

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEJABAT STRUKTURAL  
PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN TUBAN**

**TESIS**



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



Assa'	Hadiah	Klass
Pembelian		658.312 S
Terima : Tgl. 06 JAN 2003		SAN
No. Induk :	SRS.	<i>[Signature]</i>

e. i

Oleh :

**TRI HADI SANYOTO**

**NIM : 000820101067**

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2002**

**Lembar Pengesahan**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**

Tanggal Oktober 2002

Oleh

**Pembimbing Utama,**



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

NIP. 130 350 767

**Pembimbing,**



**Drs. Marjanto, MM.**

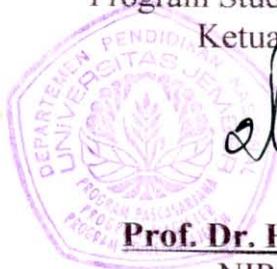
NIP. 130 324 100

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi



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

NIP. 130 350 765

**JUDUL TESIS**  
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA**  
**PEJABAT STRUKTURAL PADA DINAS KESEHATAN**  
**KABUPATEN TUBAN**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : TRI HADI SANYOTO  
NIM : 000820101067  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

**06 OKTOBER 2002**

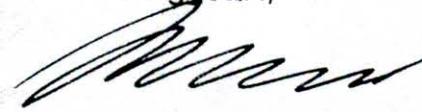
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

Ketua,

  
Dr. R. ANDI SULARSO, MSM  
NIP : 131 624 475

Anggota I,

  
Drs. KAMARUL IMAM, MSc.  
NIP : 130 935 418

Anggota II,

  
Drs. MARJANTO, MM.  
NIP : 130 324 100



**Mengetahui/menyetujui**  
Universitas Jember Program Pascasarjana  
Program Studi Manajemen  
Ketua Program Studi

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

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT. atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat terselesaikan 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 di bawah ini.

Pembimbing tesis, kepada beliau bapak **Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE, SU** dan bapak **Marjanto, SE, MM** 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 Magister Manajemen Universitas Jember beserta staf, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan program magister.

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

Seluruh Pejabat Struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban; Rekan Sri Andayani SKM, yang telah memberikan masukan dan saran-saran tentang statistik; Istriku Drh.Hj. Waznah Mulik, anakku Hilda Muliana, S.Si dan Priya Nugraha; Teman-temanku atas dorongan motivasi dan segala macam bantuannya, yang sangat berarti bagi penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang memberikan balasan pahala yang layak atas segala budi baik yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan nanti.

Jember, Oktober 2002

Penulis

## RINGKASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban. Data yang digunakan adalah data primer, yaitu dengan melakukan wawancara langsung untuk mengetahui insentif yang diterima responden, kondisi lingkungan kerja responden serta pengembangan karier yang pernah diterima oleh responden. Disamping itu dilakukan pengamatan langsung terhadap kinerja responden dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pejabat struktural di Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa 70% responden memperoleh insentif yang memadai / baik dan 63,66% responden berada pada lingkungan kerja yang memadai / baik pula. Hal ini disebabkan karena standar penerimaan gaji pegawai negeri telah ditetapkan dan didasarkan masa kerja, golongan ruang kepangkatan serta besarnya tanggungan keluarga, dan penerimaan fasilitas dinas lain juga diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga kepuasan pegawai dapat dengan mudah dicapai. Demikian juga dengan kondisi lingkungan kerja yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban masih dalam kategori memadai, terutama dari segi luas ruangan, pencahayaan dan suhu ruangan, yang ketiganya akan memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Namun demikian 53,33% responden memperoleh pengembangan karier yang kurang memadai. Salah satu faktor penyebabnya karena masih belum optimalnya kemampuan responden dalam berkerja secara tim work (73,33% responden ) dan banyaknya responden (73,33%) yang frekwensi diikutkan pendidikan dan pelatihan masih kurang. Ditinjau dari kinerja responden ternyata 60% responden mempunyai kinerja yang kurang memadai. Faktor yang dominan terjadinya hal ini karena banyaknya responden yang kurang kreatif dan inisiatif serta kurang optimalnya kepemimpinan responden. Dengan uji regresi linier ternyata hanya faktor pengembangan karier yang mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan kabupaten Tuban.

## Abstract

Human resources both quantity and quality may convey some of the main factors in order to maximize the best performance that an organization have done. Refer to the result of an evaluation that observed how well the officials of Health District Office in Tuban performed their effort related with their responsibility, it was indicated that the job performance of those officials on average is still less than optimal. The performance like this was presented due to some factors such as the lack of psychological motivation that individually should be received.

The main purpose of this study is analyze the factors which influenced the quality performance of the managers who work for Health District Office in Tuban. This study used a cross sectional method which covered 31 managers as target population. Than, from those 31-target population, the 30 managers were eligible to be selected as respondent.

Based on the result of this study, there were about 70 % of respondents revealed that they gained some convenience incentives. Moreover, related with the job atmosphere where the managers work, there were about 63.66 % of respondents stated that they work under comfortable job circumstance. For those two results maybe they were influenced by several incentives such as a fixed standard salary, fixed periodically promotion or any other facilities. In addition, the common condition of physical environment, for instance temperature, light intensity and even room capacity in which those 30 managers work was also still comfort enough. Furthermore, there were 53,33 % of respondents stated that there was an inappropriate improving carrier was provided. On the other side, there were about 60 % of respondents performed their own low job performance.

By using a linier regression test, it was found out that the system of personal carrier development, in fact, showed a significant factor influencing the degree of those 30's official job performance. (Precisely, the score of "T" = 0.03 was less than  $\alpha = 0.05$ ).

According to the basic results of this study, to improve much more better for the responsible job performance of each manager who works for Health District Office in Tuban, it is absolutely needed some given focus attention especially for a development carrier system receiving from both the top Manager of Health District Office and the Local Government.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI</b> .....	iv
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1. Landasan Teori .....	7
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu .....	19
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	22
3.1. Kerangka Konseptual .....	22
3.2. Hipotesis .....	24
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	25
4.1. Obyek Penelitian .....	25
4.2. Penentuan Populasi .....	25
4.3. Identifikasi Variabel .....	26
4.4. Definisi Operasional Varibel .....	27
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29

4.6. Prosedur Pengambilan Data .....	29
4.7. Instrumen penelitian .....	30
4.8. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	30
<b>BAB V HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>31</b>
5.1. Gambaran Umum .....	31
5.2. Hasil Pelaksanaan Penelitian .....	33
5.3. Pembahasan .....	45
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>61</b>
6.1. Kesimpulan .....	61
6.2. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Distribusi Responden Menurut Umur .....	33
Tabel 5.2. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	34
Tabel 5.3. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan .....	35
Tabel 5.4. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	36
Tabel 5.5. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja .....	37
Tabel 5.6. Distribusi Responden Menurut Besarnya Insentif .....	38
Tabel 5.7. Distribusi Responden Menurut Kondisi Lingkungan Kerja .....	39
Tabel 5.8. Distribusi Responden Menurut Pengembangan Karier .....	40
Tabel 5.9. Distribusi Responden Menurut Hasil Kinerja .....	41
Tabel 5.10. Diskripsi Hubungan antara Besarnya Insentif dan Kinerja Responden .....	43
Tabel 5.11. Diskripsi Hubungan antara Kondisi Lingkungan Kerja dan Kinerja Responden .....	44
Tabel 5.12. Diskripsi Hubungan antara Pengembangan Karier dan Kinerja Responden .....	45
Tabel 5.13. Anova dari Pengaruh Besarnya Insentif, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja .....	53
Tabel 5.14. Coeffisients dari Pengaruh Besarnya Insentif, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja .....	54

## DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 1	
Kerangka Pikir Faktor-faktor Yang Kemungkinan Mempengaruhi Kinerja .....	22

## DAFTAR-LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Bagi Responden .....	66
Lampiran 2 Kuesioner Penilaian Kinerja .....	70
Lampiran 3 Daftar Identitas Responden Insentif, Kondisi Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier dan Kinerja Pejabat Struktural Dinas Kesehatan Kab. Tuban Tahun 2002 .....	76
Lampiran 4 Corelations ( Validity ) .....	77
Lampiran 5 Reliability .....	80
Lampiran 6 Print Out Linier Regression .....	83



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi dibentuk dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, pencapaian tujuan suatu organisasi itu sendiri ditentukan oleh berbagai unsur antara lain; sumber daya manusia / tenaga kerja, sarana dan prasarana yang digunakan serta perangkat-perangkat lain seperti teknologi dan sebagainya. Diantara input organisasi tersebut peran yang dominan adalah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia bukan peralatan yang canggih, oleh karena sumber daya manusia yang tidak bisa menerapkan teknologi dan mengoperasikan peralatan bagaimanapun canggihnya tidak akan bisa berfungsi.

Manajer sumber daya manusia ataupun suatu departemen yang mengurus sumber daya manusia suatu organisasi lebih-lebih organisasi yang cukup besar yang ada dalam suatu masyarakat akan terpenuhi harapannya apabila mampu mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut secara tepat, baik dan benar. Kenyataan dalam praktek kehidupan organisasi, sering tidak dinyatakan secara jelas dan eksplisit, apa sebenarnya tujuan (*objectives*) dari organisasi atau departemen yang mengurus manajemen sumber daya manusia tersebut. Padahal kegagalan dalam mengelola suatu sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap performance, profit maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Guna meningkatkan kinerja organisasi yang dominan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mulai dari pimpinan puncak sampai pelaksana terendah baik itu pelaksana administrasi maupun pelaksana operasional atau pelayanan. Pengelolaan sumber daya

manusia mencakup antisipasi dan pengendalian seluruh variasi dari sumber daya manusia tersebut. Analisis berkelanjutan tentang kondisi sumber daya manusia diperlukan, dan juga manajemen praktis yang terus diperbaharui. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah faktor kinerja. Hal ini disebabkan karena kinerja anggota organisasi / pegawai memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pekerjaan / performansi (Simamora, 1999; 415). Kinerja pegawai yang tinggi akan mendorong pegawai untuk memiliki perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan pekerjaan / performansinya.

Di dalam suatu organisasi, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya (Simamora, 1999 ; 416)

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan alat yang penting, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawannya, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Disamping itu penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu dalam suatu organisasi memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

Di lingkungan Pemerintahan penetapan standar kebutuhan tenaga di suatu unit kerja yang pada saat ini masih sangat lemah dan bervariasi, sehingga perlu adanya sistem perencanaan kebutuhan tenaga yang baik

namun cukup sederhana dan dapat diterapkan di semua tingkat pemerintahan. Perencanaan ini mencakup berbagai macam aktivitas termasuk penilaian kinerja dalam rangka mendukung bahan pengambilan keputusan dalam perencanaan penambahan atau pengurangan tenaga, relokasi tenaga, pemberian insentif, penghargaan maupun pengembangan karier.

Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban yang merupakan salah satu organisasi pemerintah dibawah Pemerintah Kabupaten Tuban, merupakan organisasi yang memiliki sumber daya manusia sebesar 778 orang mulai dari tingkat kabupaten sampai dengan tingkat desa. Sesuai dengan misinya guna memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, adil dan merata bagi seluruh lapisan masyarakat Kabupaten Tuban, maka peran sumber daya manusia yang ada sangatlah besar. Namun besarnya jumlah sumber daya manusia tidak menjamin mudahnya mencapai misi tersebut tanpa diimbangi kinerja pegawai yang memadai. Berdasarkan evaluasi kinerja petugas kesehatan di tingkat puskesmas dan desa pada tahun 2000 diperoleh hasil kinerja sumber daya manusia dengan kategori sedang, meskipun hasil kinerja yang diharapkan adalah dengan kategori baik.

Banyak faktor-faktor yang kemungkinan menjadi penyebab terjadinya kinerja sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban masih belum maksimal, antara lain masih terbatasnya berbagai bentuk motivasi yang ada. Seperti yang diuraikan oleh Pandji Anoraga (1997 :178) dalam bukunya Manajemen Bisnis, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan kerja dan iklim kerja, teknologi, sarana kerja/produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Dari sekian faktor tersebut motivasilah yang dominan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja karena menurut ahli psikologi J.P. Chaplin (1982: 325) dalam bukunya *Psychology* adalah motivasi membangkitkan, memelihara dan mempertahankan serta menyalurkan tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan baik secara materi maupun non materi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action*) dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karenanya tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan tersebutlah yang menimbulkan motivasi dan motivasi yang telah tumbuh memang dapat menjadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Motivasi kerja dimaksudkan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Sedangkan menurut Ravianto (1985:4), dalam bukunya *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, bahwa manfaat peningkatan produktivitas dan kinerja ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain; atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang atau non uang (insentif), jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan pengembangan karier. Insentif disini maksudnya adalah alat motivasi, sarana yang menimbulkan motif atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tersebut di atas, maka penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja

pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seperti tersebut di atas, maka dalam penelitian ini akan difokuskan pada tiga faktor yaitu faktor insentif, kondisi lingkungan kerja dan pengembangan karier.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan serta identifikasi masalah yang ada, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah : Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban ?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan**

#### **1.3.1.1. Tujuan Umum :**

Menganalisis faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban.

#### **1.3.1.2. Tujuan Khusus :**

1. Mengidentifikasi karakteristik responden
2. Mempelajari besarnya insentif yang diterima responden
3. Mempelajari kondisi lingkungan kerja responden
4. Mempelajari pengembangan karier yang pernah diterima oleh responden
5. Mempelajari kinerja responden
6. Menganalisis pengaruh insentif, lingkungan kerja dan pengembangan karier responden terhadap kinerja responden

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Pada penelitian ini mempunyai manfaat antara lain :

- a. Diharapkan hasil penelitian akan menambah kasanah ilmu pengetahuan dibidang Sumber Daya Manusia.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi Organisasi dalam memberikan motivasi terhadap pejabat struktural guna meningkatkan kinerjanya.
- c. Diharapkan hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi organisasi dalam menentukan jenis motivasi apa yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pejabat struktural.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Penilaian Kinerja

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik pegawai-pegawai berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai itu sendiri (Simamora, 1999 : 415).

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui hasil kerja pegawai selama periode waktu tertentu yang dibandingkan dengan standar, juga untuk mengetahui tentang diri pegawai baik sikap, watak, kekuatan maupun kelemahannya sehubungan dengan pekerjaan di organisasi, juga dapat mengetahui apakah pegawai mempunyai potensi untuk menduduki jabatan atau jabatan yang lebih tinggi dengan atau melalui training lebih lanjut atau tidak.

Sedangkan standar penilaian kinerja penting dipergunakan untuk menilai baik atau buruknya kinerja seseorang pegawai, dan hendaknya standar itu diketahui oleh pegawai, serta bersifat spesifik, dapat diukur secara obyektif dan realistis. Standar yang baik harus dapat dicapai oleh rata-rata pegawai dan dapat dilampaui oleh pegawai yang katagori hebat.

Pelaksanaan penilaian kinerja ada beberapa alternatif, pertama dilakukan oleh atasan langsung, yang kemudian diperiksa oleh atasan atasan langsung untuk menjaga obyektivitas penilaian. Juga dapat dilakukan oleh komite penilaian yang bisa terdiri atas atasan langsung,

atasan atasan langsung, rekan kerja, bawahannya, serta konsumen. Penilaian yang dilakukan oleh komite ini mempunyai kelebihan, yaitu karena melakukan penilaian dari berbagai sudut pandang atasan, rekan kerja, bawahan dan konsumen, sehingga diharapkan hasil penilaiannya dapat obyektif.

Hasil penilaian ini biasanya diteruskan pada bagian kepegawaian yang bilamana perlu akan memproses guna keperluan lebih lanjut dan kemudian menyimpan datanya dalam catatan arsip pegawai.

Untuk frekwensi penilaian secara formal dilakukan sebanyak setahun sekali, atau bila diperlukan bisa enam bulan, dan secara informal penilaian dapat dilakukan setiap saat.

Metode penilaian kinerja menurut Simamora ( 1999 : 453 – 479) ada beberapa penilaian kinerja antara lain:

**Rating scale** dimana penilai mengevaluasi kerja pegawai berdasarkan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Faktor-faktor atau kriteria penilaian tersebut antara lain adalah, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas, kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain, sikap, ketergantungan dan kepemimpinan. Penilaian dilakukan menurut pendapat penilai dengan mempergunakan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Kelebihan dari metode ini adalah tidak mahal, waktu relatif singkat, dan dapat diterapkan untuk menilai sejumlah besar pegawai. Sedangkan kelemahannya adalah sulit menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, faktor-faktor yang dipakai sebagai kriteria diasumsikan mempunyai bobot yang sama, dan berlaku untuk semua jenis pekerjaan. Penilaiannya terhadap faktor bersifat additif, dimana kelebihan dalam satu faktor dapat menutupi kelemahan dari faktor yang lain. Evaluasi diskriptif dapat ditafsirkan dengan sangat bervariasi oleh para penilai.

Biasanya untuk menutupi kelemahan metode *rating scale* dilengkapi dengan *overall rating* (metode uraian) yang bersifat terbuka dan berupa gambaran yang lebih lengkap dan terinci tentang diri pegawai. Hanya saja metode ini sangat kualitatif dan subyektif sifatnya.

Kesalahan penilaian bisa terjadi karena beberapa hal, antara lain kesalahan penilai, ataupun kesalahan pemilihan metode penilaian. Sedangkan kesalahan yang bersumberkan pada diri penilai yaitu *halo effect*, yaitu penilai kecenderungan untuk memberikan kesan pertama yang ditemui, *central tendency*, yaitu kecenderungan penilai untuk memberikan nilai tengah-tengah, *leniency / strictness bias* yaitu kecenderungan penilai yang terlalu lunak atau terlalu keras dalam memberikan penilaian, prasangka pribadi, *recency effect*, yaitu kecenderungan penilai untuk hanya mengingat pada peristiwa-peristiwa yang baru terjadi.

### **2.1.2 Produktivitas Kerja**

Peningkatan produktivitas kerja pegawai yang efektif dan efisien dipengaruhi oleh motivasi. Hubungan antara produktivitas kerja pegawai dan motivasi sangatlah berkaitan erat, dengan dorongan motivasi yang baik setiap karyawan akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Yang dimaksud dengan produktivitas adalah perbandingan atau ratio antara output terhadap input. Penggunaan ratio ini perlu memperhatikan aspek karyawan (kualitas dan jumlahnya) aspek pimpinan kelompok, pengarah dan pembina maupun aspek rumusan sasaran kerja yang harus dicapai di samping teknologi.

Produktivitas yang meningkat, berarti performance atau kinerjanya yang baik, akan menjadi umpan balik bagi usaha atau motivasi pegawai pada tahap berikutnya. Semakin besar kemampuan itu dibina semakin

efektif pemanfaatan sumberdaya yang digunakan, dan itu berarti akan dapat menekan besarnya biaya.

Secara makro produktivitas tidak dipengaruhi oleh ketrampilan pegawai saja, tetapi juga oleh berbagai faktor lain termasuk lingkungan kerja dimana kegiatan dilakukan. Pendekatan mikro produktivitas memiliki hubungan yang lebih erat dengan prestasi kerja pegawai, apabila sarana dan teknologi berada pada posisi yang optimal.

Peran motivasi dan ketrampilan pegawai pada lingkup kondisi mikro akan ikut menentukan tingkat produktivitas organisasi, pada dasarnya organisasi selalu meningkatkan produktivitas kerjanya. Tujuan dari peningkatan produktivitas itu adalah untuk meningkatkan efisiensi material, meminimalkan biaya dan memaksimalkan output yang dihasilkan, sehingga peningkatan produktivitas pegawai merupakan hal yang penting, mengingat manusialah yang mengelola sumberdaya dan teknologi, sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Unsur-unsur dalam peningkatan produktivitas yang penting antara lain yang pertama adalah insentif (perangsang). Hal ini dikarenakan oleh peningkatan produktivitas yang berhasil itu ditandai adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktivitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus diberikan terutama berdasarkan hasil produktivitasnya.

Kedua yaitu kepuasan kerja, hal ini karena persoalan peningkatan kepuasan kerja merupakan hal yang kompleks, maka diperlukan penyusunan kembali yang menyangkut penggandaan dan perluasan tugas kerja.

Dari kedua hal tersebut diatas diperlukan penilaian kinerja pegawai yang merupakan proses evaluasi pencapaian hasil kerja karyawan, yang bermanfaat bagi karyawan sendiri maupun organisasi sebagai dasar untuk

mengambil keputusan organisasi, misalnya kenaikan pangkat, gaji, promosi atau demosi, mutasi, pendidikan pelatihan dll.

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia tersebut. Disini penting teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja pegawai, adalah memberikan motivasi (dorongan ) kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai aturan dan tujuan yang akan dicapai.

### 2.1.3 Motivasi

Secara umum motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu, dorongan (*driving force*) maksudnya adalah desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan kebutuhan hidup dan juga mempunyai kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Sedangkan motivasi bisa motivasi individu karyawan dan motivasi atasan, disini yang diteliti dan dimaksudkan adalah motivasi individu karyawan.

