

**PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN KERJA DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PENGAJAR  
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN PRIMAGAMA CABANG JEMBER**

**TESIS**



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



TS

Asal:	Hadiah	Klass
	Pembelian	658.312 5
Terima:		wid
No. Induk:		P
KLASIR / PENYALIN:	SFS	

e.1

Oleh :

**YUSMIA WIDIASTUTI**

**NIM : 000820101042**

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

**Lembar Pengesahan**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**

Tanggal Maret 2002

Oleh

**Pembimbing Utama,**



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

NIP. 130 350 767

**Pembimbing,**



**Dewi Prihatini, SE., MM.**

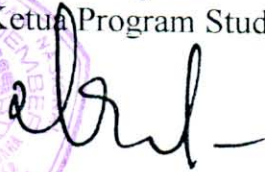
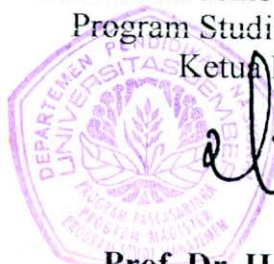
NIP. 132 056 181

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi



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

NIP. 130 350 765

## JUDUL TESIS

# PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PENGAJAR PADA LEMBAGA PENDIDIKAN PRIMAGAMA CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : YUSMIA WIDIASTUTI  
N I M : 000820101042  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

**01 APRIL 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,



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

Anggota I,



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

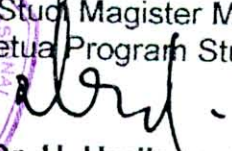
Anggota II,



Prof. Dr. MURDIJANTO P, SE., SU  
NIP : 130 350 767



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



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

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, akhirnya penelitian dan penulisan tesis dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Selesaiannya penelitian dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dorongan berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU. selaku pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
2. Dewi Prihatini, SE., MM., selaku pembimbing yang telah memotivasi dan memberikan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Harijono, SU., Ec selaku Ketua Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jember yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan Program Magister Manajemen.
4. Seluruh staf pengajar Program Pasca Sarjana Universitas Jember yang telah menuangkan segala ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.
5. Seluruh rekan mahasiswa Angkatan V pada Program Studi Manajemen Universitas Jember yang banyak memberikan dorongan dan bantuan baik pada saat mengikuti pendidikan maupun pada saat penyusunan tesis.
6. Seluruh keluarga tercinta atas dorongan dan bantuan mereka selama mengikuti Program Studi Manajemen Universitas Jember
7. Khusus kepada suamiku tercinta Imam Jauhari, STP dan anakku tersayang Farah Hanifah Maharani yang begitu setia menanti, berdoa, penuh pengorbanan dan ketabahan dalam mendampingi serta mendukung keberhasilan studi.

Akhir kata semoga penulisan ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak yang memerlukan pada umumnya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan kemudahan dan anugerah-Nya kepada kita semua dalam mengembangkan ilmu.

Jember, Maret 2002

**PENULIS**

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi, kemampuan kerja dan iklim organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan dan pengajar pada Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember.

Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory* (penjelasan) dengan analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pengajar di Lembaga pendidikan Primagama Cabang Jember yang berjumlah 65 responden. Data diperoleh dengan menggunakan metode sensus.

Hasil penelitian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan iklim organisasi ( $\text{Beta} = 0,136$  dengan probabilitas  $0,248$ ) ; terdapat hubungan antara motivasi dan kemampuan kerja ( $r = 0,266$ ) dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap iklim organisasi ( $\text{Beta} = 0,415$  dengan probabilitas  $0,001$ ). Selanjutnya terhadap tingkat kinerja hanya kemampuan kerja dan iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan (masing-masing  $\text{Beta} = 0,421$  dengan probabilitas  $0,000$  dan  $\text{Beta} = 0,461$  dengan probabilitas  $0,000$ ). Variabel iklim organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dan pengajar ( $\text{Beta} = 0,461$  dengan total pengaruh  $30\%$ ).

Akhirnya dari hasil penelitian ini dapat diberi saran bahwa sebagai suatu lembaga pendidikan, lebih memperhatikan pemberian motivasi kepada karyawan dan pengajar, meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kerja serta menciptakan iklim organisasi (lingkungan kerja) yang lebih kondusif sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih optimal.

## SUMMARY

This study aims to analyze influence of motivation, capability of work, and organizational climate toward performance of employees and instructors at Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember.

; Research method was explained with path analysis. The Population was all of employees and instructors at Lembaga Pendidikan Primagama Jember. The amount of population was 65 respondents.

Research output toward hypothesis indicated that there was no significant influence between motivation and organizational climate (Beta = 0,136 with probability 0,248) ; there was relationed between motivation and capability of work ( $r = 0,266$ ) and capability of work had influence with organizational climate (Beta = 0,415 with probability 0,001). Toward performance, only capability of work and organizational climate who had significant influence (each had Beta = 0,421 with probability 0,000 and Beta = 0,461 with probability 0,000). Organizational climate was variable who had biggest influence toward performance of employees and instructors (Beta = 0,461 with total influence 30%).

Based on study result it is suggested an education institute, *Lembaga Pendidikan Primagama* more pay attention to give motivation to employees and instructors, increasing and developing capability of work and creat an organizational climate that more condusif as far as performance will be optimal.

