurut Gibson, et.al. (1992:52) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari: (a) kemampuan dan keterampilan, yaitu mental dan fisik; (b) latar belakang, yaitu keluarga, tingkat sosial, pengalaman; dan (c) demografis, yaitu umur, asal usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: (a) sumber daya; (b) kepemimpinan; (c) imbalan; (d) struktur; dan (e) desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari: (a) persepsi ; (b) sikap ; (c) kepribadian; (d) belajar ; dan (e) motivasi.

Lain pula halnya dengan pendapat Stoner dan Freeman (1989:426), mereka mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu: motivasi, kemampuan dan persepsi peran, ketiganya saling berhubungan. Bila salah satu faktor menghambat kinerja yang tinggi, maka kinerja ada kemungkinan rendah meskipun kedua faktor mendorong kinerja.

Menurut Tiffin dan McCormick (1975:23), ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja seseorang yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional, terdiri dari:
 - 1) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
 - 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan Sutermeister (1969:7-8) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

- a. Faktor kemampuan, terdiri dari:
 - 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu meliputi pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - 2) Keterampilan (*skill*), yaitu meliputi kecakapan dan kepribadian.
- b. Faktor motivasi, terdiri dari:
 - 1) Kondisi sosial, yaitu meliputi organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan, dan serikat kerja.
 - 2) Kebutuhan individu, yaitu meliputi fisiologis, sosial dan egoistic.
 - 3) Kondisi fisik, yaitu meliputi lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut, maka sesuai dengan tujuan penelitian ini penulis hanya membatasi pada faktor yang mempengaruhi kinerja dari berbagai faktor yang ada yaitu: motivasi dan kemampuan kerja.

2.4. Hubungan antara Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan suatu cara yang dipakai pimpinan guna mengarahkan bawahannya agar mereka bersedia mengikutinya. Batasan motivasi menurut Wexley dan Yukl (1988:98) dapat diartikan sebagai proses dimana perilaku digerakkan dan diarahkan. Batasan tersebut bisa diartikan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif. Dengan pengertian tersebut dapat diterangkan mengapa seorang karyawan bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu perusahaan. Kesiediaan ini tentu karena adanya dorongan-dorongan, motif-motif ataupun perangsang-perangsang dalam diri seorang karyawan. Lebih konkrit lagi, bahwa dorongan-dorongan atau motif-motif itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seorang karyawan yang harus dipenuhi dengan bekerja yang pada akhirnya akan diperoleh suatu hasil kerja (kinerja) yang memuaskan.

Menurut Stoner dan Freeman (1991:426), motivasi bukan hanya satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah

kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi atau disebut persepsi peran.

Menurut Gibson, et.al.(1992:54), kemampuan mempunyai arti yang menyangkut inteligensi. Inteligensi diberi batasan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik-baiknya terhadap lingkungan. Oleh karena itu tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya dalam bekerja (As'ad, 1991:5).

Dengan demikian seseorang yang inteligensinya tinggi, sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja sehingga kinerjanya akan memenuhi harapan organisasi.

2.5. Hubungan Antara Masing-Masing Faktor Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini penulis mencoba menganalisis hubungan antara faktor-faktor motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

2.5.1 Hubungan antara Faktor Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti menginginkan agar minat para karyawannya sesuai dengan pekerjaan yang ditanganinya. Hal ini disebabkan karena minat setiap orang terhadap jenis pekerjaan berbeda-beda. Dengan adanya kesesuaian antara minat dengan pekerjaan, maka hasil kerjanya dapat diharapkan menjadi lebih baik (As'ad, 1991:4). Sebagai contoh: ada orang yang mungkin berminat menjadi karyawan perusahaan swasta, akan tetapi karena sesuatu hal menyebabkan orang tersebut diterima menjadi karyawan instansi pemerintah. Kegagalan orang tersebut mengakibatkan kinerjanya tidaklah sebaik bila dia menjadi karyawan perusahaan swasta.

Para pemimpin sering dihadapkan pada tugas mengubah sikap karyawan terhadap pekerjaannya dari ketidakpuasan kerja menjadi kepuasan kerja. Hal ini

disebabkan karena ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya tersebut akan merintang pelaksanaan pekerjaan, sehingga kehendak para pimpinan untuk memiliki karyawan yang puas dan produktif tersebut tidak akan terpenuhi. Ada suatu pandangan mengenai hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja, dimana imbalan menengahi imbalan tersebut (Gibson, et.al, 1992:70).

McClelland dalam S. Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1990:268) memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia, yaitu: kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Penelitian McClelland tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat akan prestasi berkaitan dengan seberapa jauh individu dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Kebutuhan akan prestasi dapat didefinisikan sebagai keinginan untuk mengungguli atau berhasil dalam suatu persaingan.

Pada akhir risetnya McClelland mengemukakan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung berprestasi baik dalam situasi kerja yang kompetitif dan penuh tantangan.

Dengan demikian faktor karakteristik individu (minat, sikap dan kebutuhan) jelas sekali hubungannya dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan, menekuni pekerjaan dan bahkan berminat mengembangkan diri melalui pekerjaan yang mereka tekuni akan mempengaruhi kinerjanya.

Sikap terhadap diri sendiri, misalnya cara pandang seorang karyawan terhadap kebijakan organisasi akan menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja (kinerja) karyawan tersebut.

Terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan dari rasa aman (keamanan, kemerdekaan, perlindungan), sosial (berkumpul, berkawan) dan pencapaian akan sandang, pangan, papan, kesehatan akan memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja lebih baik sehingga memberi dampak terhadap peningkatan kinerjanya.



2.5.2 Hubungan antara Faktor Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja Karyawan

Bagi pimpinan, penemuan McClelland dalam S. Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1990:268) menekankan pentingnya menyesuaikan individu dengan pekerjaan yang ditanganinya. Karyawan yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi bergulat dengan pekerjaan yang menantang, memuaskan, merangsang dan rumit.

Dengan demikian mereka yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung menyambut baik otonomi (pengawasan), variasi tugas dan umpan balik prestasi langsung (teguran, pujian terhadap prestasi yang dicapai) yang sering diberikan oleh pimpinan. Dengan demikian akan mempengaruhi terhadap kinerja mereka.

Selain itu mereka juga suka akan tanggung jawab pemecahan masalah dan tipe imbalan intrinsik, yang mana tipe imbalan tersebut mencakup penyelesaian tugas, pencapaian atau prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi. Keempat tipe imbalan intrinsik tersebut memberi dampak positif terhadap kinerja mereka yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi (Gibson, et al., 1992:176-177).

2.5.3 Hubungan antara Faktor Karakteristik Situasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Banyak penelitian yang diadakan menemukan bahwa kelompok rekan sekerja dalam situasi kerja dapat mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi dan prestasi manusia (Stoner dan Freeman, 1989:441).

Setiap karyawan tentunya menginginkan agar dirinya dapat diterima masuk sebagai anggota dalam kelompok rekan sekerja, tempat dimana mereka bekerja. Sebab bila kelompok mempunyai pendekatan "kita lawan mereka" terhadap manajemen dan menganggap anggota kelompok yang berprestasi tinggi sebagai "perusak", maka anggota kelompok tersebut tidak akan termotivasi untuk berprestasi setinggi mungkin dan bahkan mungkin termotivasi untuk berprestasi buruk.

Supervisor maupun pimpinan juga dapat mempengaruhi motivasi dan prestasi karyawan melalui gaya memimpin, kebijaksanaan personalia, suri tauladan, instruksi, pemberian sanksi maupun pemberian pujian atau penghargaan dan lain sebagainya.

Sistem imbalan yang dikelola secara bijaksana akan membawa dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan prestasi setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kinerja mereka benar-benar dihargai sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Sebagai tindak lanjutnya mereka ingin meningkatkan kinerjanya yang sudah dicapai guna memperoleh imbalan yang lebih besar.

Kultur organisasi juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan dan penurunan kinerja, karena kultur organisasi yang sesuai dengan kepribadiannya akan mengakibatkan motivasi dan kinerjanya meningkat. Sebagai contoh: adanya kultur yang membantu perkembangan rasa hormat pada karyawan, yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan yang memberi mereka otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas akan menyebabkan kuatnya motivasi para karyawan untuk bekerja sehingga dapat diharapkan kinerja akan meningkat.

2.6. Hubungan antara Kemampuan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Seringkali kemampuan mempunyai arti yang menyangkut inteligensi (Gibson, et.al., 1992:54). Oleh karena itu tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya dalam bekerja (As'ad, 1991:5).

Dengan demikian orang-orang yang inteligensinya tinggi, sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja dan pada akhirnya kinerjanya juga meningkat.

Kemampuan individu sangat ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya: tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan yang pernah diikuti oleh individu tersebut.

Menurut Sutermeister (1969:7-8) bahwa tinggi-rendahnya kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan kerja. Dari pendapat tersebut dapat disarikan, tinggi-rendahnya kinerja individu tergantung pada tinggi-rendahnya

kemampuan kerja individu tersebut. Dengan kemampuan kerja yang baik, maka akan berpengaruh positif pula terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian tersebut diatas dapat digambarkan bahwa faktor kemampuan merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja seseorang dan tinggi rendahnya faktor kemampuan kerja sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pelatihan.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

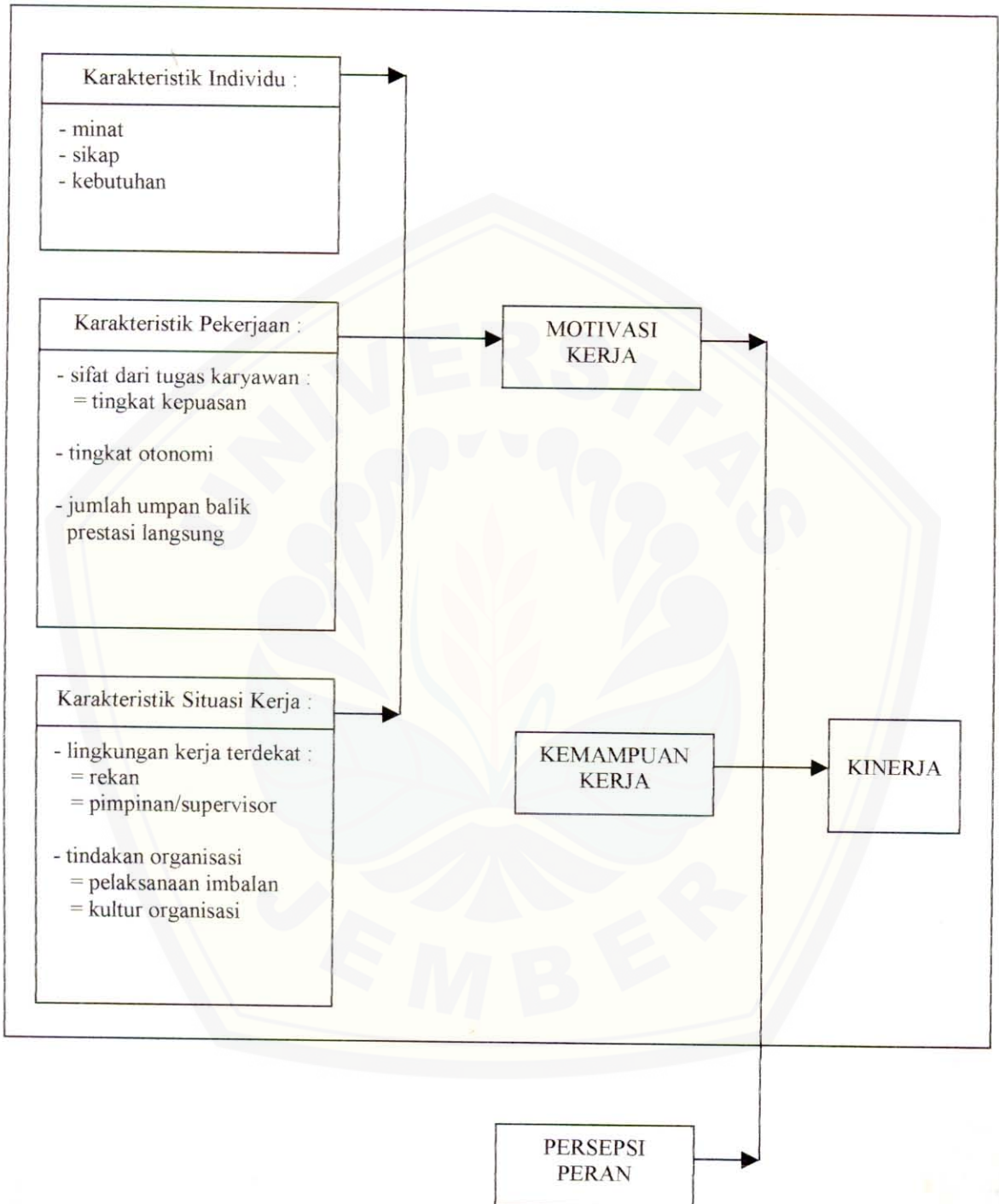
3.1 Kerangka Konseptual

Pada prinsipnya kerangka pemikiran diperlukan untuk memperjelas penalaran sehingga sampai pada jawaban sementara atas masalah yang telah dirumuskan. Dalam konseptual penelitian ini menggunakan pendekatan teori Lyman Porter dan Raymond Miles. Mereka mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan, motivasi dan persepsi peran (Stoner dan Freeman, 1989:426). Dari tiga variabel pengaruh tersebut hanya diambil 2 (dua) variabel pengaruh saja, yaitu variabel motivasi dan variabel kemampuan.

Menurut Stoner dan Freeman (1989:426), bahwa ada 3 (tiga) karakteristik yang mempengaruhi timbulnya motivasi karyawan. Ketiga karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

Disamping faktor-faktor motivasi kerja diatas, faktor kemampuan kerja juga merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kinerja individu karyawan.

Dari uraian di atas maka dapat digambarkan *framework* dan konsep hubungan masing-masing variabel. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah: (a) karakteristik individu; (b) karakteristik pekerjaan; (c) karakteristik situasi kerja; dan (d) kemampuan kerja. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja (*performance*). Motivasi kerja sendiri menjadi variabel antara yang menghubungkan variabel bebas (karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja) dengan variabel terikat (kinerja). *Framework* dan konsep hubungan masing-masing variabel nampak pada gambar 3.1



Gambar 3.1 : *Framework* Penelitian

Pola hubungan yang tercermin dalam *framework* di atas sesuai pula dengan studi yang dilakukan oleh Tiffin dan McCormick (1975:23), mereka mengklasifikasikan bahwa variabel motivasi dan kemampuan kerja merupakan variabel individual yang mempengaruhi kinerja individu.

Lebih tegas lagi studi yang telah dilakukan Sutermeister (1969:7-8) yang mengemukakan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu: variabel kemampuan yang meliputi kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan (*skill*), juga variabel motivasi yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah kebutuhan individu dan kondisi fisik lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini faktor persepsi peran dan faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang sengaja tidak dimasukkan dalam salah satu variabel penelitian, hal ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan : terbatasnya waktu dan biaya serta luasnya pokok bahasan penelitian. Jadi dalam penelitian ini penekanannya pada hubungan antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan.

3.2 Hipotesis

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

3.2.1 Hipotesis Mayor :

- a. Ada hubungan yang signifikan antara faktor karakteristik individu dengan kinerja karyawan.
- b. Ada hubungan yang signifikan antara faktor karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan.
- c. Ada hubungan yang signifikan antara faktor karakteristik situasi kerja dengan kinerja karyawan.
- d. Ada hubungan yang signifikan antara faktor kemampuan kerja dengan kinerja karyawan.

- e. Ada hubungan yang signifikan antara faktor karakteristik individu, pekerjaan, situasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan.

3.2.2 Hipotesis Minor :

- a. Ada hubungan yang signifikan antara minat kerja dengan kinerja karyawan.
- b. Ada hubungan yang signifikan antara sikap terhadap pekerjaan dengan kinerja karyawan.
- c. Ada hubungan yang signifikan antara pemenuhan kebutuhan fisik dengan kinerja karyawan.
- d. Ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
- e. Ada hubungan yang signifikan antara tingkat otonomi pekerjaan dengan kinerja karyawan.
- f. Ada hubungan yang signifikan antara umpan balik prestasi langsung dengan kinerja karyawan.
- g. Ada hubungan yang signifikan antara kondisi lingkungan kerja terdekat dengan kinerja karyawan.
- h. Ada hubungan yang signifikan antara tindakan organisasi dengan kinerja karyawan.

BAB V

HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum tentang Kantor Imigrasi Klas II Jember

Kantor Imigrasi Klas II Jember adalah Unit Pelaksana Teknis Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Perundang-undangan Jawa Timur. Sebagai dasar hukumnya adalah Keputusan Menteri Kehakiman No. M-03-PR.07.04 Th. 1991 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Imigrasi yang menyebutkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi secara operasional bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Kehakiman No. M.06-UM.02.01 Tahun 1982 tentang Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 137 Tahun 1999 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Departemen menyebutkan adanya perubahan nomenklatur Departemen Kehakiman menjadi Departemen Hukum dan Perundang-undangan. Kantor Imigrasi Klas II Jember secara hirarki berada dibawah Departemen tersebut.

Wilayah kerja Kantor Imigrasi Klas II Jember meliputi wilayah ex Karesidenan Besuki yaitu, Kabupaten Daerah Tingkat II Jember, Bondowoso, Situbondo dan Banyuwangi.

Dalam rangka pelaksanaan tugasnya Kantor Imigrasi Klas II Jember selalu melakukan koordinasi baik secara intern dalam lingkup Departemen Hukum dan Perundang-undangan maupun secara ekstern lintas sektoral dengan instansi terkait: Kepolisian, Pemerintah Daerah, dan Departemen Perhubungan.