Teori motivasi sebenarnya banyak namun yang menonjol ada 4 teori (Susilo Martoyo, 1999 :166-169) yang pendapat-pendapatnya adalah;

Teori Maslow tentang tingkatan kebutuhan dasar manusia adalah sebagai berikut: kebutuhan fisiologis dasar (*physiological needs*), keselamatan dan keamanan (*security needs*), cinta/kasih sayang (*social needs*), penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self actualization*). Yang dimaksud dengan kebutuhan fisiologis dasar adalah kebutuhan faali, kebutuhan biologis, seperti istirahat, tidur, makan, minum,

buang air, tempat berteduh, seks dan sebagainya. Sedangkan kebutuhan keselamatan dan keamanan dimaksudkan kebutuhan keselamatan jasmani maupun rohaninya, keamanan pribadi dan keluarganya, rasa tentram, bebas dari rasa takut, kebutuhan memperoleh pekerjaan, dan adanya peraturan yang memberikan bimbingan serta pengarahan untuk bertindak. Kebutuhan cinta/kasih sayang adalah kebutuhan akan rasa diakui, diterima oleh masyarakat lingkungannya, cinta-mencintai, afiliasi, rasa memiliki dan kebutuhan sosial lainnya. Kebutuhan akan penghargaan dimaksudkan kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang ada dan telah dicapainya. Sedangkan aktualisasi diri pada dasarnya adalah kebutuhan akan perwujudan diri, pencapaian cita-cita diri, pembawaan sikap dirinya terhadap tugas dan kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana Stooner dalam bukunya "Management" yang dikutip oleh Ravianto ( 1985, 34 ).

Menurut teori Y dari Gregor ( Susilo Martoyo, 1999 : 167) dikatakan bahwa manusia sering merupakan makhluk yang kontradiktif, yakni sering bertentangan antara yang satu dengan yang lain. Sebab kenyataannya menunjukkan, bahwa manusia sering menampakkan diri sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan menyayang, tetapi pada waktu yang sama mempunyai kecenderungan untuk bersikap kasar, bengis, membenci dan suka mengganggu. Dalam pengamatan Gregor, berbagai manajer tradisional dalam menghadapi kecenderungan/sikap manusia sebagaimana tersebut di atas, menganut berbagai anggapan, yang ia beri nama teori "X ", yaitu

- a. Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena sikap tersebut di atas, maka para karyawan perlu diatur, diawasi dan dipaksa untuk menjalankan pekerjaan. Kalau perlu dengan ancaman hukuman.

- c. Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan di atas segalanya”

Gregor sendiri tidak sepakat seluruhnya dengan teori “X” tersebut, sehingga timbul teorinya yang lain dan berlawanan dengan teori “X” yakni teori “Y”, yang intinya adalah sebagai berikut:

- a. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik, untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun istirahat.
- b. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.
- c. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk melaksanakan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi adalah tersebar luas dan bukan sempit dalam masyarakat.
- e. Di bawah kondisi kehidupan modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja”

Teori Frederich Herzberg (Susilo Martoyo, 1999:168) mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang didasarkan pada penelitian bersama, yang berdasarkan hasil penelitian ini dikembangkan suatu gagasan bahwa ada 2 rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang didalam pekerjaannya :yaitu rangkaian kondisi pertama disebut “faktor motivator” dan rangkaian kondisi kedua disebut “faktor hygiene”.

Adanya dua gagasan tersebut di atas itulah menyebabkan ada sementara orang yang menyebutkan gagasan Herzberg tersebut dengan nama Konsep Faktor motivator/hygiene dari Herzberg dan ada pula yang menyebut atau memberi nama teori dua faktor dari pada kepuasan kerja

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, yang terdiri dari : *achievement* (keberhasilan pelaksanaan), *recognition* (pengakuan), *the work itself* (pekerjaan itu sendiri), *responsibilities* (tanggung jawab), *advancement* (pengembangan)

Menurut Manullang (1981:145), rangkaian faktor-faktor tersebut memang melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakan (*job contents*), yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Sedangkan faktor hygiene yang merupakan faktor kedua, yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai atau dengan kata lain demotivasi menurut Frederich Herzberg yang dikutip oleh Manullang (1981:156), terdiri dari *company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan), *technical supervisor* (supervisi), *interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi), *working condition* (kondisi kerja), *wages* (gaji/upah).

Apabila faktor-faktor hygiene itu diperbaiki, maka menurut Manullang tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau diabaikan atau dibiarkan tidak sehat, maka karyawan akan timbul ketidakpuasan. Mungkin memang ada benarnya juga pendapat itu, namun ada kemungkinan juga apabila kondisi kerja dan gaji/upah diperbaiki dengan tepat, efek positifnya dalam sikap kerja dapat saja timbul.

Faktor hygiene pada dasarnya adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja di mana karyawan bekerja. Seseorang umumnya belum dapat mencapai kepuasan kerja, sebelum kekecewaan di dalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Tindakan pemimpin untuk dapat menghilangkan kekecewaan karyawan tersebut adalah dengan memperbaiki faktor-faktor hygiene sebagaimana disebutkan di atas, mulai

dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan sampai dengan gaji (*wages*).

Teori Clelland (Susilo Martoyo, 1999:169) adalah direktur pusat penelitian kepribadian di Universitas Harvard, beliau bersama kawan-kawannya mempelajari persoalan yang berkaitan dengan keberhasilan seseorang (*the needs to achieve*). Hasilnya adalah suatu konsep yang berhubungan dengan upaya bagaimana dapat mencapai keberhasilan. Karena teorinya disebut "*Achievement Motivation Theory*".

Menurut Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah), namun tujuan tersebut cukup merupakan "*challenge*" atau tantangan untuk dicapai dengan baik dan tepat.
- b. Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.
- c. Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat "*concerned*" atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya"

Demikian kenyataannya memang mereka berhasil menemukan cara-cara mengembangkan kebutuhan untuk keberhasilan dengan baik.

Atas dasar uraian tentang motivasi tersebut diatas maka faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang meliputi insentif, lingkungan kerja dan pengembangan karier diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Insentif**

Insentif merupakan bagian dari imbalan yang berlaku bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sistem insentif dapat diberikan pada seseorang maupun pada tingkat kelompok. Pada

perorangan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan memberikan insentif finansial maupun non finansial berdasarkan hasil pekerjaan karyawan. Pengertian di bidang insentif menghasilkan suatu kesimpulan yang beraneka ragam tergantung pada sudut pandangan serta anggapan dasar yang digunakan. Namun berdasarkan teori secara dasar yang dikutip Cahyono (1996 : 188-190 ) diadakan penggolongan menjadi 2 yaitu yang pertama insentif finansial, yang dapat diklasifikasikan menjadi 2 sifat, bersifat ekonomis uang, pakaian, makanan, tempat tinggal, dan bersifat biologis, kelangsungan hidup, perkembangan pertumbuhan jasmani. Kedua insentif non finansial, mempunyai pengaruh yang fundamental yang intensitasnya pada dasarnya tidak kalah dengan pengaruh insentif finansial, antara lain adalah: bersifat psikologis: pengakuan perhatian, kekuasaan, kedudukan sosial, kehormatan, bersifat sosiologis: keamanan, kerjasama, rasa menjadi bagian kelompok, solidaritas kelompok dan bersifat fisiologis: kondisi tempat kerja, penyusunan peralatan kerja, ventilasi, penerangan, keindahan, kebersihan, jam kerja, pengaturan waktu.

Menurut Simamora (1999: 638) tentang keunggulan dan kelemahan program insentif.

"Keunggulan-sistem insentif sebagai berikut (1) sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan; (2) sistem ini memerlukan supervisi langsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat-tingkat keluaran tertentu; (3) sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu hilang, dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif ; dan (4) mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja lebih akurat.

Kelemahan sistem insentif meliputi hal-hal sebagai berikut : (1) kualitas produksi mungkin semakin memburuk; (2) jika hasil-hasil tidak masuk akal, efisien dan moral karyawan bisa melorot; (3) risiko kecelakaan kerja bisa meningkat; (4) penentuan tarif yang tidak akurat dapat menyebabkan

pendapatan-pendapatan yang tidak wajar; (5) pelaksanaan sistem memerlukan beberapa biaya tambahan; (6) para karyawan mungkin menolak mengubah kondisi-kondisi produk“

#### **b. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dimana pekerjaan itu dilaksanakan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas tenaga kerja, maka perlu diciptakan lingkungan kerja yang bisa menumbuhkan krasan atau betah bekerja.

Pada dasarnya hubungan kerja dan lingkungan kerja dimana karyawan berkerja adalah sangat penting. Seseorang umumnya belum dapat mencapai kepuasan kerja, sebelum kekecewaan di dalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Tindakan pimpinan untuk dapat menghilangkan kekecewaan karyawan tersebut adalah dengan memperbaiki faktor-faktor mulai dari kebijaksanaan, administrasi, lingkungan kerja sampai dengan upah/gaji. Beberapa ahli mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik akan mempengaruhi kenyamanan seseorang dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja seseorang.

#### **c. Pengembangan Karier**

Karier atau *career* pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau "*Personnel Administration*" menurut Handoko (1993: 63) dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia menyebutkan bahwa suatu karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian tepat apabila dikatakan bahwa karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Perencanaan karier harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratan ataupun persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang, guna mendukung peningkatan kariernya.

Menurut Martoyo (1999:78) keberhasilan karier seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut pendidikan formalnya, pengalaman kerjanya, sikap atasannya, prestasi kerjanya, bobot pekerjaannya, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerjanya dan sebagainya.

Sehingga bagaimanapun sulitnya meniti suatu karier, perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan pengembangan karier atau *career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga pengembangan karier masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor tersebut.

Secara umum dapat dikatakan ada 2 kerangka perencanaan dan pengembangan karier (Susilo Martoyo, 1999:79) antara lain pertama jalur karier (*career path*); pola pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang, dan yang kedua sasaran karier (*career goals*); posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

Titik sentral untuk memungkinkan meniti karier tersebut di atas pada dasarnya terletak pada dua ini, pertama kemampuan intelektual dan kedua kepribadian dalam kepemimpinan.

Oleh karena itu kedua hal tersebut perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun terutama mereka yang potensial, kalau ingin dalam kariernya. Semua itu pada dasarnya merupakan bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia suatu organisasi.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1. Pemberian insentif yang efektif**

Berdasarkan rencana Scanlon yang dikutip oleh William (1985: 199-201) adalah meneliti dan membuat rumusan upah untuk membagi keuntungan atas terwujudnya produktivitas yang meningkat, kepada setiap pegawai secara sebanding diantara mereka. Walaupun setiap rumus imbalan dibuat khusus untuk kebutuhan tertentu organisasi, namun imbalan secara khas terikat dengan nilai jual barang yang diproduksi sehingga untuk kenaikan produktivitas 1% disediakan kenaikan upah atau imbalan sebesar 1%.

Secara ringkas, menurut William (1985 : 205-210) dalam suatu rencana Scanlon yang berhasil dapat membawa beberapa keuntungan antara lain usul-usul dari pekerja semakin banyak dan baik, produktivitas dan laba semakin tinggi, berkurangnya penentangan dari pekerja terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan, hubungan serikat buruh dengan manajer lebih baik, kerja sama lebih baik di antara perorangan, kelompok dan meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih giat.