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>6</b>
2.1 Landasan Teori .....	6
2.1.1 Motivasi .....	6
2.1.2 Kemampuan .....	9
2.1.3 Iklim Organisasi .....	11
2.1.4 Kinerja atau Prestasi Kerja .....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	<b>22</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	22
3.2 Hipotesis .....	22
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	<b>24</b>
4.1 Obyek Penelitian .....	24
4.2 Populasi dan Sampel .....	24
4.3 Variabel, Identifikasi dan Operasional Variabel .....	25
4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	26
4.4.1 Lokasi Penelitian .....	26
4.4.2 Waktu Penelitian .....	26
4.5 Jenis Data .....	27
4.6 Prosedur Pengambilan Data .....	27
4.7 Analisis data .....	27



<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	30
5.1	Analisis Statistik Deskripsi .....	30
5.1.1	Motivasi .....	30
5.1.2	Kemampuan Kerja .....	33
5.1.3	Tingkat Iklim Organisasi .....	35
5.1.4	Kinerja Karyawan dan Pengajar .....	39
5.2	Pengujian Asumsi Regresi .....	40
5.2.1	Asumsi Normalitas .....	40
5.2.2	Asumsi Linearitas .....	43
5.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	44
5.3	Analisis Statistik Inferensial .....	45
5.4	Pengujian Hipotesa .....	49
5.4.1	Pengaruh Motivasi terhadap Iklim Organisasi .....	50
5.4.2	Hubungan Antara Motivasi dan Kemampuan Kerja ....	50
5.4.3	Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	50
5.4.4	Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Iklim Organisasi .....	51
5.4.5	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	51
5.4.6	Pengaruh Motivasi, Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Pengajar .....	52
5.4.7	Iklim Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif dan Nyata Terhadap Kinerja Karyawan dan Pengajar .....	53
5.5	Pembahasan .....	53
5.5.1	Pengaruh Motivasi terhadap Iklim Organisasi .....	53
5.5.2	Hubungan Antara Motivasi dan Kemampuan Kerja...	55
5.5.3	Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	56
5.5.4	Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Iklim Organisasi .....	57
5.5.5	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	59
5.5.6	Pengaruh Motivasi, Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja .....	60
5.5.7	Iklim Organisasi Mempunyai Pengaruh Paling Besar Terhadap Kinerja Karyawan dan Pengajar .....	61
5.6	Hubungan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu .....	61
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	65
6.1	Kesimpulan .....	65
6.2	Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	69
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	.....	71

## DAFTAR TABEL

Tabel	JUDUL TABEL	Hal
2.1	Faktor-faktor Motivasi Iklim - Baik .....	14
2.2	Sifat Atribut Kausal Kerja .....	19
4.1	Jumlah Karyawan dan Pengajar Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember .....	24
5.1	Motivasi Kerja .....	31
5.2	Kemampuan Kerja .....	33
5.3	Praktek Pengambilan Keputusan .....	35
5.4	Arus Komunikasi .....	36
5.5	Kondisi Yang Mendorong .....	37
5.6	Penghargaan pada Sumberdaya Manusia .....	37
5.7	Penyediaan Teknologi .....	38
5.8	Kuantitas Pekerjaan .....	39
5.9	Kualitas Pekerjaan .....	39
5.10	Ketepatan Waktu .....	40
5.11	Tabel Uji Asumsi Normalitas .....	41
5.12	Tabel Korelasi Rank Spearman .....	45
5.13	Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. $X_3$ )	46
5.14	.. Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. Y) ..	46
5.15	Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. $X_3$ ) Setelah Teori Trimming .....	48
5.16	Perhitungan Koefisien Regresi dan Path (Dependent Var. Y) Setelah Teori Trimming .....	48

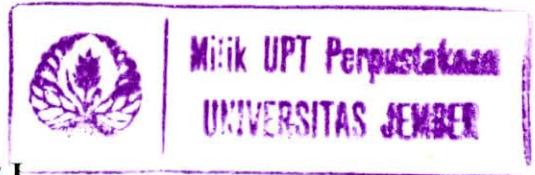
## DAFTAR GAMBAR

Gambar	JUDUL GAMBAR	Hal
2.1	Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow .....	8
2.2	Pengaruh Potensial Motivasi terhadap Prestasi .....	8
2.3	Sub-subsistem Organisasi yang Saling Berkaitan .....	12
2.4	Organisasi sebagai Sistem Sosial .....	13
3.1	Model Kajian Kinerja Karyawan dan Pengajar .....	22
3.2	Model Kajian Analisis Jalur .....	29
5.1	Normal Probability Plot dengan Dependent Variabel $X_3$ .....	42
5.2	Normal Probability Plot dengan Dependent Variabel Y .....	42
5.3	Standardized Scatter Plot untuk Dependent Variabel $X_3$ .....	43
5.4	Standardized Scatter Plot untuk Dependent Variabel Y .....	44
5.5	Struktur $X_1$ (Motivasi), $X_2$ (Kemampuan Kerja), $X_3$ (Iklim Organisasi), Y (Kinerja Karyawan dan Pengajar) .....	46
5.6	Struktur Setelah Teori Trimming .....	48

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

- 1 Data Motivasi (X1)
- 2 Data Kemampuan Kerja (X2)
- 3 Data Iklim Organisasi (X3),
- 4 Data Kinerja Karyawan dan Pengajar (Y)
- 5 Tabel Frekuensi Motivasi (X1)
- 6 Tabel Frekuensi Kemampuan Kerja (X2)
- 7 Tabel Frekuensi Iklim Organisasi (X3)
- 8 Tabel Frekuensi Kinerja (Y)
- 9 Analisa Regresi dan Analisa Jalur (Dependent Variabel X3)
- 10 Analisa Regresi dan Analisa Jalur (Dependent Variabel Y)
- 11 Analisa Regresi dan Analisa Jalur Setelah Teori Trimming  
(Dependent Variabel X3)
- 12 Analisa Regresi dan Analisa Jalur Setelah Teori Trimming  
(Dependent Variabel Y)
- 13 Gambar Normalitas dan Linearitas (Dependent Variabel X3)
- 14 Gambar Normalitas dan Linearitas (Dependent Variabel Y)
- 15 Analisa Korelasi Rank-Spearman
- 16 Daftar Kuesioner



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Lembaga Pendidikan Primagama merupakan Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) terkemuka dan terbesar di Indonesia, didirikan di Yogyakarta pada tanggal 10 Maret 1982. Pada masa awal didirikan, Primagama hanya menempati kantor yang kecil dengan jumlah siswa tidak lebih dari 150 siswa. Dalam perkembangannya, Primagama terus menerus berusaha memberi layanan dan bimbingan yang terbaik untuk siswa sehingga memperoleh kepercayaan dari masyarakat, siswa, orang tua siswa maupun sekolah.