Adapun pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Imigrasi Klas II Jember adalah sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Tugas Administrasi Fasilitatif

1) Urusan Umum :

- a) Ketatausahaan :

- (1) Mengelola urusan persuratan.
- (2) Mengelola administrasi barang inventaris kantor.
- (3) Mengelola administrasi penerimaan dan pengeluaran dokumen keimigrasian dan formulir permohonan.

b) Tata urusan dalam :

- (1) Mengatur urusan keamanan kantor.
- (2) Mengatur ketertiban baik dilingkungan karyawan maupun masyarakat pemohon jasa.
- (3) Mengelola kebersihan dan keindahan kantor.

c) Mengelola barang inventaris :

- (1) Merencanakan dan membuat kebutuhan barang inventaris.
- (2) Mengalokasikan dan mendistribusikan barang inventaris dan alat tulis kantor.
- (3) Memelihara dan merawat barang-barang inventaris baik barang bergerak maupun tak bergerak, misalnya gedung kantor, rumah dinas, kendaraan bermotor, senjata api, komputer dan peralatan elektronik lainnya.

2) Urusan Kepegawaian :

- a) Melaksanakan administrasi kepegawaian.
- b) Membuat daftar nominasi kenaikan pangkat.
- c) Mengusulkan kenaikan pangkat.
- d) Membuat surat-surat keputusan kenaikan gaji berkala.
- e) Membuat bezeeting pegawai.
- f) Menyiapkan dan mengusulkan pegawai pada jabatan struktural.
- g) Menyiapkan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- h) Melakukan pembinaan pegawai, meliputi : absensi, apel pagi dan siang, *kedisiplinan dan kegiatan-kegiatan yang lainnya.

3) Urusan Keuangan :

- a) Mengelola administrasi keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi negara.
- b) Mengelola anggaran rutin yang dialokasikan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditentukan.
- c) Melakukan administrasi penerimaan keuangan negara non tax (bea keimigrasian) yang disetorkan ke Kas Negara.
- d) Merencanakan dan membuat Pra Daftar Usulan Kegiatan (Pra Duk) dan Pra Dik untuk tahun anggaran yang akan datang.

b. Pelaksanaan Tugas Teknis Substantif

1) Lalu Lintas dan Status Keimigrasian :

- a) Memberikan pelayanan jasa kepada warga negara Indonesia yang akan berangkat ke luar negeri maupun warga negara asing yang akan tinggal di wilayah kerja Kantor Imigrasi Klas II Jember yang meliputi:
 - (1) Pemberian Surat Perjalanan RI.
 - (2) Perpanjangan Izin Kunjungan.
 - (3) Pemberian Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS) dan perpanjangannya.
 - (4) Pemberian Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP) dan perpanjangannya.
 - (5) Pemberian Izin Tinggal Terbatas Kemudahan Khusus Keimigrasian (Dahsuskim).
 - (6) Pemberian Izin Masuk Kembali (*Re-Entry Permit*).
 - (7) Pemberian Alih Status Izin Keimigrasian (Konversi).
- b) Pemberian Surat Keterangan Keimigrasian (SKIM) dalam rangka proses naturalisasi.
- c) Melakukan penelaahan status kewarganegaraan seseorang serta meneliti kebenaran bukti kewarganegaraannya.

2) Informasi Keimigrasian :

- a) Melakukan Pendaftaran Orang Asing (POA).
- b) Pemberian Buku Pengawasan Orang Asing (BPOA).
- c) Memberikan izin bertolak meninggalkan wilayah Indonesia bagi orang asing pemegang Izin Tinggal Terbatas / Tetap.
- d) Melakukan urusan mutasi mutandis yang meliputi perubahan : alamat, pekerjaan, status sipil, maupun status izin keimigrasian.
- e) Melakukan fileing berkas permohonan.
- f) Memberikan data dan informasi keimigrasian kepada instansi terkait yang memerlukan.

3) Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian :

- a) Melakukan pengawasan terhadap keberadaan dan kegiatan orang asing di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II Jember, dengan cara :
 - (1) Pengawasan administratif.
 - (2) Pengawasan lapangan (*check on the spot*) secara periodik dan insidental.
- b) Melakukan pemeriksaan dan penyidikan keimigrasian;
- c) Penindakan keimigrasian terhadap orang asing yang telah melakukan penyalahgunaan izin keimigrasian atau pelanggaran ketentuan keimigrasian, meliputi :
 - (1) Tindakan administratif berupa deportasi / pengusiran.
 - (2) Penyidikan pro justisia dalam rangka proses peradilan.
- d) Melakukan proses Pencegahan atau Penangkalan.

5.1.2 Struktur Organisasi

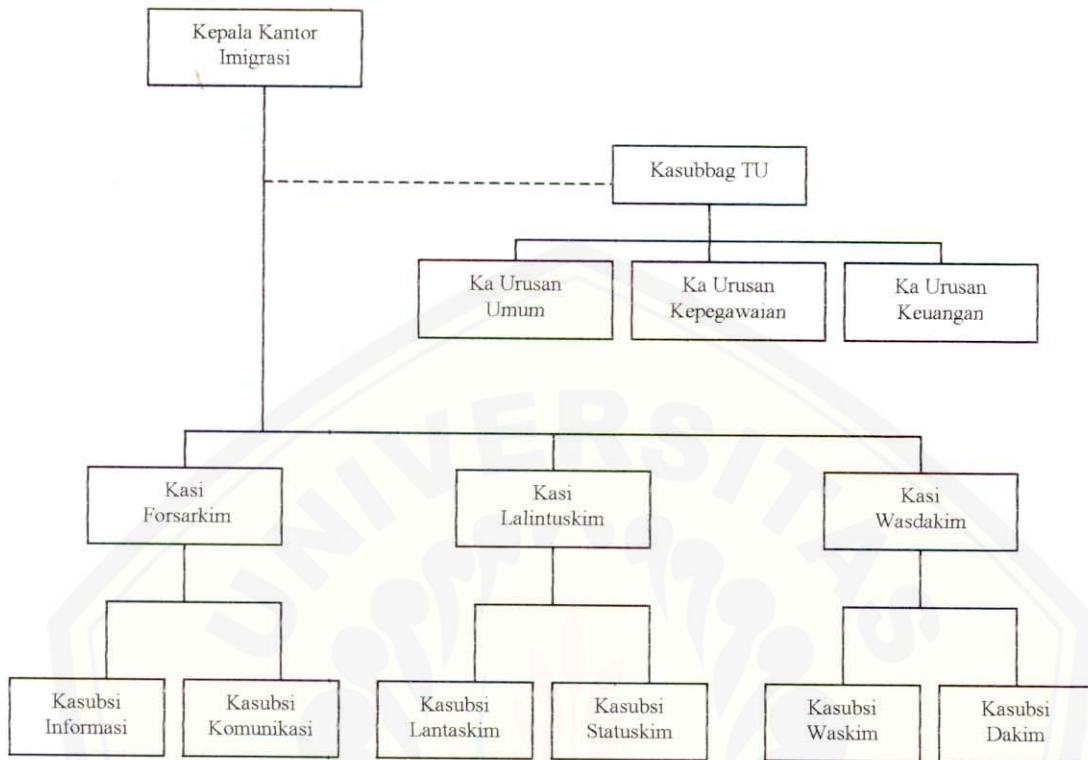
Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan. Sukses tidaknya suatu lembaga akan tergantung pada baik buruknya pengelolaan suatu organisasi. Dengan demikian sudah merupakan keharusan bagi

suatu lembaga untuk menyusun organisasinya sedemikian rupa agar dalam organisasi itu sendiri terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sehingga dalam suatu organisasi lembaga akan dapat menunjukkan suatu kerja sama yang baik antara sesama pekerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah hubungan antara pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan. dengan perkataan lain struktur organisasi adalah bagan hubungan dan tugas-tugas dari orang-orang yang digunakan oleh organisasi. Jadi struktur organisasi ini pada dasarnya adalah membagi-bagi dan mengelompokkan bidang kerja serta menetapkan dan menyusun hubungan kerja antara para pegawai atau karyawan.

Adapun struktur organisasi yang dipergunakan oleh Kantor Imigrasi Klas II Jember adalah tipe organisasi garis, yaitu suatu bentuk organisasi dimana wewenang mengalir dari pucuk pimpinan kemudian dilimpahkan kepada pejabat yang memimpin satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan, dan pegawai bawahan menerima perintah dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan satuan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan dari struktur organisasi Kantor Imigrasi Klas II Jember di halaman berikut ini :



Gambar 5.1

Sumber : Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.03.PR.02.04 Tahun 1991 tentang Organisasi, Tata Kerja Kantor Imigrasi.

5.1.3 Tugas Personalia Kantor Imigrasi Klas II Jember

a. Kepala Kantor Imigrasi :

Melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Perundang-undangan di bidang keimigrasian di wilayah bersangkutan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kepala Kantor Imigrasi mempunyai fungsi :

- 1) Melaksanakan tugas keimigrasian di bidang informasi dan sarana komunikasi keimigrasian.
- 2) Melaksanakan tugas keimigrasian di bidang lalu lintas dan status keimigrasian.
- 3) Melaksanakan tugas keimigrasian di bidang pengawasan dan penindakan keimigrasian.

b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha :

Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Kantor Imigrasi. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kepala Sub Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- 1) Melakukan urusan kepegawaian.
- 2) Melakukan urusan keuangan.
- 3) Melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

c. Kepala Urusan Kepegawaian :

Melakukan urusan kepegawaian di lingkungan Kantor Imigrasi sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Kepala Urusan Keuangan :

Melakukan urusan keuangan Kantor Imigrasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

e. Kepala Urusan Umum :

Melakukan urusan surat-menyurat, perlengkapan dan rumah tangga Kantor Imigrasi.

f. Kepala Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian :

Melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi serta pengelolaan sarana komunikasi keimigrasian di lingkungan Kantor Imigrasi yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kepala Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian mempunyai fungsi :

- 1) Melakukan pengumpulan, penelaahan, analisis data, evaluasi, penyajian informasi dan penyebarannya untuk penyelidikan keimigrasian.

- 2) Melakukan pemeliharaan, pengamanan dokumentasi keimigrasian dan penggunaan serta pemeliharaan sarana komunikasi.

g. Kepala Sub Seksi Informasi :

Melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi mengenai warganegara Indonesia dan orang asing dalam rangka kerja sama tukar menukar informasi untuk pengamanan teknis operasional keimigrasian.

h. Kepala Sub Seksi Komunikasi :

Melakukan pemeliharaan dan pengamanan dokumentasi keimigrasian serta melakukan penggunaan dan pemanfaatan sarana komunikasi.

i. Kepala Seksi Lalu Lintas dan Status Keimigrasian :

Melakukan kegiatan keimigrasian di bidang lalu lintas dan status keimigrasian di lingkungan Kantor Imigrasi yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kepala Seksi Lalu Lintas dan Status Keimigrasian mempunyai fungsi :

- 1) Melakukan pemberian perizinan di bidang lintas batas, izin masuk / keluar dan fasilitas keimigrasian.
- 2) Melakukan pemberian dokumen perjalanan, izin berangkat dan izin kembali.
- 3) Melakukan penentuan status keimigrasian bagi orang asing yang berada di Indonesia.
- 4) Melakukan penelaahan dan penelitian terhadap kebenaran bukti-bukti kewarganegaraan seseorang mengenai status kewarganegaraannya.

j. Kepala Sub Seksi Lalu Lintas Keimigrasian :

Melakukan urusan perizinan di bidang lintas batas tradisional melalui wilayah perbatasan, memberikan dokumen perjalanan, izin berangkat, izin kembali dan izin

masuk / keluar dalam rangka pengaturan keluar masuknya orang melalui pelabuhan pendaratan serta memberikan fasilitas keimigrasian.

k. Kepala Sub Seksi Status Keimigrasian :

Melakukan persiapan pelaksanaan penyaringan, penelitian permohonan alih status dan izin tinggal keimigrasian, penelitian terhadap kebenaran bukti-bukti kewarganegaraan seseorang dan memberikan surat keterangan orang asing untuk kelengkapan permohonan pewarganegaraan serta melakukan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaannya.

l. Kepala Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian :

Melakukan pengawasan dan penindakan keimigrasian terhadap orang asing di lingkungan Kantor Imigrasi yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diatas, Kepala Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian mempunyai fungsi :

- 1) Melakukan pemantauan terhadap pelanggaran perizinan keimigrasian dan mengadakan kerja sama antar instansi di bidang pengawasan orang asing.
- 2) Melakukan penyidikan dan penindakan terhadap pelanggar keimigrasian.

m. Kepala Sub Seksi Pengawasan Keimigrasian :

Melakukan pemantauan terhadap pelanggaran perizinan keimigrasian dan mengadakan kerja sama antar instansi di bidang pengawasan orang asing.

n. Kepala Sub Seksi Penindakan Keimigrasian :

Melakukan penyidikan dan penindakan, pencegahan dan penangkalan, penampungan sementara dan perawatan orang asing yang belum dapat dipulangkan, pemulangan dan pengusiran terhadap pelanggar keimigrasian berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5.1.4 Gambaran Umum Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan yang dilakukan terhadap 47 orang yang berstatus sebagai pimpinan, staf, dan karyawan, dapat diketahui gambaran responden sebagai berikut:

Keadaan karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember berdasarkan usia ditunjukkan tabel 5.1.

Tabel 5.1 : Usia Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

No	Usia (tahun)	Jumlah	
		f	%
1	20 – 30	12	25,53
2	31 – 40	17	37,17
3	41 – 50	13	27,65
4	51 – 60	5	10,63
	Jumlah	47	100,00

Sumber: Kantor Imigrasi Klas II Jember, data di olah, 2000

Dari tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember berusia antara 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 17 orang (37,17) %, selebihnya usia antara 41 - 50 tahun sebanyak 13 orang (27,65 %). Kemudian antara usia 20 - 30 tahun sebanyak 12 orang (25,53 %), sedangkan 10,63 % tepatnya berusia 51 - 60 tahun hanya 5 orang. Keadaan responden berdasarkan golongan kepangkatan ditunjukkan tabel 5.2.

Tabel 5.2 : Golongan Kepangkatan Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

No	Golongan Kepangkatan	Jumlah	
		f	%
1	I	13	27,66
2	II	17	36,17
3	III	17	36,17
4	IV	-	-
	Jumlah	47	100

Sumber: Kantor Imigrasi Klas II Jember, data di olah, 2000

Dari tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa distribusi golongan kepangkatan karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember terbagi dalam kategori golongan I sebanyak 13 orang (27,66 %), golongan II sebanyak 17 orang (36,17 %), dan golongan III sebanyak 17 orang (36,17 %). Dari kelompok golongan kepangkatan ini jumlah karyawan seimbang yaitu golongan II dan III.

Sementara itu, jika dilihat dari masa kerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember dapat dilihat pada tabel 5.3, menunjukkan bahwa 8 orang telah mengabdikan kurang dari 5 tahun (17,02 %), 5-10 tahun 16 orang (34,04 %), 11-15 tahun 3 orang (6,38 %), 16-20 tahun 9 orang (19,14 %), dan lebih dari 20 tahun 11 orang (23,40 %).

Tabel 5.3: Masa Kerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	
		f	%
1	< 5	8	17,02
2	5 – 10	16	34,04
3	11 – 15	3	6,38
4	16 – 20	9	19,14
5	> 20	11	23,40
	Jumlah	47	100,00

Sumber: Kantor Imigrasi Klas II Jember, data di olah, 2000

Dari segi pendidikan terakhir karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember menunjukkan bahwa sebagian besar berpendidikan SLTA sebanyak 25 orang, dan sebagian kecil berpendidikan Sarjana Muda / D-3 sebanyak 2 orang. Selebihnya terdiri dari karyawan berpendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 15 orang dan berpendidikan SLTP sebanyak 5 orang. Gambaran tingkat pendidikan responden ditunjukkan tabel 5.4.

Tabel 5.4. Tingkat Pendidikan Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		f	%
1	SLTP	5	10,63
2	SLTA / Sederajat	25	53,19
3	Sarjana Muda / D-3	2	4,25
4	Sarjana	15	31,91
	Jumlah	47	100,00

Sumber: Kantor Imigrasi Klas II Jember, data di olah, 2000

Keadaan tingkat pendidikan responden terbesar adalah SLTA 53,19 % diikuti Sarjana 31,91%, SLTP 10,63 % dan Sarjana Muda / D-3 4,25%. Semakin tinggi tingkat pendidikan semakin bervariasi pula proses pengalihan informasinya terhadap stimulus yang dihadapi. Dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya, mereka diharapkan mempunyai cara-cara pemikiran yang lebih kritis, luas cakrawala pandangannya dan memiliki ketajaman analisis yang memadai, serta menemukan bahwa pendidikan akan meningkatkan kebutuhan akan *reward* dan aspirasi.

Hal penting lain yang perlu diperhatikan dengan tingkat pendidikan adalah untuk menghadapi tugas-tugas berat ditahun-tahun mendatang saat menyongsong era globalisasi. Disini karyawan dituntut untuk dapat menciptakan birokrasi yang memiliki semangat wirausaha. Peranan pemerintah harus makin berfokus untuk menghasilkan *high quality public goods and services*, dan bahkan mengutamakan bahwa dalam menghadapi keadaan yang sedang berubah, yang diperlukan bukan administrasi negara yang lemah tetapi justru *a vigorous, and a strong and very active government*.

Sedangkan untuk identitas jenis kelamin responden dapat dilihat dari tabel 5.5.

Tabel 5.5 : Jenis Kelamin Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember

No	Jenis kelamin	Jumlah	
		f	%
1	Laki-laki	38	80,85
2	Wanita	9	19,14
	Jumlah	47	100,00

Sumber: Kantor Imigrasi Klas II Jember, data di olah, 2000

Dari jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa jumlah responden laki-laki 80,85 % dan responden wanita 19,14 %.