### **2.2.2. Lingkungan kerja yang memadai**

Flippo (1987 : 249-271) mengutarakan tentang pentingnya program keselamatan kerja bagi pekerja atau pegawai, sebagai salah satu faktor dari lingkungan kerja yang memadai yaitu pencegahan kecelakaan, yang merupakan suatu bagian utama dari fungsi pemeliharaan karyawan atau pegawai. Kondisi pegawai dapat terganggu oleh karena kurangnya keselamatan kerja, penyakit, ketegangan dan tekanan psikologis maupun kecelakaan itu sendiri. Penting bagi perusahaan atau organisasi untuk memperhatikan keselamatan pegawai secara umum, baik dari segi fisik, mental demi alasan-alasan ekonomi dan kemanusiaan. Jika disediakan program-program keselamatan dan kesehatan, sudah menjadi kebutuhan yang mutlak bagi pegawai dalam lebih meningkatkan kondisi lingkungan kerja. Kesehatan lingkungan terhadap tempat kerja menjadi penting untuk diperhatikan dan dikembangkan, oleh karena bermanfaat terhadap perwujudan peningkatan lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

### **2.2.3. Kesempatan pengembangan karier**

Flippo (1987:270-271) menuliskan tentang pentingnya pengembangan karier bagi karyawan/pegawai guna mewujudkan peningkatan produktivitas. Sebagai hasil penelitian dan telah diterapkan pada para eksekutif di Jepang, bahwasanya ciri organisasi di Jepang yang sering diabaikan namun sesungguhnya adalah sangat penting yaitu rotasi jabatan. Orang Amerika sering kali pindah pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, namun mereka cenderung pada bidang khusus atau tertentu saja. Di Jepang karyawan sering dipindahkan ke bidang khusus atau tertentu untuk sementara menjalani karier mereka namun tetap dalam satu perusahaan.

**2.2.4. Bambang Sucipto (1999)** dalam tesisnya berjudul Rotasi Sebagai Salah Satu Motivasi dan Kaitannya Dengan Tingkat Produktivitas Kerja di

Direktorat Sumber Daya Mineral Bandung disimpulkan bahwa korelasi antara rotasi kerja dengan produktivitas adalah sangat rendah, artinya bahwa rotasi kerja tidak mempengaruhi terhadap produktivitas.

**2.2.5. Muhamad Purwanto (1999)** dalam tesisnya berjudul Pengaruh Motif dan Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan di Amicom Yogyakarta disimpulkan bahwa secara parsial masing-masing variabel independen yaitu variabel motif dan variabel imbalan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dan mempunyai hubungan terhadap variabel dependen yaitu variabel penilaian kinerja, kemudian juga disimpulkan bahwa motif dan imbalan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap penilaian kinerja.

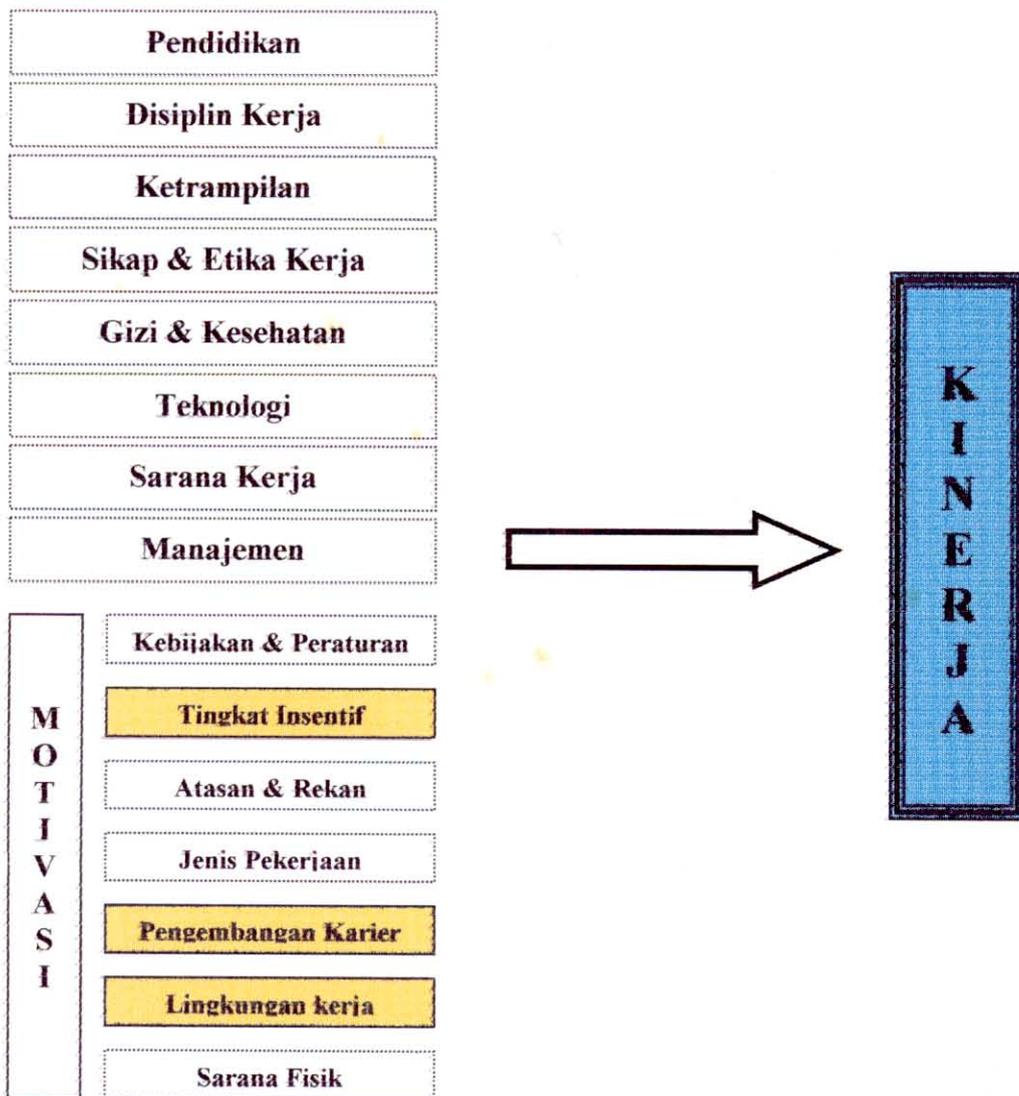
**2.2.6. Teguh Wijayanto (1999)** dalam tesisnya berjudul Pengaruh Kepuasan Kompensasi Finansial dan Non Finansial Dalam Memotivasi Karyawan Pada Industri Tepung Tapioka di Kabupaten Pati, yang kesimpulannya bahwa kompensasi finansial dan non finansial masing-masing dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan kompensasi finansial mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

**2.2.7. Djohan Hudoyo (1999)** dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pelabuhan Umum Yang Diusahakan di Propinsi Jawa Tengah, yang disimpulkan bahwa pemberian motivasi berupa insentif, lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier secara bersama-sama menunjukkan signifikansi yang kuat dalam menerangkan perubahan perilaku tingkat produktivitas kerja, dan yang dominan pemberian motivasi berupa lingkungan kerja. Variabel bebas yang pengaruhnya paling minim adalah kesempatan pengembangan karier.

## BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3.1 Kerangka Konseptual

Dari berbagai landasan teori diatas maka dapat disusun kerangka konsep atau berpikir teoritis sabagai berikut :

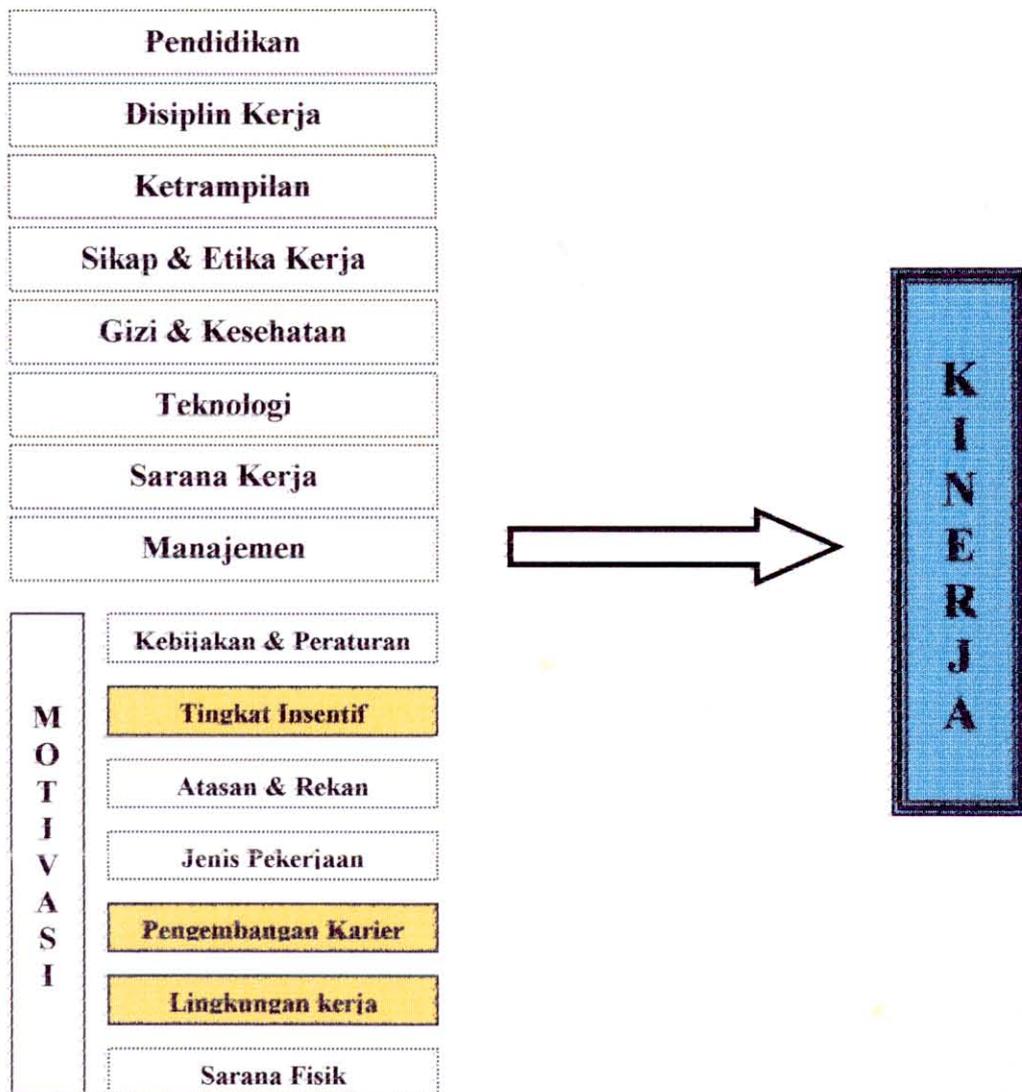


Bagan 1. Kerangka Pikir Faktor-faktor Yang Kemungkinan Mempengaruhi Kinerja

## BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3.1 Kerangka Konseptual

Dari berbagai landasan teori diatas maka dapat disusun kerangka konsep atau berpikir teoritis sabagai berikut :