Perkembangan yang sangat cepat dan dinamis ini tidak terlepas dari staf pengajar yang bagus dan berpengalaman ditambah dengan tim manajemen yang profesional. Buku panduan belajar yang sangat praktis dan komprehensif serta didukung oleh alat-alat bantu pengajaran yang sangat mendukung menambah kepercayaan siswa untuk ikut bimbingan di Primagama.

Semakin besarnya Primagama, maka manajemen Primagama memutuskan untuk melakukan ekspansi. Dalam melakukan ekspansi, lembaga ini menyediakan layanan yang tidak jauh dari basis keahliannya selama ini yaitu pendidikan. Meskipun dalam perkembangan selanjutnya lembaga ini mengembangkan dirinya pada bidang-bidang yang lain (properti, otomotif dan restoran). Saat ini telah berdiri 5 anak perusahaan Primagama yang bernaung dalam Primagam Grup.

Sebagai lembaga pendidikan, Primagama tidak hanya sebagai lembaga bimbingan tes sebagaimana lembaga bimbingan belajar (LBB) yang lain. Primagama dikenal sebagai lembaga yang memiliki reputasi sebagai pusat bimbingan belajar yang sangat bermutu yang memberi layanan dan bimbingan para siswa untuk meningkatkan prestasi belajar di sekolah. Jenis layanan lembaga ini sangat luas mulai dari siswa kelas 5 - 6 SD, 1-2-3- SLTP, 1-2-3- SMU.

bawah standar yang sudah ditentukan, tenaga pengajar tersebut tidak diperkenankan untuk mengajar. Tenaga pengajar sebelum bertugas akan diberikan pelatihan supaya kinerjanya sesuai dengan standar. Agar tenaga pengajar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, perlu diketahui faktor-faktor motivasi apa saja yang melatarbelakangi karyawan dan pengajar untuk bekerja di Lembaga Pendidikan Primagama, sehingga didapatkan karyawan dan tenaga pengajar yang profesional dan loyal terhadap perusahaan.

Selain faktor motivasi, juga harus diketahui bagaimana kemampuan kerja karyawan dan pengajar Lembaga Pendidikan Primagama. Apabila karyawan dan pengajar mempunyai kemampuan yang minim, tentunya tidak dapat mengoptimalkan mutu pelayanan yang nantinya akan mengarah pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Apabila karyawan dan pengajar memiliki kemampuan yang baik sesuai dengan *job description* yang diberikan perusahaan, maka hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kondisi perusahaan secara keseluruhan. Karena produk yang diberikan berupa jasa, maka kemampuan dalam bentuk pelayanan (*service*) harus dioptimalkan. Selain untuk pencapaian kinerja yang optimal dan pencapaian keuntungan perusahaan, juga untuk menjaga image masyarakat terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan dan pengajar sangat penting bagi perusahaan. Karena dengan mengetahui kinerja seseorang, perusahaan dapat mengetahui kualitas kemampuan personal. Selain itu, dengan mengetahui kinerja karyawan dan pengajar dapat dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap kekurangan dan kelebihan karyawan dan pengajar. Perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan dan pengajar dengan mempertimbangkan motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja dari karyawan dan pengajar tersebut. Dengan mengetahui motivasi dan kemampuan karyawan dan pengajar, maka kinerja karyawan dan pengajar akan lebih tinggi karena ada yang memotivasi mereka dan perusahaan mengakui kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaannya. Bila karyawan memiliki motivasi yang tinggi serta kemampuan yang baik, maka perusahaan dapat mengambil keuntungan, karena kinerja yang dihasilkan optimal. Faktor lingkungan kerja seperti tempat kerja dan perlakuan yang diterima karyawan juga

mempengaruhi kinerja karyawan dan pengajar. Hal ini disebabkan karena adanya lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan dan pengajar bekerja lebih bergairah dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Mempertimbangkan hal-hal diatas, penting bagi pimpinan perusahaan (lembaga) untuk memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan agar kebutuhan karyawan dapat dipenuhi bersama dengan tercapainya sasaran perusahaan, yaitu dengan memberikan motivasi yang tepat, mengetahui kemampuan kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan dan pengajar.

### **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah pengaruh motivasi terhadap iklim organisasi ?
2. Adakah hubungan motivasi terhadap kemampuan kerja ?
3. Adakah pengaruh motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengajar ?
4. Adakah pengaruh kemampuan kerja terhadap iklim organisasi ?
5. Adakah pengaruh kemampuan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengajar ?
6. Adakah pengaruh motivasi, iklim organisasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengajar ?
7. Diantara ketiga variabel (motivasi, iklim organisasi dan kemampuan kerja), variabel mana yang secara parsial memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dan pengajar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, dapat dijelaskan bahwa tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap iklim organisasi
2. Untuk mengetahui hubungan motivasi terhadap kemampuan kerja

3. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap iklim organisasi
4. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi melalui iklim organisasi terhadap kinerja
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, iklim organisasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengajar
7. Untuk mengetahui variabel yang secara parsial memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja karyawan dan pengajar

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Tersusunnya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat yaitu :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis yaitu bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep teori kemampuan, motivasi kerja dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan dan pengajar.
2. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam bidang kajian kemampuan, motivasi dan lingkungan kerja.
3. Dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan yang menyangkut peningkatan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan lembaga secara maksimal, dengan melalui pemberian motivasi dan penciptaan iklim organisasi yang kondusif yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan pengajar berdasarkan peraturan yang telah disepakati bersama.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA



### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Motivasi

Motivasi adalah suatu konsep yang menggambarkan berbagai kekuatan dalam individu yang menggerakkan perilaku. Di dalam perusahaan, motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Suyanto, 1997 : 61).