5.1.5 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel karakteristik individu responden meliputi : (a) minat; (b) Sikap; dan (c) kebutuhan. Ketiga variabel tersebut ditunjukkan pada tabel di halaman berikut ini:

Tabel 5.6 Minat Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sangat sesuai	2	32	22,69
2	Sesuai	1	90	63,83
3	Kadang-kadang sesuai	0	16	11,35
4	Kurang sesuai	-1	3	2,13
5	Sangat kurang sesuai	-2	-	-
	Total		141	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.6 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat sesuai 22,69 %, sesuai 63,83 %, kadang-kadang sesuai menjawab 11,35%, kurang sesuai 2,13 % dan sangat kurang sesuai 0 %. Hal ini menggambarkan bahwa “minat” untuk melakukan pekerjaan, menekuni pekerjaan dan minat mengembangkan diri melalui pekerjaan yang mereka tekuni bagi sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember sudah merasa sesuai.



Tabel 5.7 Sikap Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat cocok	2	41	21,81
2	Sudah cocok	1	114	60,64
3	Kadang-kadang cocok	0	31	16,49
4	Tidak cocok	-1	2	1,06
5	Sangat tidak cocok	-2	-	
Total			188	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.7 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat cocok 21,81 %, sudah cocok 60,64 %, kadang-kadang cocok menjawab 16,49, tidak cocok 1,06 % dan sangat tidak cocok 0 %. Hal ini menggambarkan bahwa “sikap” terhadap diri sendiri dalam arti cara pandang sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember sudah merasa cocok.

Tabel 5.8 Kebutuhan Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat memenuhi	2	-	
2	Sudah memenuhi	1	30	31,92
3	Kadang-kadang memenuhi	0	39	41,49
4	Kurang memenuhi	-1	20	21,28
5	Sangat Tidak memenuhi	-2	5	5,31
Total			94	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.8 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat memenuhi 0 %, sudah memenuhi 31,92 %, kadang-kadang memenuhi 41,49 %, kurang memenuhi 21,28 % dan sangat tidak memenuhi 5,31 %. Hal ini menggambarkan bahwa pemenuhan “kebutuhan” sehari-hari sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa kadang-kadang memenuhi.

Variabel karakteristik pekerjaan responden meliputi : (a) tingkat kepuasan; (b) tingkat otonomi; dan (c) umpan balik. Ketiga variabel tersebut ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.9 Tingkat Kepuasan Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat sesuai	2	23	16,31
2	Sudah sesuai	1	97	68,79
3	Kadang-kadang sesuai	0	17	12,06
4	Tidak sesuai	-1	4	2,84
5	Sangat tidak sesuai	-2	-	-
Total			141	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.9 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat sesuai 16,31 %, sudah sesuai 68,79 %, kadang-kadang sesuai menjawab 12,06%, tidak sesuai 2,84 % dan sangat tidak sesuai 0%. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa “tingkat kepuasan” (terhadap hasil pekerjaan) sudah sesuai.

Tabel 5.10 Tingkat Otonomi Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat sesuai	2	8	8,51
2	Sudah sesuai	1	28	29,79
3	Kadang-kadang sesuai	0	49	52,13
4	Kurang sesuai	-1	7	7,45
5	Sangat kurang sesuai	-2	2	2,12
Total			94	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.10 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat sesuai 8,51 %, sudah sesuai 29,79 %, kadang-kadang sesuai menjawab

52,13 %, kurang sesuai 7,45% dan sangat kurang sesuai 2,12 %. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa tingkat otonomi menyangkut masalah tingkat pengawasan dari atasan kadang-kadang sesuai.

Tabel 5.11 Umpan Balik Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat cocok	2	25	13,29
2	Sudah cocok	1	73	38,83
3	Kadang-kadang cocok	0	57	30,32
4	Tidak cocok	-1	33	17,56
5	Sangat tidak cocok	-2	-	-
Total			188	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.11 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat cocok 13,29 %, sudah cocok 38,83 %, kadang-kadang cocok menjawab 30,32 %, tidak cocok 17,56 % dan sangat tidak cocok 0%. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa jumlah umpan balik prestasi langsung yaitu teguran dari atasan, pujian dari atasan terhadap prestasi yang dicapai sudah cocok.

Variabel karakteristik situasi kerja responden meliputi : (a) lingkungan kerja; dan (b) tindakan organisasi. Kedua variabel tersebut ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.12 Lingkungan Kerja

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat memenuhi	2	31	10,99
2	Sudah memenuhi	1	170	60,28
3	Kadang-kadang memenuhi	0	71	25,18
4	Tidak memenuhi	-1	10	3,55
5	Sangat Tidak memenuhi	-2	-	-
Total			282	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.12 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat memenuhi 10,99 %, sudah memenuhi 60,28 %, kadang-kadang memenuhi menjawab 25,18 %, tidak memenuhi 3,55 % dan sangat tidak memenuhi 0%. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa lingkungan kerja terdekat baik tempat bekerja, rekan sekerja maupun pimpinannya sudah memenuhi.

Tabel 5.13 Tindakan Organisasi

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat cocok	2	32	17,02
2	Sudah cocok	1	111	59,04
3	Kadang-kadang cocok	0	35	18,62
4	Tidak cocok	-1	10	5,32
5	Sangat tidak cocok	-2	-	-
Total			188	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.13 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat cocok 17,02 %, sudah cocok 59,04 %, kadang-kadang cocok menjawab 18,62 %, tidak cocok 5,32 % dan sangat tidak cocok 0%. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember merasa tindakan

organisasi seperti sistem balas jasa atau sistem imbalan dan kultur organisasinya sudah cocok.

Variabel kemampuan kerja responden ditunjukkan pada tabel 5.14 berikut ini.

Tabel 5.14 Kemampuan Kerja

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sudah sangat memenuhi	2	128	38,90
2	Sudah memenuhi	1	32	9,73
3	Kadang-kadang memenuhi	0	50	15,20
4	Tidak memenuhi	-1	39	11,85
5	Sangat Tidak memenuhi	-2	80	24,32
	Total		329	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.14 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sudah sangat memenuhi 38,90 %, sudah memenuhi 9,73 %, kadang-kadang memenuhi menjawab 15,20 %, tidak memenuhi 11,85 % dan sangat tidak memenuhi 24,32 %. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar kemampuan kerja karyawan Kantor Imigrasi Jember sudah sangat memenuhi.

Variabel Kinerja responden dinilai oleh atasan langsung meliputi: (a) ketelitian dan kecakapan karyawan dalam bekerja; (b) kesempatan dan kualitas kerja karyawan dalam bekerja; (c) Kerapian kerja; (d) prestasi menurut target; (e) kecepatan berfikir dan bertindak; (f) inisiatif; (g) kehati-hatian; (h) sikap terhadap atasan; (i) kesediaan menerima perubahan; (j) pemahaman terhadap prosedur kerja; (k) pengetahuan teknis yang berhubungan dengan pekerja; dan (l) Hasil kerja. Data hasil penilaian responden ditunjukkan pada tabel 5.15 berikut ini :

Tabel 5.15 Penilaian Kinerja Responden

No	Jawaban Responden	Kode	Jumlah	
			f	%
1	Sangat baik	2	133	23,58
2	Cukup baik	1	317	56,21
3	Sedang	0	100	17,73
4	Kurang baik	-1	14	2,48
5	Tidak baik	-2	-	-
Total			564	100,00

Sumber: Data Primer di olah, 2000

Berdasarkan tabel 5.15 menunjukkan bahwa penilaian atasan terhadap kinerja bawahannya yang dihasilkan menunjukkan, bahwa responden yang diberi penilaian sangat baik 23,58 %, cukup baik 56,21 %, sedang 17,73 %, kurang baik 2,48 %, dan penilaian tidak baik 0 %. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember masih tergolong cukup baik.

5.2 Analisis Hasil Penelitian

5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum alat pengumpul data dipergunakan maka perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas seperti tercantum pada lampiran VI s/d X dapat diketahui bahwa keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi. Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada dibawah tingkat probabilitas ($p < 0,05$).

Sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas diketahui bahwa tingkat reliabilitas dari keseluruhan variabel adalah tinggi ($\alpha > 0,50$). Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas.

a. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Karakteristik Individu

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor karakteristik individu yang digunakan ditunjukkan tabel 5.16.

Tabel 5.16 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Individu pada Taraf Signifikansi 0,05

Butir No.	r_{xy}	r_{bt}	P	Status
1	0,4915	0,6370	0,015	Sahih
2	0,4978	0,5316	0,013	Sahih
3	0,6132	0,5500	0,001	Sahih
4	0,6360	0,6241	0,001	Sahih
5	0,3513	0,5836	0,092	Sahih
6	0,6437	0,6079	0,001	Sahih
7	0,5797	0,5882	0,003	Sahih
8	0,5580	0,7614	0,005	Sahih
9	0,4382	0,8847	0,032	Sahih
F = 33,9472 rtt = 0,7532 Prob = 0,0000				

Sumber : Lampiran-VI, Analisis Validitas dan Realibility Butir Faktor Karakteristik Individu.

Dari tabel 5.16 di atas dapat diketahui bahwa sembilan (9) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner karakteristik individu dapat dilihat pada lampiran-VI, dengan hasil perhitungan : $r_{tt} = 0,7532$ dan Prob. = 0,000, maka butir sah dari kuesioner faktor karakteristik individu adalah sangat andal atau reliabel ($0,7532 > 0,50$).

b. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Karakteristik Pekerjaan

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor karakteristik pekerjaan yang digunakan ditunjukkan tabe 5.17.

Tabel 5.17. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Pekerjaan pada Taraf Signifikansi 0,05

Butir No.	r_{xy}	r_{bt}	P	Status
10	0,5514	0,5500	0,005	Sahih
11	0,7332	0,5647	0,000	Sahih
12	0,7049	0,6079	0,000	Sahih
13	0,7414	0,8502	0,000	Sahih
14	0,6253	0,7614	0,001	Sahih
15	0,6467	0,4945	0,001	Sahih
16	0,4901	0,5090	0,015	Sahih
17	0,7629	0,6757	0,000	Sahih
18	0,2280	0,7173	0,084	Sahih
F = 33,3206 rtt = 0,7479 Prob. = 0,0000				

Sumber : Lampiran-VII, Analisis Validitas dan Realibility Butir Faktor Karakteristik Pekerjaan

Dari tabel 5.17 di atas dapat diketahui bahwa sembilan (9) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada lampiran-VII, dengan hasil perhitungan : $r_{tt} = 0,7479$ dan Prob. = 0,000, maka butir sah dari kuesioner faktor karakteristik pekerjaan adalah sangat andal atau reliabel ($0,7479 > 0,50$).

c. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Karakteristik Situasi Kerja

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor karakteristik situasi kerja yang digunakan ditunjukkan tabel 5.18

Tabel 5.18. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Karakteristik Situasi Kerja pada Taraf Signifikansi 0,05

Butir No.	r_{xy}	r_{bt}	P	Status
19	0,5644	0,8242	0,004	Sahih
20	0,6470	0,4643	0,001	Sahih
21	0,1300	0,5316	0,045	Sahih
22	0,6278	0,6903	0,001	Sahih
23	0,7948	0,6757	0,000	Sahih
24	0,5726	0,7614	0,003	Sahih
25	0,7759	0,9696	0,000	Sahih
26	0,6215	0,5647	0,001	Sahih
27	0,7991	0,5090	0,000	Sahih
28	0,6130	0,5898	0,001	Sahih
F = 34,3017 $r_{tt} = 0,7532$ Prob. = 0,0000				

Sumber : Lampiran-VIII, Analisis Validitas dan Realibility Butir Faktor Karakteristik Situasi Kerja.

Dari tabel 5.18 di atas dapat diketahui bahwa sepuluh (10) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner karakteristik situasi kerja dapat dilihat pada lampiran-VIII, dengan hasil perhitungan : $r_{tt} = 0,7532$ dan Prob. = 0,000, maka butir sah dari kuesioner faktor karakteristik situasi kerja adalah sangat andal atau reliabel ($0,7532 > 0,50$).

d. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Kemampuan Kerja

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor kemampuan kerja yang digunakan ditunjukkan tabel 5.19.



Tabel 5.19 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Faktor Kemampuan Kerja pada Taraf Signifikansi 0,05

Butir No.	r_{xy}	r_{bt}	P	Status
29	0,4910	0,5598	0,015	Sahih
30	0,3261	0,4991	0,020	Sahih
31	0,4921	0,5624	0,015	Sahih
32	0,5949	0,6580	0,002	Sahih
33	0,7213	0,1602	0,000	Sahih
34	0,1161	0,6286	0,089	Sahih
35	0,2491	0,2823	0,040	Sahih
F = 95,1419 rtt = 0,6866 Prob. = 0,0000				

Sumber : Lampiran-IX, Analisis Validitas dan Realibility Butir Faktor Kemampuan Kerja

Dari tabel 5.19 di atas dapat diketahui bahwa tujuh (7) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner kemampuan kerja dapat dilihat pada lampiran-IX, dengan hasil perhitungan $r_{tt} = 0,6866$ dan Prob. = 0,000, maka butir sah dari kuesioner faktor kemampuan kerja adalah sangat andal atau reliabel ($0,6866 > 0,50$).

e. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner kinerja karyawan yang digunakan ditunjukkan tabel 5.20.

Tabel 5.20 Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Kuesioner Kinerja Karyawan pada Taraf Signifikansi 0,05

Butir No.	r_{xy}	r_{bt}	P	Status
01	0,8302	0,6903	0,000	Sahih
02	0,6536	0,4082	0,001	Sahih
03	0,7213	0,6469	0,000	Sahih
04	0,7982	0,4815	0,000	Sahih
05	0,7048	0,6797	0,000	Sahih
06	0,8369	0,7409	0,000	Sahih
07	0,7961	0,7173	0,000	Sahih
08	0,4750	0,5647	0,019	Sahih
09	0,6323	0,6757	0,001	Sahih
10	0,5800	0,4815	0,003	Sahih
11	0,6799	0,5836	0,000	Sahih
12	0,9014	0,5882	0,000	Sahih
F = 37,3050 rtt = 0,7694 Prob. = 0,0000				

Sumber : Lampiran-X, Analisis Validitas dan Realibility Butir Kinerja Karyawan

Dari tabel 5.20 di atas dapat diketahui bahwa 12 butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner kinerja dapat dilihat pada lampiran-X, dengan hasil perhitungan : $r_{tt} = 0,7694$ dan Prob. = 0,000, maka butir sah dari kuesioner kinerja adalah sangat andal atau reliabel ($0,7694 > 0,50$).

5.2.2 Penyajian Hasil Perhitungan Regresi

Berikut ini merupakan hasil estimasi dengan menggunakan $n = 47$ dan 5 (lima) variabel. Dari hasil perhitungan komputer dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Program for Social Science) Versi 6.0.* diperoleh hasil estimasi regresi sebagaimana ditunjukkan tabel 5.21.

Tabel 5.21. Hasil Perhitungan Koefisien Regresi , T-Hitung dan T-Tabel

No	Variabel		Koefisien Regresi	r	Pengujian	
	Independen	Dep.			t-hitung	t-tabel
1.	X ₁	Y	$\beta_1 = 0,199445$	0,092270	2,052	2,021
2.	X ₂		$\beta_2 = 0,723614$	0,683722	2,192	2,021
3.	X ₃		$\beta_3 = 0,516434$	0,420472	2,101	2,021
4.	X ₄		$\beta_4 = 0,777204$	0,692746	3,512	2,021

Sumber : Hasil pengolahan data lampiran-III

Keterangan :

- X₁ = Karakteristik Individu
- X₂ = Karakteristik Pekerjaan
- X₃ = Karakteristik Situasi Kerja
- X₄ = Kemampuan kerja
- Y = Kinerja Karyawan

a. Analisis Hubungan Faktor Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Data variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) diperoleh dari jawaban kuesioner responden, yang dapat dilihat pada Tabel 5.6 s/d 5.14. Data variabel terikat (Y) diperoleh dari hasil penilaian pimpinan terhadap kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember yang dapat dilihat pada Tabel 5.15.

Semua data tersebut kemudian dibuat perhitungan analisis Korelasi dan Regresinya melalui *software SPSS (Statistical Program for Social Science) Versi 6.0.* Perhitungan secara terinci dapat dilihat pada lampiran I s/d IV dan rangkuman hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.21. Persamaan regresi linier berganda adalah :

$$Y = 5,042490 + 0,199445X_1 + 0,723613X_2 + 0,516434X_3 + 0,777204X_4 + e_i$$

Berikut ini penulis menguraikan analisis hasil perhitungan hubungan faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.

1) Hubungan Faktor Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Berdasarkan tabel 5.21 bahwa korelasi product moment sebesar 0,092270 menunjukkan bahwa hubungan faktor karakteristik individu (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah murni mempunyai hubungan positif. Hal ini menggambarkan faktor karakteristik individu berhubungan sangat lemah dengan kinerja (9,22 %).
- b) Koefisien regresi parsial menunjukkan ada pengaruh yang sangat lemah dari faktor karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar : 0,199445. Artinya bila faktor karakteristik individu (X_1) meningkat sebesar 100 persen, maka kinerja karyawan diperkirakan meningkat sebesar : 19,95 persen dengan asumsi faktor lainnya (X_2, X_3, X_4) konstan.

2) Hubungan Faktor Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Berdasarkan tabel 5.21 bahwa korelasi product moment sebesar 0,683722 menunjukkan bahwa hubungan faktor karakteristik pekerjaan (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah murni mempunyai hubungan positif. Hal ini menggambarkan faktor karakteristik pekerjaan berhubungan cukup kuat dengan kinerja (68,37 %).
- b) Koefisien regresi parsial menunjukkan ada pengaruh yang kuat dari faktor karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,723614. Artinya bila faktor karakteristik pekerjaan (X_2) meningkat sebesar 100 persen, maka kinerja karyawan diperkirakan meningkat sebesar : 72,36 persen dengan asumsi faktor lainnya (X_1, X_3, X_4) konstan.