Bagan 1. Kerangka Pikir Faktor-faktor Yang Kemungkinan Mempengaruhi Kinerja

Dari berbagai faktor yang kemungkinan mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban seperti pada bagan di atas, penelitian ini akan dilakukan pada faktor motivasi. Hal ini dilakukan karena disamping keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, menurut ahli psikologi J.P. Chaplin (1982:325) dalam bukunya *Psychology*, motivasi merupakan hal yang dominan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja karena motivasi dapat membangkitkan, memelihara dan mempertahankan serta menyalurkan tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action*) dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karenanya tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan tersebutlah yang menimbulkan motivasi dan motivasi yang telah tumbuh memang dapat menjadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Dari berbagai faktor yang kemungkinan dapat mempengaruhi motivasi, hanya akan diteliti tiga faktor yaitu faktor tingkat pendapatan / insentif, faktor lingkungan kerja dan faktor pengembangan karier. Hal ini dilakukan karena :

### **3.1.1. Faktor pendapatan / insentif**

1. Merupakan faktor yang dianggap berdampak besar terhadap kinerja pegawai.
2. Semua pegawai memperoleh secara rutin dan terukur.
3. Merupakan kebutuhan dan tujuan pokok bekerja bagi kebanyakan karyawan

4. Penelitian relatif mudah dilakukan guna mengetahui tingkat pendapatan karyawan.

### **3.1.2. Lingkungan kerja**

1. Merupakan faktor yang dianggap berdampak besar terhadap kinerja pegawai
2. Merupakan keadaan yang selalu menyertai setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari
3. Penelitian relatif mudah dilakukan guna mengetahui tingkat kondisi masing-masing lingkungan kerja karyawan.

### **3.1.3. Pengembangan karier**

1. Merupakan faktor yang dianggap berdampak besar terhadap kinerja karyawan
2. Merupakan kebutuhan untuk aktualisasi diri bagi karyawan terutama pejabat struktural
3. Penelitian mudah dilakukan guna mengetahui pengembangan karier yang pernah diterima oleh karyawan.

## **3.2 Hipotesis**

1. Hipotesa Nol (  $H_0$  ) : Tidak ada faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban
2. Hipotesa Alternatif (  $H_1$  ) : Ada satu atau beberapa faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Obyek Penelitian**

Penelitian dilakukan terhadap pejabat struktural hanya pada lingkup Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban, tidak termasuk pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD). Hal ini dikarenakan :

1. Belum pernah dilakukan penelitian tentang kinerja bagi pejabat struktural di Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban
2. Penelitian relatif mudah dilakukan

Dalam penelitian ini juga akan digunakan rancangan penelitian analitik observasional dengan pendekatan cross sectional.

#### **4.2 Penentuan Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban sebanyak 31 orang, terdiri dari pejabat eselon 2 sebanyak 1 orang, pejabat eselon 3 sebanyak 6 orang dan pejabat eselon 4 sebanyak 24 orang. Guna memperoleh hasil yang akurat maka penelitian ini dilakukan pada seluruh populasi yaitu sebanyak 30 orang pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban, terdiri dari 6 orang pejabat eselon 3 dan 24 pejabat eselon 4. Satu orang pejabat eselon 2 tidak diikutkan dalam penelitian karena merupakan peneliti utama dalam penelitian ini.

#### **4.3 Identifikasi Variabel**

Variabel penelitian yang akan diteliti merupakan variabel yang berperan sebagai obyek pengamatan penelitian meliputi :

#### **4.3.1. Variabel tergantung ( dependent variable )**

Kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban yang diukur dengan menggunakan instrumen penilaian meliputi :

- a. Prestasi, meliputi :
  - 1). pengetahuan tentang pekerjaan
  - 2). kreativitas
  - 3). perencanaan dalam pekerjaan
  - 4). pelaksanaan diskripsi tugas
  - 5). kualitas kerja
- b. Kepribadian, meliputi :
  - 1). kerjasama
  - 2). Inisiatif
  - 3). kehandalan
  - 4). kehadiran
  - 5). sikap terhadap pekerjaan
- c. Kepemimpinan, meliputi :
  - 1). staffing
  - 2). komunikasi
  - 3). bimbingan dan pengarahan
  - 4). penghargaan
  - 5). pemecahan masalah

#### **4.3.2. Variabel bebas ( independent variable )**

- a. Besarnya insentif yang diterima
- b. Kondisi lingkungan kerja
- c. Pengembangan karier

#### **4.4 Definisi Operasional Variabel**

Pada dasarnya instrumen penelitian ini dikembangkan untuk menggali dua macam data yaitu tentang variabel kinerja pejabat struktural

dan variabel motivasi tentang insentif, lingkungan kerja dan pengembangan karier. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas meliputi insentif, lingkungan kerja dan pengembangan karier dengan satu variabel terikat yaitu kinerja pejabat struktural.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner, yang merupakan alat untuk mengumpulkan data dengan tujuan memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dan memperoleh informasi dengan realibilitas dan validitas setinggi mungkin.

#### **4.4.1. Kinerja pejabat struktural**

Merupakan hasil kerja pejabat struktural dalam pelaksanaan tugasnya yang dinilai berdasarkan item prestasi kerja, kepribadian dan kepemimpinan dari responden. Prestasi kerja dinilai berdasarkan sub item pengetahuan responden tentang pekerjaan, kreativitas responden, perencanaan dalam melakukan pekerjaan, pelaksanaan diskripsi tugas serta kualitas kerja responden. Masing-masing sub item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Kepribadian dinilai berdasarkan sub item kerjasama, inisiatif, kehandalan, kehadiran dan sikap terhadap pekerjaan. Masing-masing sub item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Demikian juga dengan item kepemimpinan akan dinilai berdasarkan sub item staffing, komunikasi, bimbingan dan pengarahan, penghargaan dan pemecahan masalah, dan masing-masing sub item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Dari ketiga item penilaian tersebut akan diperoleh total nilai antara 15 sampai dengan 45 dan selanjutnya masing-masing akan dibagi tiga. Kinerja dikategorikan baik bila skornya  $\geq 10$  dan dikategorikan kurang baik bila skornya  $< 10$ .

#### **4.4.2. Insentif**

Merupakan sistem imbalan baik yang bersifat finansial maupun yang non finansial yang diterima oleh responden selama menduduki jabatan struktural di Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban. Insentif ini dinilai berdasarkan item gaji yang diterima setiap bulan yang meliputi gaji pokok, tunjangan struktural, honorarium, perolehan kendaraan dinas, waktu yang diperlukan untuk kenaikan pangkat terakhir, waktu yang diperlukan untuk kenaikan gaji berkala, serta penghargaan-penghargaan yang didapatkan. Masing-masing item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Insentif dikategorikan baik bila skornya  $\geq 10$ , dan dikategorikan kurang baik bila skornya  $< 10$ .

#### **4.4.3. Lingkungan Kerja**

Merupakan keadaan fisik yang ada disekitar responden dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja ini dinilai berdasarkan item ukuran ruang kerja, kondisi ruang kerja, suhu ruangan, ventilasi dan sarana kerja yang digunakan. Masing-masing item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Insentif dikategorikan baik bila skornya  $\geq 10$ , dan dikategorikan kurang baik bila skornya  $< 10$ .

#### **4.4.4. Pengembangan Karier**

Merupakan peluang yang pernah diterima responden untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan sifat kepribadian yang sekaligus kesejahteraan di dimasa yang akan datang. Indikator pengembangan karier ini dinilai berdasarkan item kesertaan dalam kepanitiaan / tim work, waktu dalam menduduki jabatan yang sekarang, frekwensi mengikuti

pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan tugasnya, fasilitas yang pernah diterima setiap mengikuti pendidikan pelatihan serta frekwensi promosi yang pernah diterima selama bekerja sebagai pegawai negeri sipil. Masing-masing item akan dinilai antara 1 sampai dengan 3, dan hasilnya dijumlah akan mendapatkan nilai antara 5 sampai 15. Pengembangan karier dikategorikan baik bila skornya  $\geq 10$ , dan dikategorikan kurang baik bila skornya  $< 10$ .

#### **4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **4.5.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang menjadi obyek penelitian ini berada di Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban Jl. Brawijaya nomor 3 Tuban.

##### **4.5.2. Waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama 2 minggu, mulai tanggal 3 sampai dengan tanggal 17 Juni 2002.

#### **4.6 Prosedur Pengambilan Data**

##### **4.6.1. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dengan melakukan wawancara langsung dengan responden, yang meliputi data tentang besarnya insentif, data tentang lingkungan kerja, data tentang pengembangan karier serta data tentang kinerja responden. Sebagai penunjang dan pelengkap penelitian dilakukan juga pengambilan data skunder terutama tentang karakteristik responden.

##### **4.6.2. Cara Pengumpulan Data**

Data primer berupa data tentang jumlah insentif, keadaan lingkungan kerja serta data pengembangan karier diperoleh dengan cara melakukan wawancara langsung dengan responden berdasarkan

kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti. Guna validitas hasil penelitian, maka wawancara tentang ketiga hal tersebut dilakukan sendiri oleh peneliti pada responden dan lingkungan kerjanya. Sedangkan data tentang kinerja responden, penelitian dilakukan oleh peneliti dibantu oleh enam orang pembantu peneliti yang sebelumnya dilatih terlebih dahulu untuk menyamakan persepsi tentang materi daftar tilik yang dibuat oleh peneliti. Hal ini dilakukan untuk validitas hasil penelitian, karena yang lebih mengetahui kinerja responden adalah atasan langsung dari responden. Data skunder diperoleh dengan mempelajari file kepegawaian yang ada di Bagian Kepegawaian Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban.

#### **4.7 Instrumen Penelitian**

Di dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner, yang sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan reabilitasnya.

#### **4.8 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis**

Teknik analisis data dilakukan secara manual, disajikan dalam bentuk deskriptif dan analitik dengan data kategorik. Guna menguji hipotesis yang ada, maka dilakukan uji statistik regresi linier berganda untuk mengetahui ada tidaknya faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja responden.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan umum penelitian dapat disimpulkan bahwa dari faktor insentif, faktor lingkungan kerja dan faktor pengembangan karier, hanya faktor pengembangan karier yang mempengaruhi kinerja responden. Hal ini disebabkan karena dengan diperolehnya pengembangan karier yang kurang baik akan mempengaruhi langsung pada motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, yang pada akhirnya akan berdampak kurang baik pada kinerjanya.