Motivasi adalah alat pendorong yang menyebabkan seseorang merasa terpanggil dengan segala senang hati untuk melakukan suatu kegiatan (dalam hal ini yang kita maksudkan adalah motivasi dalam arti positif, yaitu untuk dapat memberikan sesuatu yang terbaik dalam pekerjaan). Motivasi sangat penting artinya dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau sasaran kerja. Karena itu, motivasi bagi seseorang merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Tetapi juga harus diakui bahwa tidak mudah bagi seorang pemimpin menumbuhkan motivasi kerja bagi bawahannya karena keinginan dan sifat setiap orang yang sangat bervariasi serta berubah-ubah, sehingga sangat sulit ditentukan. Semua itu dipengaruhi oleh situasi dan kondisi (Salim, 1996 : 77).

McCormick (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2000 : 94) mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviours relevant in work settings*". Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Ada beberapa teori motivasi, salah satunya adalah Teori Tiga Kebutuhan. Teori ini dikemukakan oleh David McClelland pada tahun 1961. Menurut McClelland terdapat tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

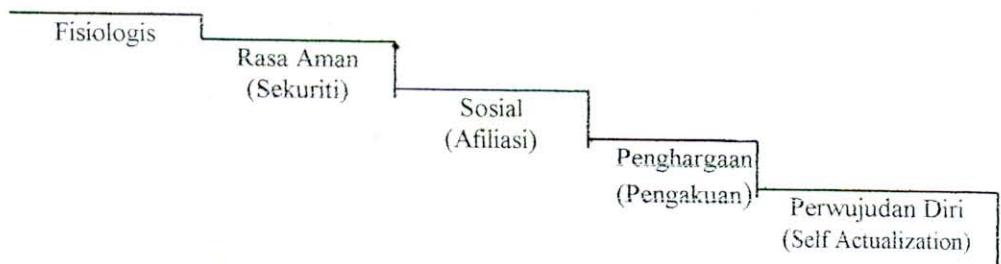
1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi): Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan kekuasaan): Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian
3. *Need for Power* (kebutuhan akan afiliasi): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib

(Robins, 1996 : 205).

Teori motivasi lain adalah **teori kebutuhan**, teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terbagi atas :

1. **Kebutuhan fisiologis**, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. **Kebutuhan rasa aman**, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. **Kebutuhan untuk merasa memiliki**, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. **Kebutuhan akan harga diri**, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain
5. **Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri**, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1

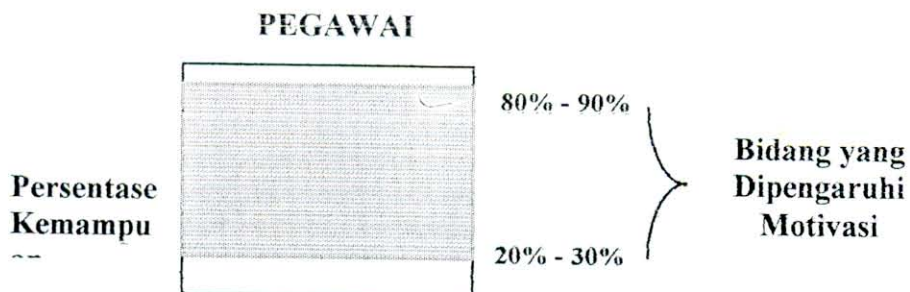


Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow  
Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995 : 30

Teori “ERG” dikembangkan oleh Clayton Alderfar dari Universitas Yale. Teori “ERG” merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

1. *Existence Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
2. *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
3. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Siagian (1985) menguraikan bahwa keseluruhan proses motivasi kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila para bawahan mau bekerja dengan ikhlas niscaya apa yang menjadi tujuan perusahaan akan berhasil dan tentu saja di dalamnya terdapat faktor peningkatan prestasi kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan prestasi organisasi. James (dalam Hersey dan Blanchard, 1995 : 5) menyatakan bahwa apabila motivasi rendah maka prestasi pegawai akan menurun sebanyak apabila kemampuan rendah, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Pengaruh Potensial Motivasi terhadap Prestasi  
Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995 : 5

### 2.1.2 Kemampuan

Kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Apabila orang-orang itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka dan menggunakannya secara tepat, pasti organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang dengan pesat. Pada akhirnya segala macam tugas di organisasi manapun harus diselesaikan oleh orang-orangnya. Salah satu tujuan proses penting dari organisasi dinamis manapun adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/kedudukan mereka. Untuk mencapai tujuan proses ini, menuntut organisasi menjadi peka terhadap syarat-syarat untuk peran di satu pihak dan di pihak lain kemampuan-kemampuan karyawan (Rao, 1986 : 23).

Berbeda dengan sumberdaya fisik, sumber daya manusia memiliki kemampuan berkembang tanpa batas. Hal ini bisa terjadi karena dengan investasi yang tepat kemampuan-kemampuan manusia dapat dilipatgandakan. Apabila kemampuan orang di suatu organisasi telah berlipatganda, organisasi tersebut mempunyai pilihan lebih luas untuk menjalankan berbagai fungsi. Tersedianya sumberdaya yang demikian juga membantu pertumbuhan diversifikasi organisasi, perluasan, vitalitas, dimensinya dan sebagainya.

Oleh karena itu, tiap organisasi yang berminat mengembangkan kemampuan-kemampuan para karyawannya, harus mengerti sifat kemampuan yang diperlukan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi yang berbeda maupun dinamika yang mendasari pengembangan kemampuan-kemampuan ini di dalam suatu konteks keorganisasian (Rao, 1986 : 24).

Kemampuan (*ability*) menurut Robins (1986 : 82) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan-kemampuan keseluruhan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

#### 1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, misalnya uji IQ.

## 2. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa. Misalnya, pekerjaan dalam mana sukses menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Menurut **Hersey dan Blanchard (1995 : 5-6)** terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen : kemampuan teknis, sosial dan konseptual.