3) Hubungan Faktor Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Berdasarkan tabel 5.21 bahwa korelasi product moment sebesar 0,420472 menunjukkan bahwa hubungan faktor karakteristik situasi kerja (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) adalah murni mempunyai hubungan positif. Hal ini menggambarkan faktor karakteristik situasi kerja berhubungan cukup kuat dengan kinerja (42,05 %).
- b) Koefisien regresi parsial menunjukkan ada pengaruh yang cukup kuat dari faktor karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,516434. Artinya bila faktor karakteristik situasi kerja (X_3) meningkat sebesar 100 persen, maka kinerja karyawan diperkirakan meningkat sebesar 51,64 persen dengan asumsi faktor lainnya (X_1, X_2, X_4) konstan.

4) Hubungan Faktor Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- a) Berdasarkan tabel 5.21 bahwa korelasi product moment sebesar 0,692746 menunjukkan bahwa hubungan faktor kemampuan kerja (X_4) dengan kinerja karyawan (Y) adalah murni mempunyai hubungan positif. Hal ini

menggambarkan faktor kemampuan kerja berhubungan cukup kuat dengan kinerja (69,27 %).

- b) Koefisien regresi parsial menunjukkan ada pengaruh yang cukup kuat dari faktor kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,777204. Artinya bila faktor kemampuan kerja (X_4) meningkat sebesar 100 persen, maka kinerja karyawan diperkirakan meningkat sebesar : 77,72 persen dengan asumsi faktor lainnya (X_1, X_2, X_3) konstan.

b. Analisis Pengaruh Keseluruhan Variabel Bebas Terhadap Kinerja Karyawan

Data faktor variabel bebas (karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan menggunakan *software SPSS* ditunjukkan pada lampiran III. Hasil perhitungan secara rinci dapat dilihat pada tabel 5.22.

Tabel 5.22. Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Korelasi dan Regresi Variabel Bebas (X_5) dan Variabel Terikat (Y) Karyawan Kantor Imigrasi Jember

No	Variabel		Koefisien Regresi	r	Pengujian		Prob.
	Independen	Dep			t-hitung	t-tabel	
1.	X_1	Y	$\beta_1=0,199445$	0,092270	2,052	2,021	0,0195
2.	X_2		$\beta_2=0,726134$	0,683722	2,191	2,021	0,0099
3.	X_3		$\beta_3=0,516434$	0,420472	2,101	2,021	0,0183
4.	X_4		$\beta_4=0,777204$	0,692746	3,512	2,021	0,0011
5.	X_5		$\beta_5=0,758625$	0,666531	11,730	2,021	
6.	R=0,89226 $R^2=0,796134$			F-hitung=9,65724	F-tabel=2,121		

Sumber : Hasil pengolahan data, lampiran-III

Hasil perhitungan analisis korelasi dan regresi keseluruhan variabel bebas terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa:

- 1) Koefisien Korelasi Simultan (R) sebesar 0,89226, menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel X_1, X_2, X_3 dan X_4 ada hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan (89,23 %). Sedangkan total score variabel bebas (X_5)

memiliki hubungan dengan kinerja karyawan sebesar 0,666531 yang dikategorikan memiliki hubungan cukup kuat (66,65%).

- 2) Koefisien Determinasi keseluruhan (R^2) variabel bebas X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 sebesar 0,796134, menunjukkan bahwa sumbangan variasi variabel bebas terhadap perubahan kinerja karyawan sebesar 79,61%. Sedangkan faktor lain diluar variabel penelitian ini menyumbang variasi pengaruh sebesar 20,39 persen. Koefisien determinasi total score variabel bebas (X_5) menunjukkan 0,4442 atau menyumbang terhadap variasi perubahan kinerja sebesar 44,42 persen. Sedang sisanya sebesar 55,58% dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian ini.
- 3) Untuk menguji apakah variabel bebas secara keseluruhan berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $F_{\text{hitung}} = 9,65724$ sedang $F_{\text{tabel}} = 2,121$. Hasil perhitungan ini menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Kesimpulan dari pengujian tersebut adalah bahwa faktor keseluruhan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas kesalahan 0,0000 (0,00 %).
- 4) Berdasarkan tabel 5.22 tersebut diatas, maka persamaan Regresi Linier Sederhana adalah $Y = 5.0422490 + 0,4586 X_5$. Keadaan ini menggambarkan adanya pengaruh positif dari total score variabel bebas (X_5) terhadap kinerja karyawan sebesar : 0,4586. Artinya kinerja karyawan diperkirakan meningkat sebesar 45,86 persen apabila keseluruhan score variabel bebas meningkat 100 persen. Untuk menguji apakah nilai koefisien regresi total score variabel bebas memang nilai sebenarnya atautkah nilai yang ditemukan secara kebetulan, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 11,730$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 2,021$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi tersebut merupakan harga yang sebenarnya dengan probabilitas kesalahan 0,0000 (0,00 %). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor total

variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2.3 Hasil Uji Hipotesis

- a. Untuk menguji koefisien regresi faktor karakteristik individu apakah memiliki nilai koefisien regresi yang sebenarnya ataukah nilai yang ditemukan secara kebetulan, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 2,052$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 2,021$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi faktor karakteristik individu merupakan nilai yang sebenarnya dengan kemungkinan pendugaan salah 0,0195 (1,95 %). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat toleransi kesalahan 0,05 (5 %).
- b. Untuk menguji koefisien regresi faktor karakteristik pekerjaan apakah memiliki nilai koefisien regresi yang sebenarnya ataukah nilai yang ditemukan secara kebetulan, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 2,192$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 2,021$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi faktor karakteristik pekerjaan merupakan nilai yang sebenarnya dengan probabilitas kesalahan 0,0099 (0,99 %). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat toleransi kesalahan 0,05 (5 %).
- c. Untuk menguji koefisien regresi faktor karakteristik situasi kerja apakah memiliki nilai koefisien regresi yang sebenarnya ataukah nilai yang ditemukan secara kebetulan, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 2,101$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 2,021$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi faktor karakteristik situasi kerja merupakan nilai yang sebenarnya dengan probabilitas kesalahan 0,0183(1,83 %). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor

karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat toleransi kesalahan 0,05 (5 %).

- d. Untuk menguji koefisien regresi faktor kemampuan kerja apakah memiliki nilai koefisien regresi yang sebenarnya ataukah nilai yang ditemukan secara kebetulan, maka perlu dilakukan pengujian. Hasil pengujian tersebut menunjukkan $t_{\text{hitung}} = 3,512$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 2,021$, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Keadaan ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi faktor kemampuan kerja merupakan nilai yang sebenarnya dengan probabilitas kesalahan 0,0011 (0,11%). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat toleransi kesalahan 0,05 (5 %).

Dari hasil perhitungan sebagaimana pada lampiran-V dapat diperoleh nilai koefisien korelasi, nilai t_{hitung} masing-masing variabel. Hipotesis minor yang mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara minat, sikap, pemenuhan kebutuhan fisik, tingkat kepuasan kerja, tingkat otonomi pekerjaan, umpan balik prestasi langsung, lingkungan kerja terdekat, tindakan organisasi dengan kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel 5.23.

Tabel 5.23. Hubungan Variabel Minor terhadap Kinerja dan Pengujiannya

Variabel terikat	Variabel bebas	Slope	t-hitung	t-tabel	Prob.	r
Y	X _{1.1}	0,346290	2.478	2.021	0.0035	0,075931
	X _{1.2}	0,035050	0.050	2.021	0.0077	0.068432
	X _{1.3}	-0,538947	-2.838	2.021	0.0121	-0,127713
	X _{2.1}	0.595118	2.640	2.021	0.0429	0.126000
	X _{2.2}	1.720500	2.898	2.021	0.0313	0.331007
	X _{2.3}	1.159342	2.591	2.021	0.0039	0.252880
	X _{3.1}	0.247522	2.417	2.021	0.0236	0.078170
	X _{3.2}	-0.081221	-0.135	2.021	0.0098	0.024687
a = 4.475983 F-hitung = 2.83720 F-tabel = 2,12 Prob. = 0.0142						

Sumber : Hasil pengolahan data, lampiran-V

Keterangan:

$X_{1,1}$ = minat

$X_{1,2}$ = sikap

$X_{1,3}$ = kebutuhan

$X_{2,1}$ = tingkat kepuasan

$X_{2,2}$ = tingkat otonomi

$X_{2,3}$ = umpan balik

$X_{3,1}$ = lingkungan kerja

$X_{3,2}$ = tindakan organisasi

Dengan melihat hasil analisis di atas, maka hipotesa minor dan mayor secara keseluruhan dapat diterima dan hipotesis minor tersebut mendukung apa yang dikatakan oleh hipotesa mayor.

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat (89,23 %) antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember. Sedangkan hubungan yang paling kuat adalah faktor kemampuan kerja (69,27%) terhadap kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember.

Pengaruh faktor-faktor motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berturut-turut adalah dari faktor karakteristik kemampuan kerja (0,777204), faktor karakteristik pekerjaan (0,72361), faktor karakteristik situasi kerja (0,516434), dan faktor karakteristik individu (0,199445). Variasi besarnya pengaruh tersebut secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor Karakteristik Pekerjaan

Faktor karakteristik pekerjaan ini ditentukan oleh tingkat kepuasan, tingkat otonomi pekerjaan dan umpan balik antara pimpinan dan bawahan (karyawan) . Dari tiga unsur tersebut yang mempunyai hubungan paling kuat terhadap kinerja adalah tingkat otonomi (0,33), umpan balik (0,25), tingkat kepuasan (0,13). (tabel 5.23)

Hasil penelitian Herzberg dalam Stoner (1992:92-93) dengan teori dua faktornya telah membuktikan bahwa pada dasarnya manusia termotivasi oleh adanya pengakuan, pencapaian hasil dan pekerjaan itu sendiri. Dengan memahami teori

tersebut maka dapat disimpulkan, apabila perusahaan menginginkan kinerja karyawannya baik, maka perusahaan harus mau memperhatikan faktor-faktor penyebab kepuasan bagi karyawannya. Hal ini berarti dibutuhkan adanya pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*), pengakuan terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan dan memberikan wewenang yang lebih banyak menyangkut pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember berarti sejalan dengan apa yang dikemukakan Herzberg.

Variasi pengaruh antara variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan (tabel : 5.9, 5.10, dan 5.11) secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut : karyawan yang mendapatkan nilai karakteristik pekerjaan sudah sangat sesuai sebesar 12,70 % (56 item), nilai sudah sesuai sebesar 45,80 % (198 item), nilai kadang-kadang sesuai sebesar 31,50 % (123 item), nilai tidak sesuai sebesar 9,28 % (44 item), dan nilai sangat tidak sesuai sebesar 0.70 % (2 item).

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan : apabila individu (karyawan) mempunyai nilai karakteristik pekerjaan baik, maka kinerja individu (karyawan) tersebut baik pula; jika individu (karyawan) tersebut mendapat nilai cukup, maka kinerjanya cukup; dan jika nilai individu (karyawan) kurang, maka kinerjanya juga kurang.

b. Faktor Kemampuan Kerja

Tingginya pengaruh faktor kemampuan kerja ini kemungkinan disebabkan oleh lamanya masa kerja, tingkat pendidikan yang cukup baik dan banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Seperti kita ketahui hubungan faktor kemampuan kerja ini sangat kuat terhadap kinerja, yaitu sebesar 0,692746, (tabel 5.23). Tingginya pengaruh faktor kemampuan kerja terhadap kinerja (77,72 %), selaras dengan apa yang dikemukakan Sutermeister (1969:7-8) bahwa tinggi-rendahnya kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan kerja. Dari pendapat tersebut dapat disarikan, tinggi-rendahnya kinerja individu tergantung pada tinggi-rendahnya kemampuan kerja individu tersebut. Dengan kemampuan kerja yang

baik, maka akan berpengaruh positif pula terhadap kinerja. Tingginya faktor kemampuan kerja ini sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, latihan dan keterampilan dan hal ini telah terbukti dalam hasil penelitian dimana indikator-indikator tersebut telah dimiliki oleh individu-individu yang menjadi sampel penelitian.

Pendapat di atas juga didukung oleh Thomas SB, et.a. dalam Timple (1992:34), dimana dikatakan bahwa kinerja yang baik sangat ditentukan oleh tinggi-rendahnya kemampuan kerja individu tersebut.

Variasi pengaruh antara variabel kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut : karyawan yang mendapatkan nilai kemampuan kerja sangat baik sebesar 38,90 % (80 item), penilaian baik sebesar 11,85 % (32 item), penilaian cukup baik sebesar 15,20 % (50 item), penilaian kurang baik sebesar 9,32 % (39 item), dan penilaian sangat kurang baik sebesar 24,32 % (128 item).

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan : apabila individu (karyawan) mempunyai nilai kemampuan kerja baik, maka kinerja individu (karyawan) tersebut baik pula; jika individu (karyawan) tersebut mendapat nilai cukup, maka kinerjanya cukup; dan jika nilai individu (karyawan) tersebut kurang, maka kinerjanya juga kurang.

c. Faktor Karakteristik Situasi Kerja

Faktor karakteristik situasi kerja ditentukan oleh lingkungan kerja (hubungan antara atasan dengan bawahan dan hubungan antara bawahan dengan rekan kerja), dan tindakan organisasi. Dari dua unsur tersebut yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan kinerja adalah lingkungan kerja (0,078), hal ini berarti lingkungan kerja di instansi tersebut secara umum cukup baik dirasakan oleh karyawan. (Tabel:5.23)

Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa karyawan sangat menghargai adanya lingkungan kerja yang baik. Mereka selama ini merasa bahwa hubungan

mereka dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja sudah cukup baik.

Sistem imbalan (*reward system*) di Kantor Imigrasi Klas II Jember masih merupakan hal yang penting juga dirasakan oleh para karyawan dan mempunyai dampak yang cukup besar pula terhadap peningkatan kerja karyawan. Hal ini telah diungkapkan pula oleh Stoner (1989:95) bahwa tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi dalam *reward system* ini mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Variasi pengaruh antara variabel karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan (lihat tabel : 5.12 dan 5.13) secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut : karyawan yang mendapatkan nilai karakteristik situasi kerja sudah sangat sesuai sebesar 14 % (63 item), sudah sesuai sebesar 59,66 % (281 item), kadang-kadang sesuai sebesar 21,9 % (106 item), tidak sesuai sebesar 4,43 % (20item), dan nilai sangat tidak sesuai sebesar 0 % (0 item).

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan : apabila individu (karyawan) mempunyai nilai karakteristik situasi kerja baik, maka kinerja individu (karyawan) tersebut baik pula; jika individu tersebut mendapat nilai cukup, maka kinerjanya cukup; dan jika nilai individu kurang, maka kinerjanya juga kurang.

d. Faktor Karakteristik Individu

Karakteristik individu ini ditentukan oleh tiga elemen yaitu: minat, sikap dan pemenuhan kebutuhan. Dari tiga elemen tersebut yang mempunyai hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan adalah minat kerja karyawan terhadap pekerjaan (0,075931), kemudian sikap karyawan terhadap pekerjaan (0,069) dan yang terakhir adalah pemenuhan kebutuhan yang tercermin dari besarnya upah yang diterima karyawan untuk memenuhi kebutuhan makan, pakaian dan perumahan (-0,127). (Tabel:5.23)

Besarnya pengaruh faktor karakteristik individu terhadap kinerja (0,199445) dikarenakan adanya minat dan sikap karyawan terhadap pekerjaan cukup baik.

Dengan adanya minat dan sikap yang baik dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka akan berpengaruh juga terhadap motivasi mereka dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Sedangkan pemenuhan kebutuhan yang tercermin dari besarnya upah yang diterima karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka (makan, pakaian, perumahan) perlu ditingkatkan.

Dengan adanya minat kerja, sikap terhadap pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan secara baik, maka dapat diharapkan adanya peningkatan kinerja dari karyawan tersebut.

Pernyataan di atas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lyman Porter dan Raymon Miles dalam Stoner dan Freeman (1989:426), dimana mereka mengemukakan, jika elemen-elemen yang membentuk karakteristik individu baik, maka akan berpengaruh positif pula terhadap motivasi kerjanya dan kinerja mereka (dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja konstan). Kalau kita melihat teori Maslow dalam Stoner dan Freeman (1989:88), maka jenjang kebutuhan yang didapatkan oleh karyawan baru pada jenjang pertama yaitu pemenuhan kebutuhan Fa'ali (*physiological*).

Variasi pengaruh antara variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan (lihat tabel : 5.6, 5.7, 5.8) secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut: karyawan yang mendapatkan nilai karakteristik individu sudah sangat sesuai sebesar 14,83 % (73 item), nilai sudah sesuai sebesar 52,13 % (234 item), nilai kadang-kadang sesuai sebesar 23,11 % (86 item), nilai tidak sesuai sebesar 8,15 % (25 item), dan nilai sangat tidak sesuai sebesar 1,77 % (5 item).

Dengan melihat hasil analisis tersebut di atas maka secara umum dapat diambil suatu kesimpulan: apabila individu (karyawan) mempunyai nilai karkateristika individu baik, maka kinerja individu (karyawan) tersebut baik pula; jika individu tersebut mendapat nilai cukup, maka kinerjanya cukup; dan jika nilai individu kurang, maka kinerjanya juga kurang.

BAH VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Dari hasil penelitian didapatkan beberapa hal yang dapat diketahui dari analisis serta interpretasi dimuka, sehingga dapat diuraikan suatu kesimpulan.

1. Hubungan antara faktor karakteristik individu dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember positif dan sangat lemah (9,22%).
2. Hubungan antara faktor karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember positif dan cukup kuat (68,37%).
3. Hubungan antara faktor karakteristik situasi kerja dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember positif dan cukup kuat (42,05%).
4. Hubungan antara faktor kemampuan kerja dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember positif dan cukup kuat (69,27%).
5. Hubungan keseluruhan faktor variabel bebas dengan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember positif dan cukup kuat (66,65%).

Dengan mengacu pada harga koefisien determinasi, maka dapat dikemukakan bahwa kontribusi dari keempat variabel bebas tersebut dalam menjelaskan variabel terikat (kinerja) secara bersama-sama sebesar 0,796134 (79,61%). Dengan demikian penelitian ini juga dapat mengungkapkan bahwa masih banyak faktor-faktor penentu kinerja diluar variabel yang belum diidentifikasi (20,39%).