Lain halnya dengan pengembangan karier, besarnya insentif dan kondisi lingkungan kerja responden ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja responden. Fenomena ini dapat terjadi besarnya insentif di lingkup kepegawaian pemerintah telah ditetapkan berdasarkan golongan ruang kepangkatan, masa kerja dan besarnya tanggungan keluarga, tidak didasarkan pada kinerja pegawai. Oleh sebab itu bagaimanapun kinerja seorang pegawai akan tetap menerima gaji sesuai yang telah ditetapkan, tanpa memandang baik buruknya kinerjanya. Dengan demikian, meskipun di banyak teori mengatakan bahwa besarnya insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun di lingkungan pegawai pemerintah hal ini tidak dapat dibuktikan. Demikian juga dengan kondisi lingkungan kerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dipahami sebagai kondisi yang mau tidak mau harus diterima dan dialami oleh pegawai di lingkup pemerintah, dan di satu sisi harus melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Apapun dan bagaimanapun kondisi lingkungan kerjanya tugas pokok dan fungsinya harus terselesaikan dengan baik.

Dari penelitian ini juga diperoleh informasi ternyata besarnya insentif yang diterima serta kondisi lingkungan kerja responden kebanyakan dalam kategori baik. Namun untuk pengembangan karier dan kinerja responden kebanyakan masih dalam kategori kurang baik.

## 6.2 Saran

Guna meningkatkan kinerja pejabat struktural di lingkup Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban, berikut ini beberapa saran yang perlu mendapat perhatian :

1. Pengembangan karier bagi karyawan perlu mendapatkan perhatian dan penataan oleh pimpinan baik di lingkup Dinas Kesehatan maupun lingkup Pemerintah Kabupaten Tuban melalui berbagai sarana dan media pengembangan yang memungkinkan, untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya untuk berkarya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehari-hari sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya.
2. Insentif dan lingkungan kerja meskipun tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban namun tetap harus dipertahankan bahkan kalau memungkinkan perlu ditingkatkan demi kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Penilaian kinerja karyawan merupakan sarana yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu dipandang perlu untuk dilakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin dan berkesinambungan bagi seluruh karyawan yang bekerja di lingkup Pemerintah Kabupaten Tuban pada umumnya dan Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban pada khususnya.

4. Guna meningkatkan kinerja karyawan banyak faktor yang sangat berpengaruh, dengan demikian tidak akan berarti apabila hanya dengan meningkatkan pengembangan karier diharapkan kinerja karyawan akan maksimal. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor diluar motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H, Maslow, 1994, ***Motivasi dan Kepribadian***, Jakarta: Erlangga.
- Anonimous, 1999, ***Aspek-aspek Komunikasi Dalam Pembangunan Kesehatan***, Surabaya: Universitas Airlangga.
- Bambang Tri Cahyono, 1996, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Chaplin JP, 1982, ***Psychology***, New York: Delf Publishing Co.Inc.
- Depkes RI, 1998, ***Penilaian Kinerja Untuk Penunjang Pengembangan Sistem Pendayagunaan Tenaga Dan Sistem Pemberian Insentif***, Cetakan II, Suarabaya: Kanwil Depkes RI.
- Depkes dan Kessos RI, 2000, ***Pengarusutamaan jender Dalam Bidang Kesehatan***, Jakarta:
- Flippo Edwin B, 1989, ***Manajemen Personalialia***, Jakarta: Cetakan IV Jilid I, Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 1993, ***Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia***, Edisi ke II, Cetakan ke IV, Jakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusmiati, dan Desmaniarti, 1990, ***Dasar-dasar Perilaku***, Edisi I, Jakarta, Pusdiknakes
- Manullang, M, 1981, ***Management Personalialia***, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Panji Anoraga, 1997, ***Manajemen Bisnis***, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Ravianto, J, 1985, ***Produktivitas dan Manusia Indonesia***, Jakarta: Lembaga SIUP.

- Simamora, Henry, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPM.
- Siagian, Sondang P, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan ke VI, Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang P, 1989, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Jakarta, Rineka Cipta.
- Stephen P. Robbins, 1996, **Perilaku Organisasi**, Jilid I, Jakarta: Prenhallindo.
- Steers, Richard M, 1996, **Motivation And Leadership At Work**, sixth edition.
- Susilo Martoyo, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Suma'mur, 1996, **Higene Perusahaan Dan Kesehatan Kerja**, Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Suprpti, Wahyu, 2000, **Perilaku Kepemimpinan**, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER BAGI RESPONDEN

#### A. KONDISI UMUM ( DIISI ATAU PILIH SALAH SATU )

1. Nama jabatan :
2. Sub Dinas/Sub Bagian/Seksi :
3. Umur : < 30 th/30-40 th/40-50 th/>50 th
4. Jenis Kelamin : laki-laki / perempuan
5. Status perkawinan : belum kawin / kawin/janda/duda
6. Pendidikan : SLA/D3/S1/S2
7. Masa kerja : <10 th/10-20 th/> 20 th

#### B. KONDISI INSENTIF YANG DITERIMA ( BERI TANDA X PADA KOTAK YANG SESUAI KONDISI OBYEKTIF )

1. Gaji setiap bulan :  
kurang memuaskan   
cukup memuaskan   
sangat memuaskan
2. Kendaraan dinas yang digunakan :  
tidak dapat   
sepeda motor   
mobil

3. Masa kerja yang dibutuhkan untuk kenaikan pangkat yang terakhir

lebih 4 ½ tahun

4 - 4½ tahun

tepat 4 tahun

4. Masa kerja yang dibutuhkan untuk kenaikan gaji berkala terakhir :

lebih 2 ½ th

2 th - 2 ½ th

tepat 2 th

5. Penghargaan yang pernah diterima :

tidak pernah

tingkat.kabupaten

tingkat propinsi/nasional

**C. KONDISI LINGKUNGAN KERJA ( BERI TANDA X PADA KOTAK YANG SESUAI KONDISI OBYEKTIF )**

1. Ukuran ruang kerja : kurang

sedang

cukup

2. Kondisi ruang kerja : kurang

cukup

baik

3. Suhu ruangan : lebih 30 °C   
 25 °C – 30 °C   
 20 °C – 25 °C
4. Ventilasi : kurang   
 cukup   
 baik
5. Sarana kerja : kurang   
 cukup   
 baik

**D. KONDISI PENGEMBANGAN KARIER ( BERI TANDA X PADA KOTAK YANG SESUAI KONDISI OBYEKTIF )**

1. Kesertaan dalam kepanitiaan / tim work tidak pernah
- 1- 2 kali / tahun   
 > 2 kali / tahun
2. Berapa lama dalam menduduki jabatan sekarang
- < 2 tahun   
 2 - 5 tahun   
 > 5 tahun

3. Mengikuti pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan tugasnya

tidak pernah

1- 2 kali / tahun

> 2 kali / tahun

4. Fasilitas yang pernah diterima setiap mengikuti pendidikan /pelatihan

tidak dapat

transport saja

transport dan uang saku

5. Berapa kali mengalami promosi selama bekerja sebagai pegawai

tidak pernah

1 – 3 kali

lebih 3 kali

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENILAIAN KINERJA

#### PENILAIAN PRESTASI

##### 1. Pengetahuan tentang pekerjaan

- a. Keterbatasan pengetahuan pekerjaannya sering menghambat kelancaran tugas.
- b. Cukup mengerti tugasnya , tugas rutin dilaksanakan tanpa banyak kesulitan.
- c. Yang bersangkutan merupakan sumber informasi tentang pekerjaannya.

##### 2. Kreativitas

- a. Tidak pernah menghasilkan gagasan baru dan selalu melihat persoalan dari satu segi saja.
- b. Berusaha melihat suatu persoalan dari beberapa segi, dan ada beberapa gagasan baru yang dihasilkan.
- c. Selalu melihat persoalan dari beberapa segi dan banyak mengembangkan gagasan baru.

##### 3. Perencanaan

- a. Pekerjaan tidak terencana, jarang mencapai tujuan.
- b. Pekerjaan sudah cukup terencana, terkadang masih belum mencapai tujuan.
- c. Pekerjaan terencana dengan sangat baik dan selalu mencapai tujuan.

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENILAIAN KINERJA

#### PENILAIAN PRESTASI

##### 1. Pengetahuan tentang pekerjaan

- a. Keterbatasan pengetahuan pekerjaannya sering menghambat kelancaran tugas.
- b. Cukup mengerti tugasnya , tugas rutin dilaksanakan tanpa banyak kesulitan.
- c. Yang bersangkutan merupakan sumber informasi tentang pekerjaannya.

##### 2. Kreativitas

- a. Tidak pernah menghasilkan gagasan baru dan selalu melihat persoalan dari satu segi saja.
- b. Berusaha melihat suatu persoalan dari beberapa segi, dan ada beberapa gagasan baru yang dihasilkan.
- c. Selalu melihat persoalan dari beberapa segi dan banyak mengembangkan gagasan baru.

##### 3. Perencanaan

- a. Pekerjaan tidak terencana, jarang mencapai tujuan.
- b. Pekerjaan sudah cukup terencana, terkadang masih belum mencapai tujuan.
- c. Pekerjaan terencana dengan sangat baik dan selalu mencapai tujuan.

**4. Pelaksanaan diskripsi tugas**

- a. Hampir semua rincian tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat dikerjakan dengan semestinya.
- b. Pada umumnya rincian tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat dikerjakan meski dengan hasilnya minim.
- c. Mampu menerima dan melaksanakan pengayaan tugas (job enrichment) dengan memuaskan.

**5. Kualitas kerja**

- a. Layanan dan hasil pekerjaan yang diberikan tidak pernah bisa rapi, tepat dan benar.
- b. Layanan dan hasil pekerjaan yang diberikan rata-rata bisa rapi, tepat dan benar.
- c. Layanan dan hasil pekerjaan yang diberikan selalu bisa rapi, tepat sehingga sering memperoleh pujian.

**PENILAIAN KEPRIBADIAN****1. Kerjasama**

- a. Sikap terhadap rekan sekerja acuh tak acuh, sulit diajak kerjasama dalam kelompok.
- b. Umumnya hubungan dengan rekan sekerja /atasan baik, jarang terlihat ada masalah.
- c. Sangat istimewa dalam kerjasama, lebih mengutamakan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi.

**2. Inisiatif**

- a. Sikap kerjanya pasif dan cepat puas dengan hasil minimum, hampir selalu didorong untuk menyelesaikan tugas.
- b. Biasanya melakukan tugas berdasarkan petunjuk-petunjuk dan tanpa menunggu dorongan lebih dahulu.
- c. Inisiatifnya sangat menonjol mampu untuk memulai dan melakukan pekerjaan atas prakarsa sendiri.