### 1. Kemampuan teknis (*Technical Skill*)

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training

### 2. Kemampuan sosial (*Social/Human Skill*)

Kemampuan dan kata putus/judgment dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif

### 3. Kemampuan konseptual (*Conceptual Skill*)

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Pekerjaan yang berbeda mengajukan tuntutan yang berbeda terhadap orang dan bahwa orang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki. Oleh karena itu kinerja karyawan ditingkatkan bila ada kesesuaian pekerjaan-kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik yang khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu (**Robins, 1986 : 83**).

Menurut Robins (**1986 : 283**), bagian dari kinerja dapat diramalkan dengan menilai kemampuan intelektual dan relevan dengan tugas dari anggota-anggota

individualnya. Kemampuan menentukan parameter untuk apa yang dapat dilakukan oleh anggota-anggota suatu kelompok.

Bertalian dengan fungsi dan bidang-bidang yang ada kaitannya dengan kemampuan untuk menerapkan pengetahuannya ke pafa situasi praktis semakin banyak pengetahuan yang dimiliki terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi kinerja yang akan dicapai.

Oleh karena itu, pegawai yang cakap sebagai perwujudan dari kinerja yang tinggi dilihat dari kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, terampil dan mempunyai kreatifitas yang tinggi. Untuk menjadikan mampu, terampil dan kreatif, perlu pengetahuan tentang pekerjaan.

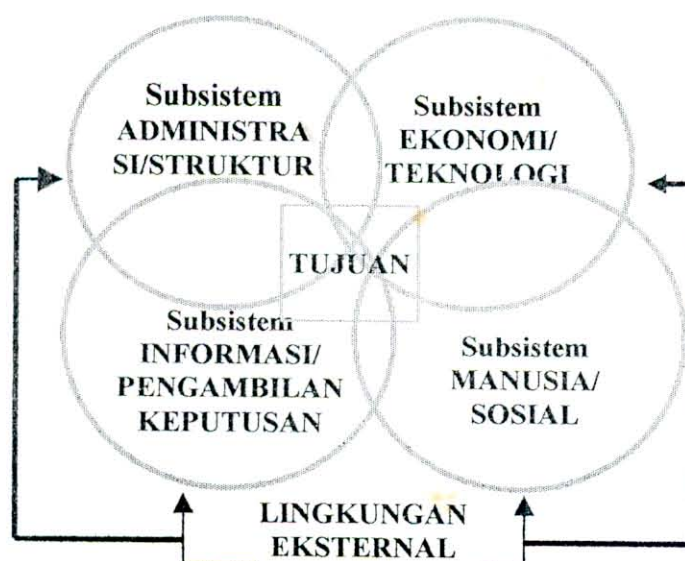
### 2.1.3 Iklim Organisasi

**Davis (1985)** menyatakan bahwa iklim organisasi atau lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan-harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan dan tingkat prestasi yang didasarkan atas persepsinya tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja.

Menurut **Tagiuri (dalam McFarlan, 1974 : 488)**, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus menerus meningkat yang dirasakan oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat digambarkan menurut seperangkat nilai-nilai karakteristik tertentu dari organisasi. Walaupun demikian, iklim organisasi tetap merupakan konsep yang abstrak tergantung pada persepsi orang. Namun, iklim organisasi memiliki peluang untuk mempengaruhi faktor-faktor yang paling penting seperti efisiensi, produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja

Iklim organisasi juga menggambarkan sistem sosial dari sebuah kelompok kerja, dengan demikian iklim organisasi merupakan sebuah konsep sistem. Menurut **Hersey dan Blanchard (1995 : 7)**, organisasi tempat para manajer menjalankan tugasnya merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari sub-

subsistem yang saling berkaitan, dan salah satu subsistem tersebut adalah subsistem manusia/sosial. Sub-subsistem lainnya adalah subsistem administrasi/struktur, subsistem informasi/pengambilan keputusan dan subsistem ekonomi/teknologi. Fokus sistem manusia/sosial diletakkan pada motivasi dan kebutuhan para anggota organisasi, perlu ditekankan bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah subsistem mempengaruhi perubahan pada bagian sistem lainnya. Pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal. Hal ini diperlihatkan pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.3 Sub-subsistem Organisasi yang Saling Berkaitan**  
**Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995 : 8**

Yang perlu diperhatikan dalam pendekatan sistem ini adalah adanya suatu pemahaman yang jelas bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah subsistem mempengaruhi pada bagian lainnya. Oleh karena itu, suatu organisasi tidak boleh terlalu menekankan pentingnya salah satu subsistem dengan mengorbankan subsistem lainnya. dan pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal.

Sebagai sebuah sistem sosial, iklim organisasi bisa dipengaruhi oleh :