6.2 Saran-saran

Dengan melihat kenyataan bahwa dalam hal besarnya pengaruh dari variabel karakteristik individu dimana pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja sangat lemah, maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik sangatlah diperlukan adanya minat kerja, sikap, dan pemenuhan kebutuhan yang baik pula.

Untuk itu Kantor Imigrasi Klas II Jember perlu memperhatikan peningkatan terhadap minat, sikap dan kebutuhan karyawan terhadap pekerjaan.

Peningkatan kinerja karyawan Kantor Imigrasi Klas II Jember harus memperhatikan faktor-faktor penyebab kepuasan bagi karyawannya. Hal ini berarti dibutuhkan adanya pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*), pengakuan terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan dan memberikan wewenang yang lebih banyak menyangkut pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Lingkungan kerja yang selama ini dirasakan sudah cukup baik harus tetap dipertahankan oleh instansi yang bersangkutan atau bahkan ditingkatkan, karena jelas sekali pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peningkatan kultur organisasi seperti mengikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*) perlu sekali mendapat perhatian. Mengutip pendapat Stoner (1992:94), peran *supervisor* (atasan) sangat mempengaruhi motivasi dan prestasi karyawan, berarti pihak manajemen harus dapat menjaga hubungan baik dengan bawahannya. Hubungan baik ini dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan, pujian, petunjuk/instruksi atau cara lain yang dapat meningkatkan hubungan baik tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa kemampuan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja, maka dapat direkomendasikan agar Kantor Imigrasi Klas II Jember dalam proses peningkatan kualitas sumberdaya manusianya memperhatikan peningkatan kemampuan kerja karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan: (1) meningkatkan program pendidikan dan pelatihan atau program lain yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kerja (terhadap karyawan yang sekarang); (2) dalam rekrutmen karyawan baru harus lebih diperhatikan kualitasnya.

Dilihat dari besarnya koefisien determinasi yang memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 79,61%, maka penelitian lebih lanjut diarahkan pada faktor-faktor penentu kinerja diluar faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan kemampuan kerja perlu diperhatikan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 1991. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi IV. Liberty. Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi I. Sigma Alpha. Yogyakarta.
- Chadwick, Bruce A., et.al. 1991. *Social Science Research Methods*. Terjemahan: Sulistia dkk. IKIP Semarang Press. Semarang.
- Emory, C. William. 1997. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fitz-Cuz, Jac. 1987. *How to Measure Human Resources Management*. International Edition. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Flippo, Edwin B. 1987. *Manajemen Personalia*. Jilid II. Alihbahasa: Moh. Masud. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James L., et.al. *Organisasi: Perialku, Struktur, dan Proses*. Jilid I. Edisi V. Alihbahasa: Djarkasin. Erlangga. Jakarta.
- Hadi, Sutrisno. 1987. *Bimbingan Menulis Skripsi-Thesis II*. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1991. *Manajemen*. Edisi II. BPFE. Yogyakarta.
- Moser, CA. and Kalton, G. 1971. *Survey Methods in Social Investigation*. Second Edition. Gower Publishing Comp. USA.
- Nazir, Moh. 1985. *Metode Penelitian*. Edisi I. Ghalia. Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1990. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Edisi II. BPFE. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. dan S. Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Edisi I (revisi). LP3ES. Jakarta.
- Stoner, James AF. and Edward Freeman. 1989. *Management*, Fourth Edition. Englewood Cliffs. New Jersey.

- Sudjana. 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi: Bagi Para Peneliti*. Edisi III. Tarsito. Bandung.
- Sutermeister, Robert A. 1985. *People and Productivity*. New York. McGraw Hill Book Comp. Inc.
- Tiffin, J. and EJ. McCormich. 1972. *Industrial Psychology*. Sixth Edition. London: George Allen and Unwin Ltd.
- Timple, A. Dale. 1992. *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis: Kinerja*. Alihbahasa: Cikmat. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- _____. 1991. *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis: Motivasi Pegawai*. Alihbahasa: Cikmat. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Tosi, Henry H. et.al. 1990. *Managing Organizational Behavior*. Second Edition. Harper and Row Publishers. New York.
- Tampubolon, Usman. 1980. *Metodologi Penelitian Sosial*. Bagian III. Yogyakarta: Kelompok Penelitian Sosial Politik.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. John Willy and Sons. New York.
- Wexley, Kenneth N. and Gary A. Yulk. 1988. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jilid I. Alihbahasa: Moh. Shobaruddin. PT. Bina Aksara.

**PROGRAM PASCA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

Kepada Yth:
Bpk/Ibu/Sdr/Sdri karyawan
Kantor Imigrasi Jember
di

Tempat

Dengan hormat,

Setelah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri disibukkan oleh pekerjaan, saya mohon kerelaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk meluangkan waktu sejenak, guna mengisi beberapa lembar daftar pertanyaan yang telah saya lampirkan berikut ini.

Kerelaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan lengkap dan sesuai dengan hati nurani Bpk/Ibu/Sdr/Sdri saat ini sangat saya harapkan. Karena apapun jawaban Bpk/Ibu/Sdr/Sdri akan mendapat penilaian yang sama dan juga tidak akan mempengaruhi status dan kondite kerja, dan jawaban yang paling benar adalah yang paling sesuai dengan keadaan yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alami dan rasakan. Jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan tidak akan mendapat penilaian benar atau salah.

Semua informasi yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan akan saya jamin kerahasiaannya untuk kepentingan ilmiah. Jawaban dari Bpk/Ibu/Sdr/Sdri sangat saya tunggu, mengingat keterbatasan waktu saya untuk pengumpulan data dan keterbatasan waktu studi saya.

Atas bantuan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri mengisi daftar pertanyaan ini, sebelumnya saya mengucapkan banyak terima kasih. Semoga kebaikan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri akan dibalas dengan limpahan rahmat dan hidayah dari Tuhan Yang Maha Esa.

Hormat saya,

MARYOTO SUMADI

**DATA IDENTITAS RESPONDEN
DAN PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

DATA IDENTITAS

1. Nama Responden : (L / P)
2. Nama Instansi :
3. U m u r :
4. Alamat Instansi :

PETUNJUK

1. Baca dan fahamilah pertanyaan-pertanyaan yang tersedia, setiap pertanyaan diikuti tiga (3) pilihan jawaban. Bpk/Ibu/Sdr/Sdri cukup memilih salah satu dari tiga (3) pilihan jawaban yang tersedia.
2. Bpk/Ibu/Sdr/Sdri cukup memberi tanda (X) pada pilihan jawaban saudara. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang mendapatkan penilaian benar atau salah. Yang penting jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri pilih, betul-betul berdasarkan apa yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alami dan rasakan sekarang.
3. Jika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri ingin mengubah pilihan jawaban Bpk/Ibu/Sdr/Sdri dapat memperbaiki pilihan jawaban tersebut dengan jalan melingkari pilihan jawaban yang diperbaiki, kemudian berilah tanda (X) baru pada jawaban yang baru.
4. Selamat mengerjakan dan jangan sampai ada pertanyaan yang terlewat.
5. Tutuplah amplop dalam mengembalikan, jika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri anggap perlu.

DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Individu

01. Apakah anda merasa senang dan gembira, setiap berangkat bekerja?
 - a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kadang-kadang senang
 - d. Tidak senang
 - e. Sangat tidak senang
02. Apakah pekerjaan anda sekarang ini sudah cocok dengan pekerjaan yang anda idam-idamkan?
 - a. Sudah cocok
 - b. Cocok
 - c. Kadang-kadang cocok
 - d. Tidak cocok
 - e. Sangat tidak cocok
03. Apakah sering terlintas dalam pikiran anda untuk pindah bekerja dari kantor ini, bila ada kesempatan kerja lain?
 - a. Sangat tidak pernah
 - b. Tidak pernah
 - c. Kadang-kadang
 - d. Pernah
 - e. Seringkali
04. Apakah anda selalu melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi pimpinan, bila anda mendapat perintah dari pimpinan untuk menjalankan tugas tertentu?
 - a. Sangat sesuai dengan instruksi
 - b. Sesuai dengan instruksi
 - c. Kadang-kadang sesuai dengan instruksi
 - d. Tidak pernah sesuai dengan instruksi

- e. Sangat tidak pernah sesuai dengan instruksi
05. Apakah anda siap membantu teman sekerja anda, bila teman sekerja anda mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya?
- a. Sangat sering membantu
 - b. Sering membantu
 - c. Kadang-kadang membantu
 - d. Tidak pernah membantu
 - e. Sangat tidak pernah membantu
06. Apakah kebijakan pimpinan sudah cocok dengan keinginan hati nurani anda?
- a. Sudah sangat cocok dengan keinginan/harapan anda
 - b. Sudah cocok dengan keinginan/harapan anda
 - c. Kadang-kadang cocok
 - d. Tidak cocok dengan keinginan/harapan anda
07. Bila anda masuk kantor, kebetulan berjumpa dengan pimpinan, apakah anda selalu memberi hormat atau salam kepada beliau?
- a. Selalu memberi hormat
 - b. Memberi hormat
 - c. Kadang-kadang memberi hormat
 - d. Tidak pernah memberi hormat
 - e. Sangat tidak pernah memberi hormat
08. Bagaimana pendapat anda mengenai sistem penggajian yang berlaku di kantor saat ini? Apakah sistem penggajian tersebut (gaji yang anda terima) sudah dapat untuk memenuhi kebutuhan makan, pakaian dan perumahan?
- a. Sudah sangat memenuhi
 - b. Sudah memenuhi
 - c. Kadang-kadang memenuhi
 - d. Kurang memenuhi
 - e. Sangat tidak memenuhi
09. Bagaimana pendapat anda terhadap gaji yang selama ini anda terima?

- a. Sudah sangat sesuai dengan prestasi yang anda capai
- b. Sudah sesuai dengan prestasi yang anda capai
- c. Kadang-kadang sesuai
- d. Kurang sesuai dengan prestasi yang anda capai
- e. Sangat tidak sesuai dengan prestasi yang anda capai

Karakteristik Pekerjaan

- 10. Bagaimana pendapat anda terhadap pembagian tugas dan pekerjaan yang dilakukan pimpinan anda di kantor?
 - a. Sudah sangat adil
 - b. Sudah adil
 - c. Kadang-kadang adil
 - d. Kurang adil
 - e. Sangat tidak adil
- 11. Bagaimana pendapat anda terhadap hasil pekerjaan yang telah anda laksanakan selama ini?
 - a. Sangat sesuai dengan jerih payah yang anda korbakan
 - b. Sesuai dengan jerih payah yang anda korbakan
 - c. Kadang-kadang sesuai
 - d. Kurang sesuai dengan jerih payah yang anda korbakan
 - e. Sangat tidak sesuai dengan jerih payah yang anda korbakan
- 12. Bagaimana sikap pimpinan dalam membantu menyelesaikan setiap permasalahan pekerjaan menurut penilaian anda?
 - a. Sangat bijaksana
 - b. Bijaksana
 - c. Kadang-kadang bijaksana
 - d. Kurang bijaksana
 - e. Sangat tidak bijaksana

13. Apakah dalam melakukan pekerjaan, anda diberi wewenang oleh pimpinan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan anda?
 - a. Selalu diberi wewenang penuh
 - b. Diberi wewenang penuh
 - c. Kadang-kadangdiberi wewenang penuh
 - d. Kurang diberi wewenang
 - e. Sangat tidak pernah diberi wewenang
14. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, apakah pimpinan anda seringkali ikut campur tangan dan memberikan pengawasan?
 - a. Sangat tidak pernah ikut campur tangan dan mengawasi
 - b. Tidak pernah ikut campur tangan dan mengawasi
 - c. Kadang-kadang ikut campur tangan dan mengawasi
 - d. Sering ikut campur tangan dan mengawasi
 - e. Sangat sering ikut campur tangan dan mengawasi
15. Apakah anda selalu bekerja keras, walaupun tanpa adanya pengawasan dari pimpinan?
 - a. Selalu bekerja keras
 - b. Bekerja keras
 - c. Kadang-kadang bekerja keras
 - d. Tidak pernah bekerja keras
 - e. Sangat tidak pernah bekerja keras
16. Apakah anda berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) melalui cara-cara kerja yang anda ciptakan sendiri?
 - a. Sangat berusaha meningkatkan kinerja melalui cara sendiri
 - b. Berusaha meningkatkan kinerja melalui cara sendiri
 - c. Kadang-kadang berusaha meningkatkan kinerja melalui cara sendiri
 - d. Tidak pernah berusaha meningkatkan kinerja melalui cara sendiri
 - e. Sangat tidak pernah berusaha meningkatkan kinerja melalui cara sendiri

17. Apakah anda selama bekerja di kantor imigrasi selalu mendapat pujian atau penghargaan (bonus) dari pimpinan atas semangat kerja yang baik?
 - a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah
 - e. Sangat tidak pernah
18. Apakah anda selama bekerja di kantor imigrasi ini selalu mendapat teguran dari pimpinan atas hasil kerja yang telah anda capai?
 - a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah
 - e. Sangat tidak pernah
19. Apakah kondisi kenyamanan kerja di Kantor Imigrasi secara umum memuaskan?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Kadang-kadang memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
 - e. Sangat tidak memuaskan
20. Apakah anda selama bekerja di Kantor Imigrasi diberikan pengarahan yang jelas pada setiap adanya perubahan kinerja oleh pimpinan/atasan langsung anda ?
 - a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah
 - e. Sangat tidak pernah
21. Jenis pekerjaan yang anda lakukan selama ini apakah memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan yang anda miliki ?

- a. Sangat memberikan kesempatan
 - b. Memberikan kesempatan
 - c. Kadang-kadang memberikan kesempatan
 - d. Tidak memberikan kesempatan
 - e. Sangat tidak memberikan kesempatan
22. Apakah pimpinan anda memberikan kebebasan untuk memecahkan sendiri persoalan kerja yang dihadapi ?
- a. Sangat memberikan kesempatan
 - b. Memberikan kesempatan
 - c. Kadang-kadang memberikan kesempatan
 - d. Tidak memberikan kesempatan
 - e. Sangat tidak memberikan kesempatan
23. Apakah pimpinan anda sering mengajak karyawan untuk berperan serta dalam pemecahan masalah pekerjaan di Kantor Imigrasi ?
- a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah
 - e. Sangat tidak pernah

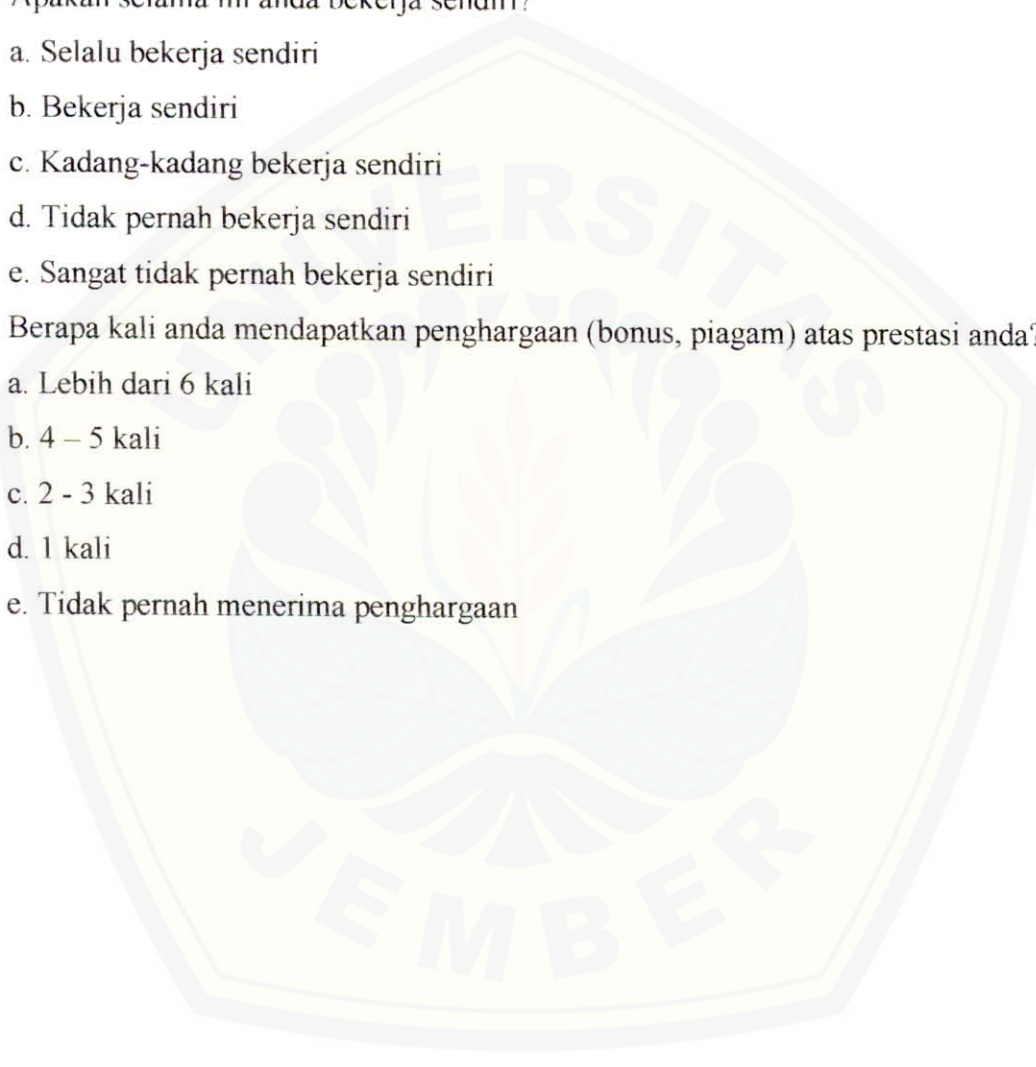
Karakteristik Situasi Kerja

24. Apakah pimpinan anda sering memberikan petunjuk tentang cara melakukan komunikasi yang baik antara rekan sekerja maupun dengan pimpinan, dan bagaimana cara menjaga agar hubungan baik tersebut dapat dipelihara?
- a. Sangat sering memberi petunjuk
 - b. Sering memberi petunjuk
 - c. Kadang-kadang memberi petunjuk
 - d. Tidak pernah memberi petunjuk
 - e. Sangat tidak pernah memberi petunjuk