**3. Kehandalan**

- a. Biasanya harus diawasi terus, tidak dapat diandalkan untuk menghadapi tekanan atau beban tugas yang sangat berat.
- b. Masih dapat melaksanakan tugas dengan baik, sekalipun tekanan atau beban kerja ditambah.
- c. Bekerja efisien tanggapan terhadap tekanan kerja baik, sehingga hasil kerjanya hampir tidak mengecewakan, sangat dapat diandalkan.

**4. Kehadiran.**

- a. Dalam sebulan terlambat masuk kerja lebih dari 5 kali dan tidak masuk lebih dari 2 kali dengan alasan yang dicari-cari.
- b. Umumnya menghargai ketepatan hadir, bila terlambat dengan alasan yang masuk akal.
- c. Setiap bulannya tidak pernah terlambat dan tidak masuk.

**5. Sikap terhadap pekerjaan.**

- a. Bekerja tidak sepenuh hati, tugas dirasakan sebagai beban.
- b. Minat kerjanya memadahi , tugas dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

- c. Gairah kerja dan hasrat\*berkembangnya sangat tinggi, terbuka terhadap kritik.

## **PENILAIAN KEPEMIMPINAN**

### **1. Staffing**

- a. Tidak memahami kapasitas kebutuhan pegawai dibagiannya, tidak memperhatikan kejelasan pembagian tugas dan wewenang bawahannya, arus pekerjaan menjadi tidak efisien.
- b. Jumlah pegawai sesuai dengan rencana, beberapa kali terjadi kelambatan arus kerja karena pembagian dan tanggung jawab bawahan kurang jelas, atasan perlu turun tangan untuk menyelesaikan.
- c. Jumlah pegawai sesuai dengan rencana, berhasil mengatur distribusi pekerjaan kleseluruhan bawahan, wewenang tanggung jawabnya tertulis jelas.

### **2. Komunikasi**

- a. Mekanisme hampir tidak jelas, isi disposisi selalu selalu diterima dengan salah pengertian oleh bawahan, dan usulan bawahan kurang diperhatikan.
- b. Seringkali bawahan kurang jelas menangkap disposisi, mekanisme komunikasi masih perlu ditingkatkan, cukup terbuka terhadap saran bawahan.
- c. Mekanisme komunikasi dengan bawahan secara teratur dan efektif, serta terbuka terhadap saran bawahan.

### 3. Bimbingan dan pengarahan

- a. Kelompok hampir tidak pernah diperhatikan, kemampuan pembinaan amat lemah, sehingga kecakapan, semangat dan disiplin kerja bawahan lemah dan tidak berkembang, bawahan banyak yang gelisah.
- b. Cukup memberikan perhatian terhadap peningkatan kecakapan bawahannya, semangat dan disiplin bawahannya cukup baik.
- c. Semangat kerja kelompok sangat menonjol, perkembangan pribadi setiap bawahan sangat diperhatikan, banyak bawahan yang berhasil dipromosikan sesuai penilaian prestasi.

### 4. Penghargaan

- a. Kurang memperhatikan performance bawahannya, tidak meluangkan waktu untuk memberikan penghargaan, dan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi sangat jarang dilakukan.
- b. Memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi hanya sesuai dengan ketentuan formal, dan hanya memberikan bimbingan apabila bawahan minta.
- c. Memberikan penghargaan yang terbuka kepada bawahannya yang berprestasi, bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, gigih memperjuangkan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi.

**5. Pemecahan masalah.**

- a. Tidak pernah tanggap terhadap permasalahan yang menimpa bawahan, sehingga cenderung menyebabkan masalah menjadi berlarut-larut.
- b. Tanhggap terhadap permasalahan bawahan dan mampu memberikan alternatif pemecahannya.
- c. Perhatian terhadap permasalahan bawahan dan pemecahan sedemikian besar sehingga meredam timbulnya masalah pada masa-masa berikutnya.

Tuban, tgl ; - - 2002

**Yang dinilai**

**Penilai**

**N a m a :**

**N a m a :**

**Jabatan :**

**Jabatan :**

**Subdin/Seksi :**

**Subdin/Seksi :**

Karier dan Kinerja Pejabat Struktural Dinas Kesehatan Kab. Tuban Tahun 2002

No. Responden	Umur (th)	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Pendidikan Akhir	Masa Kerja (th)	Insentif (X1)		Lingkungan Kerja (X2)		Pengembangan Karir (X3)		Kinerja (Y)	
						Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	52	P	Kawin	S-1	> 20	10	Baik	9	Kurang baik	11	Baik	8.7	Kurang baik
2	54	P	Kawin	SLTA	> 20	9	Kurang baik	10	Baik	14	Baik	14.3	Baik
3	39	L	Kawin	S-1	10 - 20	9	Kurang baik	11	Baik	11	Baik	8.3	Kurang baik
4	38	L	Kawin	S-1	10 - 20	8	Kurang baik	7	Kurang baik	11	Baik	13.2	Baik
5	50	P	Kawin	S-1	> 20	8	Kurang baik	9	Kurang baik	9	Kurang baik	12.6	Baik
6	48	L	Kawin	S-2	> 20	14	Baik	12	Baik	12	Baik	9.3	Kurang baik
7	36	P	Kawin	S-1	<10	9	Kurang baik	7	Kurang baik	10	Baik	8.7	Kurang baik
8	30	P	Kawin	S-1	<10	11	Baik	9	Kurang baik	7	Kurang baik	10.3	Baik
9	52	L	Kawin	SLTA	> 20	12	Baik	10	Baik	9	Kurang baik	10.7	Baik
10	43	L	Kawin	SLTA	10 - 20	11	Baik	10	Baik	9	Kurang baik	10.7	Baik
11	53	L	Kawin	S-1	> 20	12	Baik	13	Baik	10	Baik	8.7	Kurang baik
12	52	L	Kawin	D-3	> 20	13	Baik	13	Baik	10	Baik	9.7	Kurang baik
13	53	L	Duda	SLTA	> 20	9	Kurang baik	12	Baik	8	Kurang baik	10.7	Baik
14	53	P	Kawin	SLTA	> 20	10	Baik	10	Baik	9	Kurang baik	11	Baik
15	38	L	Kawin	S-1	10 - 20	11	Baik	12	Baik	6	Kurang baik	10	Baik
16	49	P	Kawin	S-1	> 20	10	Baik	9	Kurang baik	6	Kurang baik	10	Baik
17	40	P	Kawin	D-3	10 - 20	11	Baik	12	Baik	6	Kurang baik	10.3	Baik
18	39	L	Kawin	S-1	10 - 20	10	Baik	10	Baik	6	Kurang baik	7.7	Kurang baik
19	36	P	Belum kawin	S-1	<10	11	Baik	10	Baik	6	Kurang baik	7.7	Kurang baik
20	32	P	Belum kawin	S-1	<10	11	Baik	12	Baik	6	Kurang baik	10.3	Baik
21	42	L	Kawin	S-1	10 - 20	13	Baik	10	Baik	11	Baik	9.7	Kurang baik
22	42	L	Kawin	D-3	10 - 20	7	Kurang baik	9	Kurang baik	12	Baik	10	Baik
23	41	L	Kawin	D-3	10 - 20	11	Baik	13	Baik	12	Baik	9.3	Kurang baik
24	38	L	Kawin	D-3	10 - 20	11	Baik	13	Baik	13	Baik	13.7	Baik
25	35	P	Kawin	S-1	< 10	8	Kurang baik	9	Kurang baik	9	Kurang baik	11	Baik
26	53	P	Kawin	SLTA	> 20	11	Baik	12	Baik	10	Baik	11	Baik
27	37	L	Kawin	S-1	10 - 20	10	Baik	9	Kurang baik	9	Kurang baik	9.3	Kurang baik
28	45	L	Kawin	S-2	10 - 20	11	Baik	9	Kurang baik	10	Baik	8.3	Kurang baik
29	43	P	Kawin	SLTA	> 20	10	Baik	9	Kurang baik	11	Baik	13	Baik
30	32	P	Kawin	S-1	< 10	9	Kurang baik	12	Baik	11	Baik	12	Baik

## Correlations ( Validity )

Correlations

		T_INSENT	INSENT1	INSENT2	INSENT3	INSENT4	INSENT5
T_INSENT	Pearson Correlation	1.000	.449*	.516**	.660**	.539**	.424*
	Sig. (2-tailed)	.	.013	.004	.000	.002	.019
	N	30	30	30	30	30	30
INSENT1	Pearson Correlation	.449*	1.000	.227	-.165	-.070	.346
	Sig. (2-tailed)	.013	.	.227	.384	.713	.061
	N	30	30	30	30	30	30
INSENT2	Pearson Correlation	.516**	.227	1.000	.305	.132	-.148
	Sig. (2-tailed)	.004	.227	.	.101	.486	.436
	N	30	30	30	30	30	30
INSENT3	Pearson Correlation	.660**	-.165	.305	1.000	.464**	-.082
	Sig. (2-tailed)	.000	.384	.101	.	.010	.667
	N	30	30	30	30	30	30
INSENT4	Pearson Correlation	.539**	-.070	.132	.464**	1.000	-.095
	Sig. (2-tailed)	.002	.713	.486	.010	.	.619
	N	30	30	30	30	30	30
INSENT5	Pearson Correlation	.424*	.346	-.148	-.082	-.095	1.000
	Sig. (2-tailed)	.019	.061	.436	.667	.619	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

## Correlations ( validity )

Correlations

		T_LINGK	LINGK1	LINGK2	LINGK3	LINGK4	LINGK5
T_LINGK	Pearson Correlation	1.000	.736**	.580**	.580**	.629**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
LINGK1	Pearson Correlation	.736**	1.000	.648**	.648**	.172	.393*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.363	.032
	N	30	30	30	30	30	30
LINGK2	Pearson Correlation	.580**	.648**	1.000	1.000**	-.112	.333
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000	.557	.072
	N	30	30	30	30	30	30
LINGK3	Pearson Correlation	.580**	.648**	1.000**	1.000	-.112	.333
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.557	.072
	N	30	30	30	30	30	30
LINGK4	Pearson Correlation	.629**	.172	-.112	-.112	1.000	.442*
	Sig. (2-tailed)	.000	.363	.557	.557	.	.014
	N	30	30	30	30	30	30
LINGK5	Pearson Correlation	.714**	.393*	.333	.333	.442*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.072	.072	.014	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Correlations ( Validity )****Correlations**