1. Lingkungan internal

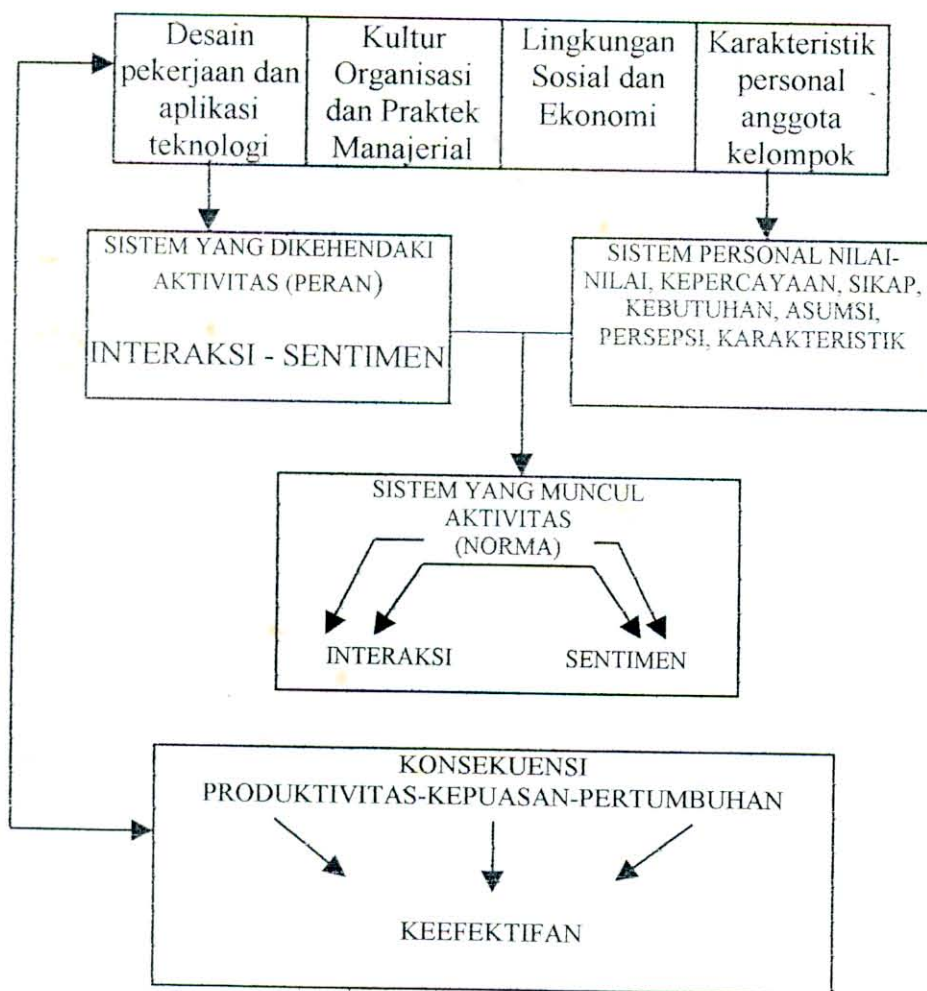
Meliputi : desain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan

praktek-praktek manajerial, dan karakteristik personal anggota

2. Lingkungan eksternal

Meliputi : lingkungan sosial dan ekonomi di mana organisasi berada.

Kedua lingkungan tersebut, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi akan mempengaruhi beragam aktivitas, sikap, norma dan pelaksanaan peran yang akhirnya mempengaruhi produktivitas, kepuasan, prestasi dan pertumbuhan organisasi. Untuk lebih jelasnya mengenai iklim organisasi sebagai suatu sistem yang diutarakan Sujak (1990 : 130) dapat dilihat pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 Organisasi sebagai Sistem Sosial  
 Sumber : Sujak, 1990 : 130



Ada dua aspek penting yang harus diperhatikan dari iklim organisasi yaitu tempat kerja (*workplace*) itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan rasa kemanfaatan pribadi. Bahkan menurut sebuah studi ditemukan bahwa pekerjaan yang menantang yang secara intrinsik memuaskan bisa menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan (Davis, 1977 : 92).

Ada beberapa ukuran yang telah dikembangkan para peneliti tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja. Meyer (dalam McFarlan, 1974 : 490) dan Litwin dan Stringer (dalam Davis, 1977 : 92) mengukur beberapa dimensi dari iklim organisasi yang meliputi : struktur, tanggung jawab, resiko, standar, imbalan, dukungan, konflik, kehangatan dan identitas. Dari hasil penelitian mereka disimpulkan bahwa pendekatan-pendekatan manajemen yang berbeda akan menciptakan iklim organisasi yang berbeda pula. Di samping itu, iklim organisasi juga akan mempengaruhi motivasi, kemampuan dan kinerja karyawan. Selain itu menurut Herzberg (dalam Hersey dan Blanchard, 1995 : 71), faktor-faktor iklim (lingkungan) yang baik mempengaruhi kemauan (*willingness*) atau motivasi dan motivator mempengaruhi kemampuan (*ability*) seseorang. Di bawah ini terdapat pengklasifikasian kebutuhan seperti yang telah dilakukan Herzberg :

**Tabel 1. Faktor-faktor Motivasi-Iklim Baik**

<b>MOTIVATOR</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR IKLIM BAIK</b>
Pekerjaan itu sendiri	Lingkungan
Prestasi	Kebijaksanaan dan administrasi
Pengakuan dan keberhasilan	Penyeliaan
Pekerjaan yang menantang	Kondisi kerja
Meningkatnya tanggung jawab	Hubungan antar pribadi
Pertumbuhan dan perkembangan	Uang, Status, Sekuriti

Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995 : 69, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*

#### 2.1.4 Kinerja atau Prestasi Kerja

Sesungguhnya semua perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja ; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini ; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Ada beberapa alasan menilai kinerja :

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji
2. Penilaian memberi satu peluang bagi karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan
3. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan, karena penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya (Dessler, 1997 : 2-3).

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya, mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Prawirosentono, 1999 : 2).

**Dharma (1995 : 55)** menyatakan bahwa prestasi kerja diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, yaitu jumlah yang harus dihasilkan; kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan; dan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang direncanakan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tuagisnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Mangkunegara, 2000 : 67**).

**Suyadi (1999 : 25)** menyatakan bahwa kinerja seorang karyawan selain dipengaruhi sikap dan sifat individu juga dipengaruhi lingkungan dan hubungan

kerja. Sementara itu **Sondang Siagian (1993 : 223)** menyatakan pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67 – 68)**, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat **Keith Davis (1964 : 484)** yang merumuskan bahwa :

Human Performance	=	Ability + Motivation
Motivation	=	Attitude + Situation
Ability	=	Knowledge + Skill

a. Faktor kemampuan

Karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah :

1. Mendefinisikan pekerjaan

Berarti memastikan bahwa pemimpin perusahaan dan karyawan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan

2. Mendefinisikan kinerja

Berarti membandingkan kinerja aktual karyawan dengan standar-standar yang telah ditetapkan ; mencakup beberapa jenis formulir pekerjaan

3. Memberikan umpan balik

Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik; Di sini kinerja dan kemajuan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut

Kemudian **Swasto (1996)** menambahkan bahwa prestasi kerja atau kinerja secara umum dapat diukur melalui :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi

Untuk mengukur prestasi kerja, masalah yang paling utama adalah mengungkapkan kriterianya. Menurut **Bellows (dalam As'ad, 1985)**, beberapa syarat kriteria ukuran prestasi kerja yang baik adalah apabila lebih reliabel, realistis, representatif, dan predictable. Dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran prestasi kerja adalah : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Kriteria tersebut akan berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya, atau pengukuran tentang prestasi kerja akan tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan organisasi yang bersangkutan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja dalam penelitian ini adalah kuantitas hasil kerja yang disesuaikan dengan waktu penyelesaian pekerjaan dan kualitas hasil kerja karyawan dan pengajar.