25. Apakah pimpinan selalu memperhatikan akan adanya penilaian dan pemberian penghargaan terhadap anda atau rekan sekerja yang berprestasi baik?
- Sangat memperhatikan
 - Memperhatikan
 - Kadang-kadang memperhatikan
 - Tidak pernah
 - Sangat tidak pernah
26. Bagaimana pendapat anda terhadap pimpinan anda, apabila pimpinan anda akan membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan anda?
- Pimpinan sangat sering mengajak diskusi dan meminta saran
 - Pimpinan sering mengajak diskusi dan meminta saran
 - Pimpinan kadang-kadang mengajak diskusi dan meminta saran
 - Pimpinan tidak pernah mengajak diskusi dan meminta saran
 - Pimpinan sangat tidak pernah mengajak diskusi dan meminta saran
27. Dalam melaksanakan tugas, apakah pimpinan menghargai anda sebagai unsur pribadi manusia (tidak sewenang-wenang)?
- Sangat menghargai anda
 - Menghargai anda
 - Kadang-kadang menghargai anda
 - Tidak menghargai anda
 - Sangat tidak menghargai anda
28. Bagaimana perasaan anda terhadap kebijakan pimpinan yang diterapkan dibidang kerja yang anda jabat sekarang ini?
- Sangat cocok dengan hati nurani anda
 - Cocok dengan hati nurani anda
 - Kadang-kadang cocok dengan hati nurani anda
 - Tidak cocok dengan hati nurani anda
 - Sangat tidak cocok dengan hati nurani anda

Kemampuan Kerja

29. Apakah pendidikan terakhir anda?
- Sarjana, Pasca Sarjana
 - Diploma (I, II, III), Sarjana Muda
 - SLTA
 - SLTP
 - SD
30. Apakah pekerjaan anda sebelum anda bekerja di bagian kantor imigrasi sekarang ini?
- Bekerja sebagai staf
 - Bekerja diluar sebagai staf
 - Bekerja diluar kota
 - Magang di Kantor ini
 - Tidak/belum pernah bekerja
31. Sudah berapa lama anda bekerja pada kantor imigrasi sekarang ini?
- Lebih dari 6 tahun
 - Lebih 4 – 6 tahun
 - Lebih 2 - 4 tahun
 - 1 - 2 tahun
 - Kurang dari 1 tahun
32. Selama anda bekerja di kantor imigrasi, berapa kali anda pernah mengikuti pendidikan penjenjangan kepegawaian?
- Lebih dari 6 kali
 - Lebih 4 – 6 kali
 - Lebih 2 - 4 kali
 - Satu kali
 - Tidak pernah mengikuti
33. Selama anda bekerja pada kantor imigrasi sekarang ini, berapa kali anda pernah mengikuti pelatihan (kursus) dibidang teknis keimigrasian?

- a. 4 atau lebih dari 4 kali
 - b. 3 kali
 - c. 2 kali
 - d. 1 kali
 - e. Tidak pernah mengikuti
34. Apakah selama ini anda bekerja sendiri?
- a. Selalu bekerja sendiri
 - b. Bekerja sendiri
 - c. Kadang-kadang bekerja sendiri
 - d. Tidak pernah bekerja sendiri
 - e. Sangat tidak pernah bekerja sendiri
35. Berapa kali anda mendapatkan penghargaan (bonus, piagam) atas prestasi anda?
- a. Lebih dari 6 kali
 - b. 4 – 5 kali
 - c. 2 - 3 kali
 - d. 1 kali
 - e. Tidak pernah menerima penghargaan
- 

**DAFTAR PERTANYAAN PENILAIAN KINERJA UNTUK
PIMPINAN/ATASAN LANGSUNG**

Pengantar,

Dalam rangka penelitian yang berhubungan dengan kinerja karyawan, saya mohon dengan hormat kepada bapak/ibu sebagai atasan dari karyawan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan yang kami lampirkan secara lengkap, sehingga penelitian yang sedang dikerjakan dapat diselesaikan secara baik.

Penelitian bertujuan untuk menyusun Tesis. Untuk itu semua jawaban bapak/ibu sangat dijaga kerahasiaannya. Jawaban yang obyektif akan dapat dimanfaatkan dalam pembuatan peningkatan kinerja karyawan.

Atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Penulis,

MARYOTO SUMADI

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan tanda (V) pada tempat yang telah disediakan.
2. Bacalah baik-baik setiap pertanyaan untuk penilaian karyawan dengan alternatif jawaban.

Alternatif jawaban adalah :

SB = Sangat baik

CB = Cukup baik

S = Sedang

KB = Kurang baik

TB = Tidak baik

FORM IDENTITAS KARYAWAN YANG DINILAI

N a m a	
J a b a t a n	
Bagian/Seksi	
Atasan Penilai :	
N a m a	:
J a b a t a n	:

PERTANYAAN :

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SB	CB	S	KB	TB
1.	Ketelitian dan kecakapan karyawan dalam bekerja					
2.	Kesempatan dan kualitas karyawan					
3.	Kerapian kerja					
4.	Prestasi menurut target					
5.	Kecepatan berfikir dan bertindak					
6.	Inisiatif					
7.	Kehati-hatian					
8.	Sikap terhadap atasan					
9.	Kesediaan menerima perubahan					
10.	Pemahaman terhadap prosedur kerja					
11.	Pengetahuan teknis yang berhubungan dengan pekerja					
12.	Hasil kerja					

Lampiran II. Data Primer Faktor Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Jember

	K. INVIDU	K. PKERJA	S. KERJA	K. KERJA	KINERJA
1	10.00	6.00	9.00	6.00	18.00
2	7.00	10.00	15.00	3.00	17.00
3	3.00	8.00	11.00	4.00	15.00
4	10.00	11.00	11.00	3.00	22.00
5	6.00	4.00	5.00	1.00	16.00
6	5.00	2.00	4.00	3.00	2.00
7	8.00	7.00	9.00	2.00	14.00
8	7.00	7.00	15.00	1.00	23.00
9	6.00	10.00	14.00	-1.00	24.00
10	9.00	5.00	6.00	.00	16.00
11	5.00	1.00	3.00	1.00	16.00
12	5.00	9.00	7.00	-1.00	14.00
13	8.00	6.00	11.00	3.00	14.00
14	10.00	6.00	9.00	.00	18.00
15	4.00	2.00	4.00	1.00	5.00
16	4.00	4.00	5.00	-2.00	14.00
17	12.00	9.00	14.00	-3.00	20.00
18	14.00	15.00	16.00	.00	21.00
19	4.00	3.00	3.00	1.00	9.00
20	7.00	3.00	4.00	-1.00	11.00
21	10.00	12.00	10.00	-3.00	14.00
22	8.00	6.00	9.00	1.00	20.00
23	4.00	4.00	6.00	-1.00	14.00
24	11.00	8.00	10.00	-3.00	13.00
25	7.00	4.00	8.00	-3.00	21.00
26	12.00	10.00	17.00	1.00	12.00
27	7.00	7.00	9.00	-4.00	11.00
28	7.00	5.00	4.00	2.00	16.00
29	5.00	5.00	4.00	9.00	11.00
30	8.00	6.00	10.00	-4.00	12.00
31	-4.00	-4.00	5.00	-4.00	-12.00
32	4.00	4.00	5.00	-11.00	2.00
33	5.00	3.00	8.00	-4.00	9.00
34	5.00	2.00	5.00	5.00	13.00
35	11.00	6.00	10.00	-7.00	12.00
36	7.00	3.00	7.00	-6.00	12.00
37	7.00	5.00	8.00	-10.00	8.00
38	8.00	5.00	4.00	.00	10.00
39	10.00	5.00	10.00	-5.00	3.00
40	9.00	3.00	11.00	-1.00	10.00
41	11.00	8.00	7.00	-3.00	11.00
42	10.00	6.00	7.00	-3.00	4.00
43	8.00	4.00	10.00	-4.00	4.00
44	5.00	2.00	3.00	-3.00	9.00
45	12.00	6.00	2.00	-7.00	3.00
46	8.00	5.00	6.00	-7.00	5.00
47	10.00	9.00	11.00	-6.00	5.00

Number of cases read: 47

Number of cases listed: 47

Lampiran III. Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Faktor Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Jember

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. KINERJA

Block Number 1. Method: Enter K.INVIDU K.PKERJA S.KERJA K.KERJA

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. K.KERJA
- 2.. S.KERJA
- 3.. K.INVIDU
- 4.. K.PKERJA

Multiple R .892226
R Square .796134
Adjusted R Square .429495
Standard Error 5.126261

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	1015.11104	253.77776
Residual	42	1103.69747	26.27851

F = 9.65724 Signif F = .0000

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

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
K.INVIDU	.199445	.338884	.092270	2.052	.0195
K.PKERJA	.723613	.399609	.683722	2.192	.0099
S.KERJA	.516434	.282740	.420472	2.101	.0183
K.KERJA	.777204	.192849	.692746	3.512	.0011
(Constant)	5.042490	2.180126		2.313	.0257

End Block Number 1 All requested variables entered.

Lampiran IV. Data Primer Faktor Minat, Sikap, Kebutuhan, Tingkat Kepuasan, dan Otonomi Karyawan Kantor Imigrasi Jember, Mei Tahun 2000

	MINAT	SIKAP	KEBTUHAN	TK.KPUAS	OTOTOMI
1	6.00	4.00	.00	3.00	2.00
2	4.00	5.00	-2.00	4.00	2.00
3	3.00	2.00	-2.00	3.00	2.00
4	3.00	5.00	2.00	5.00	2.00
5	3.00	3.00	.00	3.00	.00
6	3.00	2.00	.00	.00	1.00
7	4.00	6.00	-2.00	4.00	1.00
8	4.00	3.00	.00	4.00	1.00
9	3.00	5.00	-2.00	3.00	4.00
10	3.00	5.00	1.00	2.00	1.00
11	3.00	1.00	1.00	1.00	.00
12	2.00	2.00	1.00	4.00	.00
13	3.00	4.00	1.00	3.00	2.00
14	4.00	6.00	.00	3.00	1.00
15	3.00	5.00	-4.00	2.00	-1.00
16	2.00	2.00	.00	2.00	.00
17	6.00	6.00	.00	5.00	2.00
18	5.00	7.00	2.00	6.00	4.00
19	2.00	3.00	-1.00	3.00	-1.00
20	5.00	4.00	-2.00	2.00	.00
21	3.00	5.00	2.00	5.00	3.00
22	5.00	5.00	-2.00	3.00	1.00
23	2.00	3.00	-1.00	3.00	.00
24	6.00	7.00	-2.00	2.00	2.00
25	2.00	7.00	-2.00	1.00	.00
26	5.00	6.00	1.00	6.00	.00
27	3.00	5.00	-1.00	3.00	.00
28	3.00	4.00	.00	3.00	1.00
29	2.00	2.00	1.00	2.00	.00
30	1.00	5.00	2.00	3.00	2.00
31	1.00	-1.00	-4.00	-1.00	-2.00
32	1.00	3.00	.00	2.00	1.00
33	1.00	4.00	.00	3.00	.00
34	3.00	4.00	-2.00	2.00	.00
35	6.00	4.00	1.00	3.00	.00
36	3.00	3.00	1.00	3.00	.00
37	2.00	4.00	1.00	3.00	-2.00
38	4.00	4.00	.00	3.00	.00
39	3.00	5.00	2.00	1.00	2.00
40	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00
41	4.00	5.00	2.00	5.00	1.00
42	4.00	4.00	2.00	5.00	.00
43	3.00	3.00	2.00	3.00	.00
44	.00	4.00	1.00	1.00	-1.00
45	6.00	6.00	.00	4.00	1.00
46	1.00	5.00	1.00	4.00	.00
47	3.00	6.00	1.00	4.00	2.00

Number of cases read: 47

Number of cases listed: 47

Lanjutan Lampiran IV

Data Primer Faktor Umpan Balik, Lingkungan Kerja, Tindakan Organisasi, dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Jember, Mei Tahun 2000

	U.BALIK	L.KERJA	T.ORGASI	KINERJA
1	1.00	4.00	5.00	18.00
2	4.00	9.00	6.00	17.00
3	3.00	6.00	5.00	15.00
4	4.00	6.00	5.00	22.00
5	1.00	3.00	2.00	16.00
6	1.00	2.00	2.00	2.00
7	2.00	3.00	6.00	14.00
8	2.00	8.00	7.00	23.00
9	3.00	8.00	6.00	24.00
10	2.00	4.00	2.00	16.00
11	.00	1.00	2.00	16.00
12	5.00	5.00	2.00	14.00
13	1.00	5.00	6.00	14.00
14	2.00	6.00	3.00	18.00
15	1.00	4.00	.00	5.00
16	2.00	3.00	2.00	14.00
17	2.00	7.00	7.00	20.00
18	5.00	10.00	6.00	21.00
19	1.00	3.00	.00	9.00
20	1.00	.00	4.00	11.00
21	4.00	5.00	5.00	14.00
22	2.00	6.00	3.00	20.00
23	1.00	4.00	2.00	14.00
24	4.00	5.00	5.00	13.00
25	3.00	4.00	4.00	21.00
26	4.00	9.00	8.00	12.00
27	4.00	4.00	5.00	11.00
28	1.00	3.00	1.00	16.00
29	3.00	3.00	1.00	11.00
30	1.00	6.00	4.00	12.00
31	-1.00	2.00	3.00	-12.00
32	1.00	3.00	2.00	2.00
33	.00	4.00	4.00	9.00
34	.00	4.00	1.00	13.00
35	3.00	6.00	4.00	12.00
36	.00	3.00	4.00	12.00
37	4.00	5.00	3.00	8.00
38	2.00	4.00	.00	10.00
39	.00	6.00	4.00	3.00
40	.00	6.00	5.00	10.00
41	3.00	2.00	5.00	11.00
42	1.00	5.00	2.00	4.00
43	1.00	6.00	4.00	4.00
44	2.00	3.00	.00	9.00
45	1.00	1.00	1.00	3.00
46	1.00	4.00	2.00	5.00
47	3.00	6.00	5.00	5.00

Number of cases read: 47

Number of cases listed: 47

Lampiran V. Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Faktor Minat, Sikap, Kebutuhan, Tingkat Kepuasan, Otonomi, Umpan Balik, Lingkungan Kerja, Tindakan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Jember

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. KINERJA

Block Number 1. Method: Enter

MINAT SIKAP KEBTUHAN TK.KPUAS OTOTOMI U.BALIK L.KERJA T.ORGASI

Variable(s) Entered on Step Number

1.. T.ORGASI
2.. KEBTUHAN
3.. SIKAP
4.. U.BALIK
5.. MINAT
6.. OTOTOMI
7.. L.KERJA
8.. TK.KPUAS

Multiple R .82094
R Square .67395
Adjusted R Square .54214
Standard Error 5.90827

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	8	792.31828	99.03979
Residual	38	1326.49023	34.90764

F = 2.83720 Signif F = .0142

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

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
MINAT	.346290	.724082	.075931	2.478	.0035
SIKAP	.035050	.694072	.068432	.050	.0077
KEBTUHAN	-.538947	.643101	-.127713	-2.838	.0121
TK.KPUAS	.595118	.929455	.126000	2.640	.0429
OTOTOMI	1.720500	.906582	.331007	2.898	.0313
U.BALIK	1.159342	.728582	.252880	2.591	.0039
L.KERJA	.247522	.593220	.078170	2.417	.0236
T.ORGASI	-.081221	.602547	.024687	-.135	.0098
(Constant)	4.475983	3.117209		1.436	.1592

End Block Number 1 All requested variables entered.