		T_KARIER	KAIRER1	KAIRER2	KARIER3	KARIER4	KARIER5
T_KARIER	Pearson Correlation	1.000	.528**	.604**	.806**	.808**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
KAIRER1	Pearson Correlation	.528**	1.000	.319	.223	.257	.034
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.085	.236	.171	.859
	N	30	30	30	30	30	30
KAIRER2	Pearson Correlation	.604**	.319	1.000	.238	.146	.417*
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.	.205	.441	.022
	N	30	30	30	30	30	30
KARIER3	Pearson Correlation	.806**	.223	.238	1.000	.767**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.205	.	.000	.004
	N	30	30	30	30	30	30
KARIER4	Pearson Correlation	.808**	.257	.146	.767**	1.000	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.171	.441	.000	.	.006
	N	30	30	30	30	30	30
KARIER5	Pearson Correlation	.682**	.034	.417*	.516**	.490**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.859	.022	.004	.006	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Correlations ( Validity )****Correlations**

		T_PREST	PREST1	PREST2	PREST3	PREST4	PREST5
T_PREST	Pearson Correlation	1.000	.843**	.722**	.843**	.770**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PREST1	Pearson Correlation	.843**	1.000	.567**	.759**	.472**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.009	.006
	N	30	30	30	30	30	30
PREST2	Pearson Correlation	.722**	.567**	1.000	.425*	.416*	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.019	.022	.006
	N	30	30	30	30	30	30
PREST3	Pearson Correlation	.843**	.759**	.425*	1.000	.590**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.	.001	.006
	N	30	30	30	30	30	30
PREST4	Pearson Correlation	.770**	.472**	.416*	.590**	1.000	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.022	.001	.	.005
	N	30	30	30	30	30	30
PREST5	Pearson Correlation	.744**	.489**	.493**	.489**	.502**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.006	.006	.005	.
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Correlations (Validity)****Correlations**

	T_PRIBAD	PRIBADI1	PRIBADI2	PRIBADI3	PRIBADI4	PRIBADI5
T_PRIBAD Pearson Correlation	1.000	.651**	.808**	.855**	.665**	.795**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30
PRIBADI1 Pearson Correlation	.651**	1.000	.459*	.368*	.366*	.448*
Sig. (2-tailed)	.000	.	.011	.045	.047	.013
N	30	30	30	30	30	30
PRIBADI2 Pearson Correlation	.808**	.459*	1.000	.710**	.291	.530**
Sig. (2-tailed)	.000	.011	.	.000	.119	.003
N	30	30	30	30	30	30
PRIBADI3 Pearson Correlation	.855**	.368*	.710**	1.000	.548**	.572**
Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.	.002	.001
N	30	30	30	30	30	30
PRIBADI4 Pearson Correlation	.665**	.366*	.291	.548**	1.000	.372*
Sig. (2-tailed)	.000	.047	.119	.002	.	.043
N	30	30	30	30	30	30
PRIBADI5 Pearson Correlation	.795**	.448*	.530**	.572**	.372*	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.013	.003	.001	.043	.
N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Correlations (Validity)****Correlations**

	T_PIMPIN	PIMPIN1	PIMPIN2	PIMPIN3	PIMPIN4	PIMPIN5
T_PIMPIN Pearson Correlation	1.000	.760**	.672**	.729**	.890**	.822**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30
PIMPIN1 Pearson Correlation	.760**	1.000	.282	.517**	.600**	.456*
Sig. (2-tailed)	.000	.	.130	.003	.000	.011
N	30	30	30	30	30	30
PIMPIN2 Pearson Correlation	.672**	.282	1.000	.433*	.478**	.531**
Sig. (2-tailed)	.000	.130	.	.017	.008	.003
N	30	30	30	30	30	30
PIMPIN3 Pearson Correlation	.729**	.517**	.433*	1.000	.602**	.390*
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.017	.	.000	.033
N	30	30	30	30	30	30
PIMPIN4 Pearson Correlation	.890**	.600**	.478**	.602**	1.000	.743**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.	.000
N	30	30	30	30	30	30
PIMPIN5 Pearson Correlation	.822**	.456*	.531**	.390*	.743**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.011	.003	.033	.000	.
N	30	30	30	30	30	30

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

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

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INSENT1	2.0667	.5208	30.0
2.	INSENT2	1.7000	.4661	30.0
3.	INSENT3	2.4667	.7761	30.0
4.	INSENT4	2.7667	.5040	30.0
5.	INSENT5	1.3000	.6513	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	10.3000	2.3552	1.5347	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	13.6600	29	.4710		
Within People	78.8000	120	.6567		
Between Measures	41.1600	4	10.2900	62.6802	.0000
Residual	37.6400	116	.3245		
Total	92.4600	149	.6205		
Grand Mean	2.0600				
Coefficient of Concordance W = .4452					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .3111 Standardized item alpha = .3350					

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LINGK1	2.3667	.7184	30.0
2.	LINGK2	2.1667	.5307	30.0
3.	LINGK3	2.1667	.5307	30.0
4.	LINGK4	2.2333	.6789	30.0
5.	LINGK5	2.0667	.5208	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	11.0000	4.3448	2.0844	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	25.2000	29	.8690		
Within People	28.8000	120	.2400		
Between Measures	1.4667	4	.3667	6.1111	.1910
Residual	27.3333	116	.2356		
Total	54.0000	149	.3624		
Grand Mean	2.2000				
Coefficient of Concordance W = .0272					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .7288 Standardized item alpha = .7497					

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KAIRER1	1.9000	.6074	30.0
2.	KAIRER2	1.3333	.7112	30.0
3.	KARIER3	1.8000	.6103	30.0
4.	KARIER4	2.3333	.8841	30.0
5.	KARIER5	1.7667	.5040	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	9.1333	5.2920	2.3004	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	30.6933	29	1.0584		
Within People	50.8000	120	.4233		
Between Measures	15.2933	4	3.8233	36.1260	.0000
Residual	35.5067	116	.3061		
Total	81.4933	149	.5469		
Grand Mean	1.8267				
Coefficient of Concordance W = .1877					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .7108      Standardized item alpha = .7210					

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PREST1	2.3000	.5350	30.0
2.	PREST2	2.0000	.4549	30.0
3.	PREST3	2.3000	.5350	30.0
4.	PREST4	2.6667	.5467	30.0
5.	PREST5	2.1667	.4611	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	11.4333	3.9782	1.9945	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	23.0733	29	.7956		
Within People	21.6000	120	.1800		
Between Measures	7.2400	4	1.8100	40.2222	.0000
Residual	14.3600	116	.1238		
Total	44.6733	149	.2998		
Grand Mean	2.2867				
Coefficient of Concordance W = .1621					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .8440      Standardized item alpha = .8442					

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PRIBADI1	2.0000	.3714	30.0
2.	PRIBADI2	2.1000	.6074	30.0
3.	PRIBADI3	2.2333	.5040	30.0
4.	PRIBADI4	2.1333	.5074	30.0
5.	PRIBADI5	2.4000	.6215	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	10.8667	3.9816	1.9954	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	23.0933	29	.7963		
Within People	20.4000	120	.1700		
Between Measures	2.7600	4	.6900	16.2353	.0027
Residual	17.6400	116	.1521		
Total	43.4933	149	.2919		
Grand Mean	2.1733				
Coefficient of Concordance W = .0635					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .8090      Standardized item alpha = .8138					

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PIMPIN1	2.3000	.5960	30.0
2.	PIMPIN2	2.7667	.4302	30.0
3.	PIMPIN3	2.0333	.4138	30.0
4.	PIMPIN4	2.1667	.5307	30.0
5.	PIMPIN5	2.2667	.5833	30.0
N of Cases =		30.0		

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	11.5333	3.9816	1.9954	5

Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Chi-square	Prob.
Between People	23.0933	29	.7963		
Within People	24.8000	120	.2067		
Between Measures	9.2267	4	2.3067	44.6452	.0000
Residual	15.5733	116	.1343		
Total	47.8933	149	.3214		
Grand Mean	2.3067				
Coefficient of Concordance W = .1927					
Reliability Coefficients 5 items					
Alpha = .8314      Standardized item alpha = .8352					

# Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja	10.300	1.764	30
besarnya insentif	10.000	1.661	30
lingkungan kerja	10.400	1.731	30
pengembangan karir	9.467	2.271	30

## Correlations

		kinerja	besarnya insentif	lingkungan kerja	pengembangan karir
Pearson Correlation	kinerja	1.000	-.300	-.020	.000
	besarnya insentif	-.300	1.000	.521	-.082
	lingkungan kerja	-.020	.521	1.000	.030
	pengembangan karir	.000	-.082	.030	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja	.	.053	.441	.015
	besarnya insentif	.053	.	.002	.333
	lingkungan kerja	.441	.002	.	.488
	pengembangan karir	.015	.333	.488	.
N	kinerja	30	30	30	30
	besarnya insentif	30	30	30	30
	lingkungan kerja	30	30	30	30
	pengembangan karir	30	30	30	30

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pengembangan karir, lingkungan kerja, besarnya insentif		Enter
2		lingkungan kerja	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		besarnya insentif	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 <sup>a</sup>	.244	.166	1.665
2	.478 <sup>b</sup>	.230	.173	1.550
3	.397 <sup>c</sup>	.168	.127	1.691

a. Predictors: (Constant), pengembangan karir, lingkungan kerja, besarnya insentif

b. Predictors: (Constant), pengembangan karir, besarnya insentif

c. Predictors: (Constant), pengembangan karir

ANOVA<sup>a</sup>

85

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,509	3	6,836	2,792	,060 <sup>a</sup>
	Residual	63,659	26	2,448		
	Total	84,168	29			
2	Regression	19,331	2	9,666	4,025	,030 <sup>b</sup>
	Residual	64,837	27	2,401		
	Total	84,168	29			
3	Regression	13,261	1	13,261	5,236	,030 <sup>c</sup>
	Residual	70,907	28	2,532		
	Total	84,168	29			

- a. Predictors: (Constant), pengembangan karir, lingkungan kerja, besarnya insentif  
 b. Predictors: (Constant), pengembangan karir, besarnya insentif  
 c. Predictors: (Constant), pengembangan karir  
 d. Dependent Variable: kinerja



Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,068	2,465		4,084	,000
	besarnya insentif	-,364	,219	-,343	-1,704	,100
	lingkungan kerja	,137	,197	,139	,693	,494
	pengembangan karir	,274	,129	,365	2,123	,043
2	(Constant)	10,814	2,314		4,687	,000
	besarnya insentif	-,286	,180	-,269	-1,590	,123
	pengembangan karir	,281	,127	,375	2,212	,036
3	(Constant)	7,500	1,266		5,924	,000
	pengembangan karir	,298	,130	,397	2,268	,030

- a. Dependent Variable: kinerja

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	lingkungan kerja	,139 <sup>b</sup>	,693	,494	,135	,724
3	lingkungan kerja	-,040 <sup>b</sup>	-,228	,821	-,044	,999
	besarnya insentif	-,269 <sup>b</sup>	-1,590	,123	-,293	,993

- a. Predictors in the Model: (Constant), pengembangan karir, besarnya insentif  
 b. Predictors in the Model: (Constant), pengembangan karir  
 c. Dependent Variable: kinerja