Lima masalah utama dalam menilai kinerja adalah ;

1. Standar yang tidak jelas

Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi; sebagai gantinya masukkan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimaksudkan dengan standar-standar seperti "baik" atau "tidak memuaskan"

2. Efek Halo

Masalah yang terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya

### 3. Kecenderungan Sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai semua mereka pada tingkat rata-rata

### 4. Terlalu Longgar atau Terlalu Keras

Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah

### 5. Prasangka (Bias)

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan (**Dessler, 1997 : 20 –21**).

Suatu cara berpikir yang populer meskipun dapat diperdebatkan simplistisnya, mengenai kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi; yaitu  $kinerja = f(A \times M)$ , dimana  $A = ability$  (kemampuan) dan  $M = motivation$  (motivasi). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif (**Robins, 1996 : 218**).

Analisis tentang kinerja pegawai menurut **Gomes (1995 : 76)** senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu pertama, kesediaan atau motivasi pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai dan kedua, kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan. Secara formulasi dapat ditulis sebagai :  $p = f(m \times a)$  ; dimana  $p = performance$  (kinerja),  $m = motivation$  (motivasi) dan  $a = ability$  (kemampuan).

**Maurice (1985)** menjelaskan bahwa identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja seseorang adalah suatu hal yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja. Selanjutnya dijelaskan mengenai atribut kausal yang mendasarinya, seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Sifat Atribut Kausal Kinerja

KINERJA	Latar Belakang Keberhasilan/Kegagalan	
	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
<b>Kinerja Baik</b>	Kemampuan tinggi Kerja Keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dari rekan sekerja
<b>Kinerja Jelek</b>	Kemampuan rendah Upaya sedikit	Pekerjaan sulit Nasib buruk Rekan kerja tidak produktif Pimpinan tidak simpatik

Sumber : Villere, Maurice F., (1985) dalam A. Dale Timpe (1999), *Performance*

Dari analisis kinerja pada gambar diatas dapat diketahui bahwa keadaan kinerja yang baik mungkin bersifat internal atau eksternal misalnya : saya dapat bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat dan pekerjaan begitu mudah dan tentu siapa saja dapat melakukan sama baiknya.

Demikian sebaliknya untuk kinerja yang jelek, sehingga tampak sekali bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berasal dari internal dan eksternalnya. Dari sumber internal adalah kemampuan dan upaya, sedangkan dari sumber eksternalnya seperti tugas yang mudah, nasib baik, bantuan rekan sekerja dan kondisi lingkungan lainnya.

Menurut **Robins (1996 : 218)**, bila mencoba menilai mengapa seorang karyawan mungkin tidak berkinerja ke suatu tingkat yang diyakini ia mampu, periksalah lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung. Apakah karyawan itu mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan semacamnya? Jika tidak kinerja akan terganggu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Satriyo (1997) dengan judul "Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja". Tujuan penelitian menemukan pengaruh perilaku pemimpin, iklim organisasi, dan kinerja terhadap kepuasan kerja. Hasil yang ditemukan adalah perilaku pemimpin, iklim organisasi dan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ichsan dengan judul "Pengaruh Variabel Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi". Tujuan penelitian adalah menemukan pengaruh antara motivasi kerja dan iklim organisasi, baik secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri terhadap kinerja pegawai. Hasil yang ditemukan adalah pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja adalah positif dan signifikan ( $R = 0,756$ ,  $p < 0,05$ ). Sedangkan pengaruh secara parsial variabel motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Korelasi X1 dengan Y sebesar 0,27245 dan korelasi X2 dengan Y sebesar 0,47589.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Wasiati (2001) dengan judul "Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administratif di Universitas Jember". Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan iklim organisasi, tingkat motivasi kerja dan kinerja pegawai administratif di Universitas Jember. Selain itu juga mengetahui pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja di Universitas Jember. Hasil yang ditemukan adalah iklim organisasi, tingkat motivasi kerja dan kinerja pegawai administratif di Universitas Jember termasuk kategori baik. Dan iklim organisasi dan tingkat motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai administratif di Universitas Jember.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Swasto (1995) dengan judul "Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan, suatu kajian terhadap dosen Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur", menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan dapat direalisasikan, apabila dalam

pengembangan sumber daya manusia diperlihatkan motivasi kerja karyawan, kemampuan mereka masing-masing, pemberian kesempatan kepada mereka atas dasar hasil performance appraisal secara terbuka, obyektif dan akurat, serta penggunaan fasilitas atau teknologi yang memadai.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sitorus (1995) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai". Hasilnya adalah terdapat hubungan positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja mencapai 42% sedangkan sisanya (58%) dipengaruhi oleh variabel lain.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Nurfarsyah dengan judul "Pengaruh Faktor Kemampuan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai". Hasilnya adalah faktor kemampuan, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh sangat nyata terhadap kinerja pegawai yang diukur dari hasil uji-F yang menunjukkan bahwa Fhitung sebesar 50,561 dan signifikan pada  $\alpha = 0,000$ . Pengukuran pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai secara parsial justru menunjukkan bahwa hanya faktor lingkungan kerja saja yang berpengaruh positif dan nyata, sedangkan dua faktor lainnya tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan adanya pengaruh ganda dari faktor lingkungan terhadap kemampuan dan motivasi kerja.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Putut (2001) dengan judul "Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Timur Cabang Jember", menyatakan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok. Terhadap tingkat kepuasan kerja hanya tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok yang berpengaruh langsung secara signifikan. Tidak ditemukan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini.