Lampiran VI. Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Individu

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5	BUTIR6
BUTIR1	1.0000 (24) P= .	.3852 (24) P= .063	.2068 (24) P= .332	.5104 (24) P= .011	.0780 (24) P= .717	.4491 (24) P= .028
BUTIR2	.3852 (24) P= .063	1.0000 (24) P= .	.4089 (24) P= .047	.3604 (24) P= .084	.0701 (24) P= .745	.6054 (24) P= .002
BUTIR3	.2068 (24) P= .332	.4089 (24) P= .047	1.0000 (24) P= .	.3747 (24) P= .071	.0113 (24) P= .958	.4226 (24) P= .040
BUTIR4	.5104 (24) P= .011	.3604 (24) P= .084	.3747 (24) P= .071	1.0000 (24) P= .	.1293 (24) P= .547	.4870 (24) P= .016
BUTIR5	.0780 (24) P= .717	.0701 (24) P= .745	.0113 (24) P= .958	.1293 (24) P= .547	1.0000 (24) P= .	-.0613 (24) P= .776
BUTIR6	.4491 (24) P= .028	.6054 (24) P= .002	.4226 (24) P= .040	.4870 (24) P= .016	-.0613 (24) P= .776	1.0000 (24) P= .
BUTIR7	.2707 (24) P= .201	.3128 (24) P= .137	.3416 (24) P= .102	.6563 (24) P= .000	.1161 (24) P= .589	.5775 (24) P= .003
BUTIR8	-.0598 (24) P= .781	-.1074 (24) P= .617	.3288 (24) P= .117	.0152 (24) P= .944	.2609 (24) P= .218	.0000 (24) P=1.000
BUTIR9	-.1543 (24) P= .472	-.1849 (24) P= .387	.1787 (24) P= .403	-.1575 (24) P= .462	.2526 (24) P= .234	-.0808 (24) P= .707
TOTAL	.4915 (24) P= .015	.4978 (24) P= .013	.6132 (24) P= .001	.6360 (24) P= .001	.3513 (24) P= .092	.6437 (24) P= .001

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR7	BUTIR8	BUTIR9	TOTAL
BUTIR1	.2707 (24) P= .201	-.0598 (24) P= .781	-.1543 (24) P= .472	.4915 (24) P= .015
BUTIR2	.3128 (24) P= .137	-.1074 (24) P= .617	-.1849 (24) P= .387	.4978 (24) P= .013
BUTIR3	.3416 (24) P= .102	.3288 (24) P= .117	.1787 (24) P= .403	.6132 (24) P= .001
BUTIR4	.6563 (24) P= .000	.0152 (24) P= .944	-.1575 (24) P= .462	.6360 (24) P= .001
BUTIR5	.1161 (24) P= .589	.2609 (24) P= .218	.2526 (24) P= .234	.3513 (24) P= .092
BUTIR6	.5775 (24) P= .003	.0000 (24) P=1.000	-.0808 (24) P= .707	.6437 (24) P= .001
BUTIR7	1.0000 (24) P= .	-.0162 (24) P= .940	-.1671 (24) P= .435	.5797 (24) P= .003
BUTIR8	-.0162 (24) P= .940	1.0000 (24) P= .	.9037 (24) P= .000	.5580 (24) P= .005
BUTIR9	-.1671 (24) P= .435	.9037 (24) P= .000	1.0000 (24) P= .	.4382 (24) P= .032
TOTAL	.5797 (24) P= .003	.5580 (24) P= .005	.4382 (24) P= .032	1.0000 (24) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Lanjutan Lampiran VI

Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Individu

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	1.3333	.6370	24.0
2.	BUTIR2	1.2500	.5316	24.0
3.	BUTIR3	1.0417	.5500	24.0
4.	BUTIR4	1.0417	.6241	24.0
5.	BUTIR5	.9167	.5836	24.0
6.	BUTIR6	.7500	.6079	24.0
7.	BUTIR7	1.4583	.5882	24.0
8.	BUTIR8	-.1667	.7614	24.0
9.	BUTIR9	.0000	.8847	24.0
10.	TOTAL	7.3750	2.9164	24.0

Correlation Matrix

	BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5
BUTIR1	1.0000				
BUTIR2	.3852	1.0000			
BUTIR3	.2068	.4089	1.0000		
BUTIR4	.5104	.3604	.3747	1.0000	
BUTIR5	.0780	.0701	.0113	.1293	1.0000
BUTIR6	.4491	.6054	.4226	.4870	-.0613
BUTIR7	.2707	.3128	.3416	.6563	.1161
BUTIR8	-.0598	-.1074	.3288	.0152	.2609
BUTIR9	-.1543	-.1849	.1787	-.1575	.2526
TOTAL	.4915	.4978	.6132	.6360	.3513

	BUTIR6	BUTIR7	BUTIR8	BUTIR9	TOTAL
BUTIR6	1.0000				
BUTIR7	.5775	1.0000			
BUTIR8	.0000	-.0162	1.0000		
BUTIR9	-.0808	-.1671	.9037	1.0000	
TOTAL	.6437	.5797	.5580	.4382	1.0000

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

N of Cases = 24.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	15.0000	36.0870	6.0072	10		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.5000	-.1667	7.3750	7.5417	-44.2500	4.5509
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.2304	.2826	8.5054	8.2228	30.0962	6.5568
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.2643	-.0870	1.2391	1.3261	-14.2500	.1548
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.2785	-.1849	.9037	1.0886	-4.8875	.0752

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	83.0000	23	3.6087		
Within People	1183.0000	216	5.4769		
Between Measures	983.0000	9	109.2222	113.0450	.0000
Residual	200.0000	207	.9662		
Total	1266.0000	239	5.2971		
Grand Mean	1.5000				

Hotelling's T-Squared = 468.4720 F = 33.9472 Prob. = .0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 9 Denominator = 15

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7532 Standardized item alpha = .7943

Lampiran VII. Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Pekerjaan

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR10	BUTIR11	BUTIR12	BUTIR13	BUTIR14	BUTIR15
BUTIR10	1.0000 (24) P= .	.4433 (24) P= .030	.3576 (24) P= .086	.2905 (24) P= .168	.2769 (24) P= .190	.0999 (24) P= .642
BUTIR11	.4433 (24) P= .030	1.0000 (24) P= .	.5066 (24) P= .012	.4981 (24) P= .013	.4382 (24) P= .032	.3892 (24) P= .060
BUTIR12	.3576 (24) P= .086	.5066 (24) P= .012	1.0000 (24) P= .	.3155 (24) P= .133	.1879 (24) P= .379	.5423 (24) P= .006
BUTIR13	.2905 (24) P= .168	.4981 (24) P= .013	.3155 (24) P= .133	1.0000 (24) P= .	.4030 (24) P= .051	.5300 (24) P= .008
BUTIR14	.2769 (24) P= .190	.4382 (24) P= .032	.1879 (24) P= .379	.4030 (24) P= .051	1.0000 (24) P= .	.3464 (24) P= .097
BUTIR15	.0999 (24) P= .642	.3892 (24) P= .060	.5423 (24) P= .006	.5300 (24) P= .008	.3464 (24) P= .097	1.0000 (24) P= .
BUTIR16	-.1877 (24) P= .380	.2774 (24) P= .189	.3864 (24) P= .062	.3642 (24) P= .080	.2618 (24) P= .217	.7125 (24) P= .000
BUTIR17	.4972 (24) P= .013	.4558 (24) P= .025	.4763 (24) P= .019	.5487 (24) P= .005	.5916 (24) P= .002	.2928 (24) P= .165
BUTIR18	.2296 (24) P= .280	.0716 (24) P= .740	.2493 (24) P= .240	-.0178 (24) P= .934	-.1858 (24) P= .385	-.1532 (24) P= .475
TOTAL	.5514 (24) P= .005	.7332 (24) P= .000	.7049 (24) P= .000	.7414 (24) P= .000	.6253 (24) P= .001	.6467 (24) P= .001

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR16	BUTIR17	BUTIR18	TOTAL
BUTIR10	-.1877 (24) P= .380	.4972 (24) P= .013	.2296 (24) P= .280	.5514 (24) P= .005
BUTIR11	.2774 (24) P= .189	.4558 (24) P= .025	.0716 (24) P= .740	.7332 (24) P= .000
BUTIR12	.3864 (24) P= .062	.4763 (24) P= .019	.2493 (24) P= .240	.7049 (24) P= .000
BUTIR13	.3642 (24) P= .080	.5487 (24) P= .005	-.0178 (24) P= .934	.7414 (24) P= .000
BUTIR14	.2618 (24) P= .217	.5916 (24) P= .002	-.1858 (24) P= .385	.6253 (24) P= .001
BUTIR15	.7125 (24) P= .000	.2928 (24) P= .165	-.1532 (24) P= .475	.6467 (24) P= .001
BUTIR16	1.0000 (24) P= .	.1580 (24) P= .461	-.0695 (24) P= .747	.4901 (24) P= .015
BUTIR17	.1580 (24) P= .461	1.0000 (24) P= .	.0449 (24) P= .835	.7629 (24) P= .000
BUTIR18	-.0695 (24) P= .747	.0449 (24) P= .835	1.0000 (24) P= .	.2280 (24) P= .084
TOTAL	.4901 (24) P= .015	.7629 (24) P= .000	.2280 (24) P= .284	1.0000 (24) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Lanjutan Lampiran VII

Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Pekerjaan

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR10	1.0417	.5500	24.0
2.	BUTIR11	.8333	.5647	24.0
3.	BUTIR12	1.2500	.6079	24.0
4.	BUTIR13	.8750	.8502	24.0
5.	BUTIR14	.3333	.7614	24.0
6.	BUTIR15	1.3750	.4945	24.0
7.	BUTIR16	1.2083	.5090	24.0
8.	BUTIR17	-.2500	.6757	24.0
9.	BUTIR18	-.0833	.7173	24.0
10.	TOTAL	6.5833	3.5005	24.0

Correlation Matrix

	BUTIR10	BUTIR11	BUTIR12	BUTIR13	BUTIR14
BUTIR10	1.0000				
BUTIR11	.4433	1.0000			
BUTIR12	.3576	.5066	1.0000		
BUTIR13	.2905	.4981	.3155	1.0000	
BUTIR14	.2769	.4382	.1879	.4030	1.0000
BUTIR15	.0999	.3892	.5423	.5300	.3464
BUTIR16	-.1877	.2774	.3864	.3642	.2618
BUTIR17	.4972	.4558	.4763	.5487	.5916
BUTIR18	.2296	.0716	.2493	-.0178	-.1858
TOTAL	.5514	.7332	.7049	.7414	.6253

	BUTIR15	BUTIR16	BUTIR17	BUTIR18	TOTAL
BUTIR15	1.0000				
BUTIR16	.7125	1.0000			
BUTIR17	.2928	.1580	1.0000		
BUTIR18	-.1532	-.0695	.0449	1.0000	
TOTAL	.6467	.4901	.7629	.2280	1.0000

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

N of Cases = 24.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	13.1667	49.0145	7.0010	10		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.3167	-.2500	6.5833	6.8333	-26.3333	3.7381
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.6022	.2446	12.2536	12.0091	50.1037	14.0300
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3666	-.1014	2.2065	2.3080	-21.7500	.3035
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3581	-.1877	.7629	.9505	-4.0652	.0615

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	112.7333	23	4.9014		
Within People	1063.2000	216	4.9222		
Between Measures	807.4333	9	89.7148	72.6090	.0000
Residual	255.7667	207	1.2356		
Total	1175.9333	239	4.9202		
Grand Mean	1.3167				

Hotelling's T-Squared = 459.8240 F = 33.3206 Prob. = .0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 9 Denominator = 15

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7479 Standardized item alpha = .8480

Lampiran VIII. Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristik Situasi Kerja

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR19	BUTIR20	BUTIR21	BUTIR22	BUTIR23	BUTIR24
BUTIR19	1.0000 (24) P= .	.3834 (24) P= .064	.0248 (24) P= .908	.2006 (24) P= .347	.3708 (24) P= .074	.2078 (24) P= .330
BUTIR20	.3834 (24) P= .064	1.0000 (24) P= .	.1321 (24) P= .538	.1413 (24) P= .510	.4504 (24) P= .027	.4100 (24) P= .047
BUTIR21	.0248 (24) P= .908	.1321 (24) P= .538	1.0000 (24) P= .	.3851 (24) P= .063	-.1816 (24) P= .396	.1074 (24) P= .617
BUTIR22	.2006 (24) P= .347	.1413 (24) P= .510	.3851 (24) P= .063	1.0000 (24) P= .	.3496 (24) P= .094	.3861 (24) P= .062
BUTIR23	.3708 (24) P= .074	.4504 (24) P= .027	-.1816 (24) P= .396	.3496 (24) P= .094	1.0000 (24) P= .	.5071 (24) P= .011
BUTIR24	.2078 (24) P= .330	.4100 (24) P= .047	.1074 (24) P= .617	.3861 (24) P= .062	.5071 (24) P= .011	1.0000 (24) P= .
BUTIR25	.1972 (24) P= .356	.4225 (24) P= .040	-.1476 (24) P= .491	.3654 (24) P= .079	.7134 (24) P= .000	.2356 (24) P= .268
BUTIR26	.3737 (24) P= .072	.4422 (24) P= .030	-.2897 (24) P= .170	.0372 (24) P= .863	.6838 (24) P= .000	.1685 (24) P= .431
BUTIR27	.4016 (24) P= .052	.5136 (24) P= .010	.2812 (24) P= .183	.5208 (24) P= .009	.5373 (24) P= .007	.1870 (24) P= .382
BUTIR28	.2683 (24) P= .205	.4763 (24) P= .019	.0000 (24) P=1.000	.3204 (24) P= .127	.3273 (24) P= .118	.4841 (24) P= .017
TOTAL	.5644 (24) P= .004	.6470 (24) P= .001	.1300 (24) P= .545	.6278 (24) P= .001	.7948 (24) P= .000	.5726 (24) P= .003

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR25	BUTIR26	BUTIR27	BUTIR28	TOTAL
BUTIR19	.1972 (24) P= .356	.3737 (24) P= .072	.4016 (24) P= .052	.2683 (24) P= .205	.5644 (24) P= .004
BUTIR20	.4225 (24) P= .040	.4422 (24) P= .030	.5136 (24) P= .010	.4763 (24) P= .019	.6470 (24) P= .001
BUTIR21	-.1476 (24) P= .491	-.2897 (24) P= .170	.2812 (24) P= .183	.0000 (24) P=1.000	.1300 (24) P= .045
BUTIR22	.3654 (24) P= .079	.0372 (24) P= .863	.5208 (24) P= .009	.3204 (24) P= .127	.6278 (24) P= .001
BUTIR23	.7134 (24) P= .000	.6838 (24) P= .000	.5373 (24) P= .007	.3273 (24) P= .118	.7948 (24) P= .000
BUTIR24	.2356 (24) P= .268	.1685 (24) P= .431	.1870 (24) P= .382	.4841 (24) P= .017	.5726 (24) P= .003
BUTIR25	1.0000 (24) P= .	.7147 (24) P= .000	.6938 (24) P= .000	.4562 (24) P= .025	.7759 (24) P= .000
BUTIR26	.7147 (24) P= .000	1.0000 (24) P= .	.5043 (24) P= .012	.1306 (24) P= .543	.6215 (24) P= .001
BUTIR27	.6938 (24) P= .000	.5043 (24) P= .012	1.0000 (24) P= .	.4345 (24) P= .034	.7991 (24) P= .000
BUTIR28	.4562 (24) P= .025	.1306 (24) P= .543	.4345 (24) P= .034	1.0000 (24) P= .	.6130 (24) P= .001
TOTAL	.7759 (24) P= .000	.6215 (24) P= .001	.7991 (24) P= .000	.6130 (24) P= .001	1.0000 (24) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Lanjutan Lampiran VIII

Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Karakteristika Situasi Kerja

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR19	.6250	.8242	24.0
2.	BUTIR20	.7083	.4643	24.0
3.	BUTIR21	1.2500	.5316	24.0
4.	BUTIR22	1.2917	.6903	24.0
5.	BUTIR23	.7500	.6757	24.0
6.	BUTIR24	.3333	.7614	24.0
7.	BUTIR25	.6250	.9696	24.0
8.	BUTIR26	.6667	.5647	24.0
9.	BUTIR27	1.5417	.5090	24.0
10.	BUTIR28	1.0000	.5898	24.0
11.	TOTAL	8.7500	4.0887	24.0

Correlation Matrix

	BUTIR19	BUTIR20	BUTIR21	BUTIR22	BUTIR23
BUTIR19	1.0000				
BUTIR20	.3834	1.0000			
BUTIR21	.0248	.1321	1.0000		
BUTIR22	.2006	.1413	.3851	1.0000	
BUTIR23	.3708	.4504	-.1816	.3496	1.0000
BUTIR24	.2078	.4100	.1074	.3861	.5071
BUTIR25	.1972	.4225	-.1476	.3654	.7134
BUTIR26	.3737	.4422	-.2897	.0372	.6838
BUTIR27	.4016	.5136	.2812	.5208	.5373
BUTIR28	.2683	.4763	.0000	.3204	.3273
TOTAL	.5644	.6470	.1300	.6278	.7948

	BUTIR24	BUTIR25	BUTIR26	BUTIR27	BUTIR28
BUTIR24	1.0000				
BUTIR25	.2356	1.0000			
BUTIR26	.1685	.7147	1.0000		
BUTIR27	.1870	.6938	.5043	1.0000	
BUTIR28	.4841	.4562	.1306	.4345	1.0000
TOTAL	.5726	.7759	.6215	.7991	.6130

TOTAL	1.0000
-------	--------

Lampiran IX. Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kemampuan Kerja

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR29	BUTIR30	BUTIR31	BUTIR32	BUTIR33	BUTIR34
BUTIR29	1.0000 (24) P= .	.4346 (24) P= .034	-.2349 (24) P= .269	.2858 (24) P= .176	.0855 (24) P= .691	.3902 (24) P= .059
BUTIR30	.4346 (24) P= .034	1.0000 (24) P= .	.0324 (24) P= .880	.0964 (24) P= .654	.3391 (24) P= .105	.3554 (24) P= .088
BUTIR31	-.2349 (24) P= .269	.0324 (24) P= .880	1.0000 (24) P= .	.1425 (24) P= .506	.3954 (24) P= .056	-.1800 (24) P= .400
BUTIR32	.2858 (24) P= .176	.0964 (24) P= .654	.1425 (24) P= .506	1.0000 (24) P= .	.4295 (24) P= .036	-.1720 (24) P= .422
BUTIR33	.0855 (24) P= .691	.3391 (24) P= .105	.3954 (24) P= .056	.4295 (24) P= .036	1.0000 (24) P= .	-.2657 (24) P= .210
BUTIR34	.3902 (24) P= .059	.3554 (24) P= .088	-.1800 (24) P= .400	-.1720 (24) P= .422	-.2657 (24) P= .210	1.0000 (24) P= .
BUTIR35	-.0242 (24) P= .911	.0899 (24) P= .676	.1329 (24) P= .536	.1365 (24) P= .525	.1880 (24) P= .379	-.3593 (24) P= .085
TOTAL	.4910 (24) P= .015	.3261 (24) P= .020	.4921 (24) P= .015	.5949 (24) P= .002	.7213 (24) P= .000	.1161 (24) P= .089

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

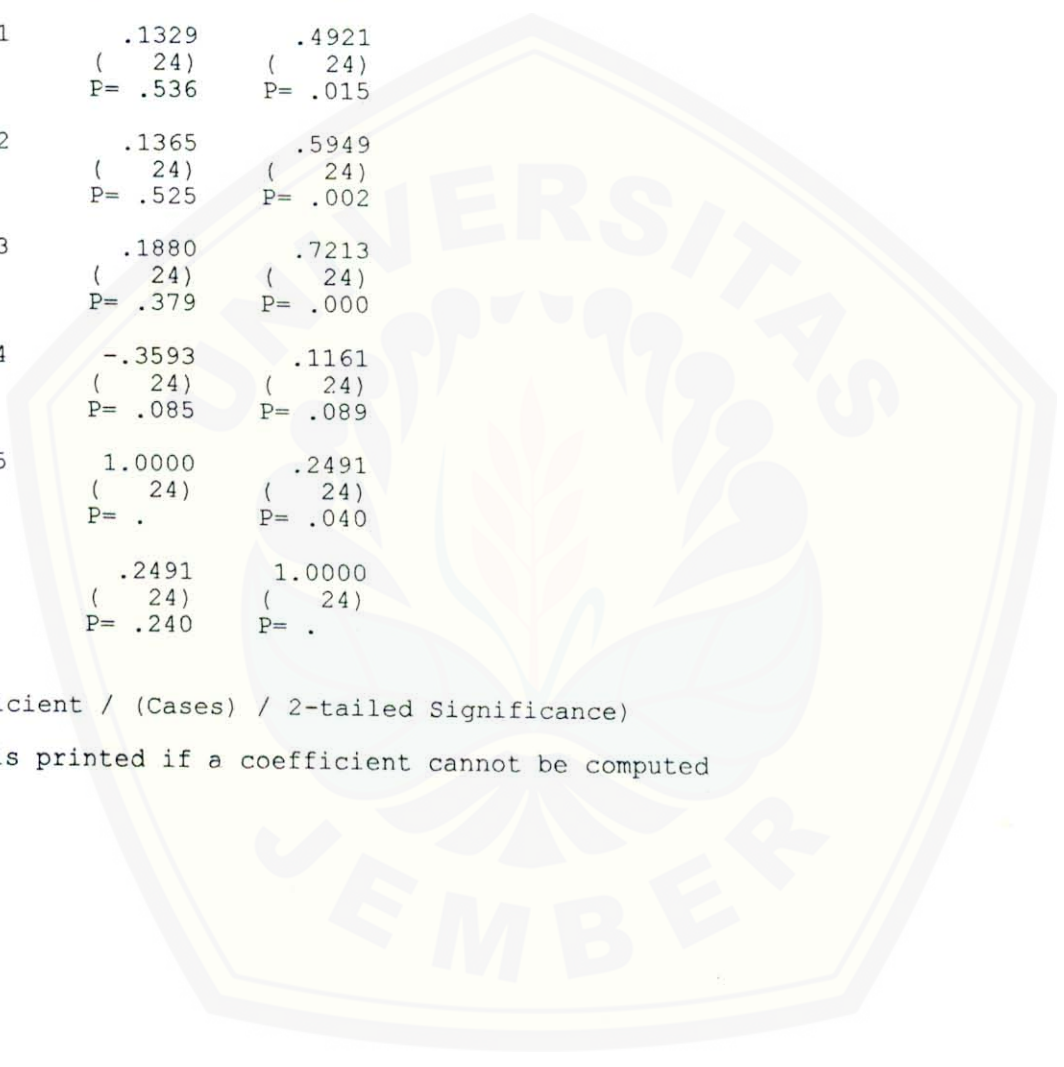
" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR35	TOTAL
BUTIR29	-.0242 (24) P= .911	.4910 (24) P= .015
BUTIR30	.0899 (24) P= .676	.3261 (24) P= .020
BUTIR31	.1329 (24) P= .536	.4921 (24) P= .015
BUTIR32	.1365 (24) P= .525	.5949 (24) P= .002
BUTIR33	.1880 (24) P= .379	.7213 (24) P= .000
BUTIR34	-.3593 (24) P= .085	.1161 (24) P= .089
BUTIR35	1.0000 (24) P= .	.2491 (24) P= .040
TOTAL	.2491 (24) P= .240	1.0000 (24) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed



Lanjutan Lampiran IX

Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kemampuan Kerja

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR29	1.0833	1.0598	24.0
2.	BUTIR30	1.7083	.9991	24.0
3.	BUTIR31	1.5417	1.0624	24.0
4.	BUTIR32	-1.7917	.6580	24.0
5.	BUTIR33	-.7083	1.1602	24.0
6.	BUTIR34	.0833	.9286	24.0
7.	BUTIR35	-1.9167	.2823	24.0
8.	TOTAL	.6250	2.3184	24.0

Correlation Matrix

	BUTIR29	BUTIR30	BUTIR31	BUTIR32	BUTIR33
BUTIR29	1.0000				
BUTIR30	.4346	1.0000			
BUTIR31	-.2349	.0324	1.0000		
BUTIR32	.2858	.0964	.1425	1.0000	
BUTIR33	.0855	.3391	.3954	.4295	1.0000
BUTIR34	.3902	.3554	-.1900	-.1720	-.2657
BUTIR35	-.0242	.0899	.1329	.1365	.1880
TOTAL	.4910	.3261	.4921	.5949	.7213

	BUTIR34	BUTIR35	TOTAL
BUTIR34	1.0000		
BUTIR35	-.3593	1.0000	
TOTAL	.1161	.2491	1.0000

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

N of Cases = 24.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	.6250	28.4185	5.3309	8		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.0781	-1.9167	1.7083	3.6250	-.8913	2.0290
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.4183	.0797	5.3750	5.2953	67.4318	2.7257
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3049	-.2862	1.9402	2.2264	-6.7785	.2478
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.1889	-.3593	.7213	1.0806	-2.0075	.0720

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	81.7031	23	3.5523		
Within People	520.1250	168	3.0960		
Between Measures	340.8698	7	48.6957	43.7366	.0000
Residual	179.2552	161	1.1134		
Total	601.8281	191	3.1509		
Grand Mean	.0781				

Hotelling's T-Squared = 901.0500 F = 95.1419 Prob. = .0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 7 Denominator = 17

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .6866 Standardized item alpha = .6507

Lampiran X. Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kinerja

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIRO1	BUTIRO2	BUTIRO3	BUTIRO4	BUTIRO5	BUTIRO6
BUTIRO1	1.0000 (24) P= .	.5272 (24) P= .008	.6207 (24) P= .001	.6322 (24) P= .001	.4750 (24) P= .019	.6908 (24) P= .000
BUTIRO2	.5272 (24) P= .008	1.0000 (24) P= .	.5351 (24) P= .007	.8109 (24) P= .000	.4309 (24) P= .036	.5390 (24) P= .007
BUTIRO3	.6207 (24) P= .001	.5351 (24) P= .007	1.0000 (24) P= .	.6281 (24) P= .001	.3832 (24) P= .065	.5330 (24) P= .007
BUTIRO4	.6322 (24) P= .001	.8109 (24) P= .000	.6281 (24) P= .001	1.0000 (24) P= .	.4649 (24) P= .022	.6703 (24) P= .000
BUTIRO5	.4750 (24) P= .019	.4309 (24) P= .036	.3832 (24) P= .065	.4649 (24) P= .022	1.0000 (24) P= .	.5720 (24) P= .003
BUTIRO6	.6908 (24) P= .000	.5390 (24) P= .007	.5330 (24) P= .007	.6703 (24) P= .000	.5720 (24) P= .003	1.0000 (24) P= .
BUTIRO7	.7977 (24) P= .000	.4702 (24) P= .020	.6793 (24) P= .000	.5455 (24) P= .006	.3344 (24) P= .110	.6341 (24) P= .001
BUTIRO8	.1487 (24) P= .488	.1257 (24) P= .558	.1190 (24) P= .580	.2132 (24) P= .317	.3399 (24) P= .104	.5196 (24) P= .009
BUTIRO9	.3962 (24) P= .055	.2364 (24) P= .266	.1741 (24) P= .416	.4009 (24) P= .052	.4024 (24) P= .051	.6297 (24) P= .001
BUTIRO10	.4796 (24) P= .018	.2949 (24) P= .162	.2791 (24) P= .187	.5000 (24) P= .013	.5314 (24) P= .008	.2437 (24) P= .251
BUTIRO11	.6566 (24) P= .000	.2129 (24) P= .318	.4895 (24) P= .015	.3610 (24) P= .083	.5207 (24) P= .009	.3771 (24) P= .069

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR01	BUTIR02	BUTIR03	BUTIR04	BUTIR05	BUTIR06
BUTIR12	.7005 (.24) P= .000	.6488 (.24) P= .001	.6998 (.24) P= .000	.7930 (.24) P= .000	.6933 (.24) P= .000	.6360 (.24) P= .001
TOTAL	.8302 (.24) P= .000	.6536 (.24) P= .001	.7213 (.24) P= .000	.7982 (.24) P= .000	.7048 (.24) P= .000	.8369 (.24) P= .000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

	BUTIR07	BUTIR08	BUTIR09	BUTIR10	BUTIR11	BUTIR12
BUTIR01	.7977 (.24) P= .000	.1487 (.24) P= .488	.3962 (.24) P= .055	.4796 (.24) P= .018	.6566 (.24) P= .000	.7005 (.24) P= .000
BUTIR02	.4702 (.24) P= .020	.1257 (.24) P= .558	.2364 (.24) P= .266	.2949 (.24) P= .162	.2129 (.24) P= .318	.6488 (.24) P= .001
BUTIR03	.6793 (.24) P= .000	.1190 (.24) P= .580	.1741 (.24) P= .416	.2791 (.24) P= .187	.4895 (.24) P= .015	.6998 (.24) P= .000
BUTIR04	.5455 (.24) P= .006	.2132 (.24) P= .317	.4009 (.24) P= .052	.5000 (.24) P= .013	.3610 (.24) P= .083	.7930 (.24) P= .000
BUTIR05	.3344 (.24) P= .110	.3399 (.24) P= .104	.4024 (.24) P= .051	.5314 (.24) P= .008	.5207 (.24) P= .009	.6933 (.24) P= .000
BUTIR06	.6341 (.24) P= .001	.5196 (.24) P= .009	.6297 (.24) P= .001	.2437 (.24) P= .251	.3771 (.24) P= .069	.6360 (.24) P= .001
BUTIR07	1.0000 (.24) P= .	.2505 (.24) P= .238	.4037 (.24) P= .050	.3357 (.24) P= .109	.6059 (.24) P= .002	.6097 (.24) P= .002

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

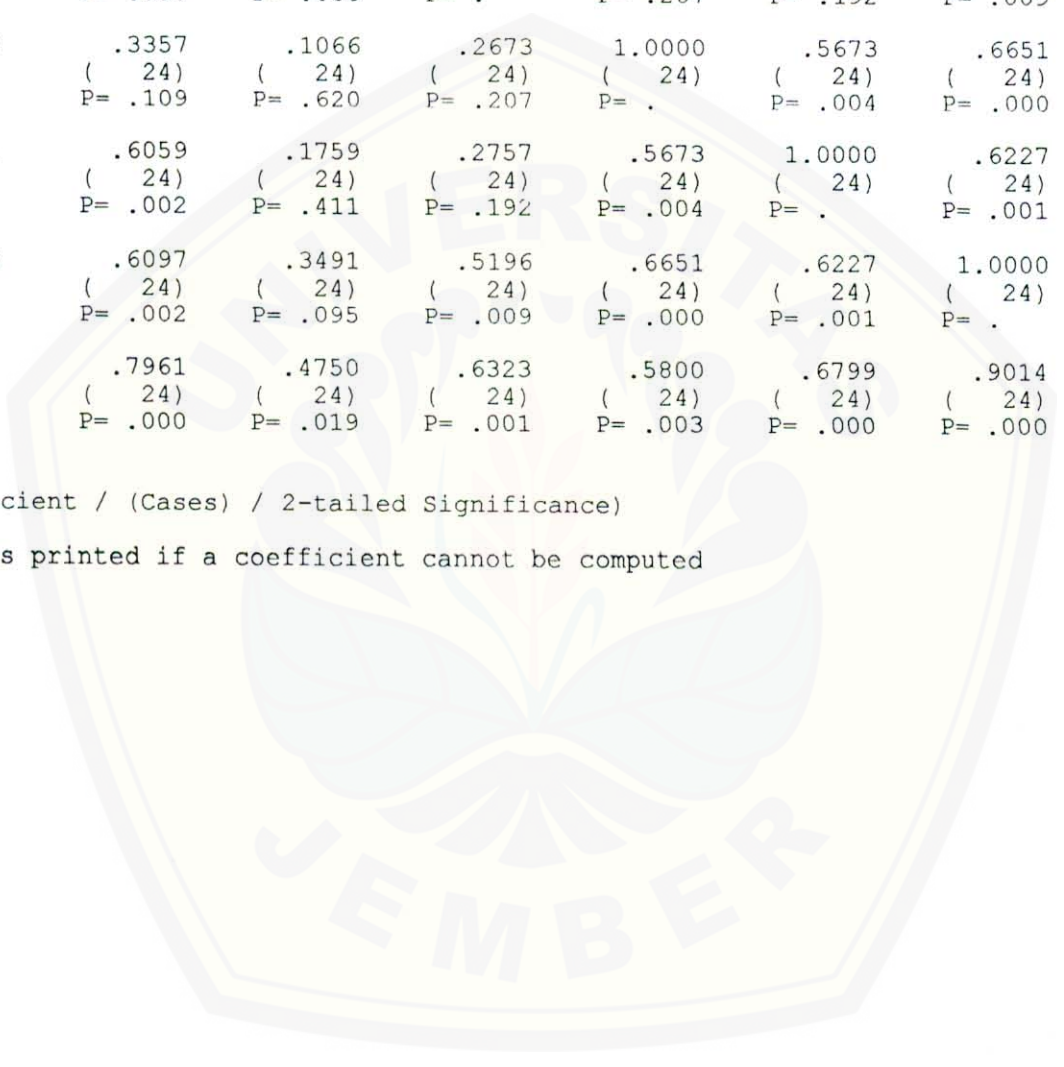
" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR07	BUTIR08	BUTIR09	BUTIR10	BUTIR11	BUTIR12
BUTIR08	.2505 (24) P= .238	1.0000 (24) P= .	.6838 (24) P= .000	.1066 (24) P= .620	.1759 (24) P= .411	.3491 (24) P= .095
BUTIR09	.4037 (24) P= .050	.6838 (24) P= .000	1.0000 (24) P= .	.2673 (24) P= .207	.2757 (24) P= .192	.5196 (24) P= .009
BUTIR10	.3357 (24) P= .109	.1066 (24) P= .620	.2673 (24) P= .207	1.0000 (24) P= .	.5673 (24) P= .004	.6651 (24) P= .000
BUTIR11	.6059 (24) P= .002	.1759 (24) P= .411	.2757 (24) P= .192	.5673 (24) P= .004	1.0000 (24) P= .	.6227 (24) P= .001
BUTIR12	.6097 (24) P= .002	.3491 (24) P= .095	.5196 (24) P= .009	.6651 (24) P= .000	.6227 (24) P= .001	1.0000 (24) P= .
TOTAL	.7961 (24) P= .000	.4750 (24) P= .019	.6323 (24) P= .001	.5800 (24) P= .003	.6799 (24) P= .000	.9014 (24) P= .000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed



- - Correlation Coefficients - -

TOTAL

BUTIR01	.8302
(24)	
P=	.000
BUTIR02	.6536
(24)	
P=	.001
BUTIR03	.7213
(24)	
P=	.000
BUTIR04	.7982
(24)	
P=	.000
BUTIR05	.7048
(24)	
P=	.000
BUTIR06	.8369
(24)	
P=	.000
BUTIR07	.7961
(24)	
P=	.000
BUTIR08	.4750
(24)	
P=	.019
BUTIR09	.6323
(24)	
P=	.001
BUTIR10	.5800
(24)	
P=	.003
BUTIR11	.6799
(24)	
P=	.000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	TOTAL	
BUTIR12	.9014	
	(24)	
	P= .000	
TOTAL	1.0000	
	(24)	
	P= .	

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed



Lanjutan Lampiran X

Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Kinerja

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIRO1	1.2917	.6903	24.0
2.	BUTIRO2	1.0833	.4082	24.0
3.	BUTIRO3	1.3750	.6469	24.0
4.	BUTIRO4	1.1667	.4815	24.0
5.	BUTIRO5	1.1250	.6797	24.0
6.	BUTIRO6	1.1250	.7409	24.0
7.	BUTIRO7	1.4167	.7173	24.0
8.	BUTIRO8	1.6667	.5647	24.0
9.	BUTIRO9	1.2500	.6757	24.0
10.	BUTIRO10	1.3333	.4815	24.0
11.	BUTIR11	1.4167	.5836	24.0
12.	BUTIR12	1.2083	.5882	24.0
13.	TOTAL	15.4167	5.2413	24.0

Correlation Matrix

	BUTIRO1	BUTIRO2	BUTIRO3	BUTIRO4	BUTIRO5
BUTIRO1	1.0000				
BUTIRO2	.5272	1.0000			
BUTIRO3	.6207	.5351	1.0000		
BUTIRO4	.6322	.8109	.6281	1.0000	
BUTIRO5	.4750	.4309	.3832	.4649	1.0000
BUTIRO6	.6908	.5390	.5330	.6703	.5720
BUTIRO7	.7977	.4702	.6793	.5455	.3344
BUTIRO8	.1487	.1257	.1190	.2132	.3399
BUTIRO9	.3962	.2364	.1741	.4009	.4024
BUTIRO10	.4796	.2949	.2791	.5000	.5314
BUTIR11	.6566	.2129	.4895	.3610	.5207
BUTIR12	.7005	.6488	.6998	.7930	.6933
TOTAL	.8302	.6536	.7213	.7982	.7048

	BUTIRO6	BUTIRO7	BUTIRO8	BUTIRO9	BUTIRO10
BUTIRO6	1.0000				
BUTIRO7	.6341	1.0000			
BUTIRO8	.5196	.2505	1.0000		
BUTIRO9	.6297	.4037	.6838	1.0000	
BUTIRO10	.2437	.3357	.1066	.2673	1.0000
BUTIR11	.3771	.6059	.1759	.2757	.5673
BUTIR12	.6360	.6097	.3491	.5196	.6651
TOTAL	.8369	.7961	.4750	.6323	.5800