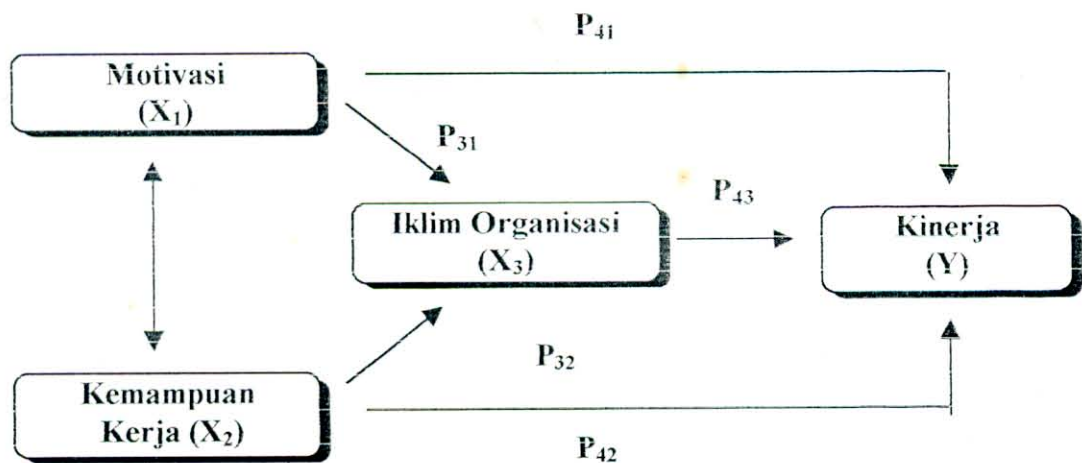
### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3.1 Kerangka Konseptual

Agar karyawan sebuah perusahaan dapat bekerja secara efektif, maka perlu digunakan motivator dan diketahui juga kemampuan karyawan tersebut. Selain itu juga harus diketahui kondisi iklim organisasi, sehingga dapat diketahui hasil kerja (kinerja) karyawan.

Model konsep yang menggambarkan pengaruh motivasi, kemampuan dan iklim organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.1 Model Kajian Kinerja Karyawan dan Pengajar

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah yang diajukan, tujuan penelitian, kajian teoritis, penelitian-penelitian terdahulu dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, dalam penelitian ini disusunlah hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh motivasi terhadap iklim organisasi
2. Terdapat hubungan antara motivasi dan kemampuan kerja
3. Terdapat pengaruh motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengajar
4. Terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap iklim organisasi

5. Terdapat pengaruh kemampuan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengajar
6. Terdapat pengaruh motivasi, iklim organisasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengajar
7. Secara parsial iklim organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dan pengajar.



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan dan pengajar (tutor) Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember di Daerah Tingkat II Jember, Bondowoso, dan Situbondo. Penentuan daerah penelitian dilakukan secara *purposive* (sengaja) dengan pertimbangan pengenalan yang cukup baik dengan kondisi daerah penelitian.

#### 4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pengajar (tutor) di Lembaga Pendidikan Primagama. Sedangkan jumlah karyawan dan pengajar di seluruh Lembaga Pendidikan Primagama di Jember, Bondowoso dan Situbondo adalah :

**Tabel 4.1 Jumlah Karyawan dan Pengajar Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember**

No	Wilayah	Jumlah Karyawan	Jumlah Pengajar (Kumulatif)	Jumlah
1	Jember	12		
2	Bondowoso	2	48	
3	Situbondo	3		
	Jumlah Total	17	48	65

Sumber : Lembaga Pendidikan Primagama

Metode pengambilan sampel yaitu dengan metode sensus. Sampel adalah orang yang ditanya untuk memberikan data. Hal ini diperoleh dari karyawan maupun tutor (pengajar) Lembaga Pendidikan Primagama. Jumlah populasi yang akan diteliti sebanyak 65 responden.

Penentuan tempat wilayah yang dijadikan sampel penelitian tersebut diperoleh dengan teknik *proportional random sampling*. Artinya, baik karyawan dan pengajar di 3 wilayah tersebut, yaitu Jember, Bondowoso dan Situbondo mendapat kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian.

### 4.3 Variabel, Identifikasi dan Operasional Variabel

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan serta hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka variabel-variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

$X_1$	:	Motivasi Kerja
$X_2$	:	Kemampuan Kerja
$X_3$	:	Iklim Organisasi
$Y$	:	Kinerja Karyawan dan Pengajar

Untuk mengukur variabel-variabel penelitian, maka dirumuskan indikator-indikator pengukuran berikut butir-butir pertanyannya sebagai berikut :

#### a. **Motivasi Kerja ( $X_1$ )**

Motivasi Kerja adalah kemauan dan dorongan yang kuat untuk melakukan pekerjaan yang didasari kebutuhan individu. Pada variabel ini dapat dilihat lima item yaitu tingkat pemenuhan kebutuhan, kebijaksanaan promosi, kemauan kerja, pemberian penghargaan dan kepuasan kerja. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih, maka semakin baik motivasi kerja karyawan dan pengajar.

#### b. **Kemampuan Kerja ( $X_2$ )**

Kemampuan kerja adalah keahlian karyawan dan pengajar untuk melakukan suatu pekerjaan. Pada variabel ini dapat dilihat lima item yaitu kecakapan, tingkat pengetahuan pekerjaan, penguasaan prosedur kerja, kreatifitas dan penguasaan tehnik pengerjaan. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih, maka semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan dan pengajar.

#### c. **Iklim Organisasi ( $X_3$ )**

Iklim organisasi adalah suatu suasana organisasi yang diciptakan oleh beberapa komponen yang membentuk nilai kebijakan dan pelaksanaan kepentingan kelompok kerja. Indikator-indikatornya meliputi : praktek pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan terhadap sumber daya manusia dan penyediaan teknologi.

Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih, maka semakin tinggi tingkat iklim organisasi.

d. **Kinerja karyawan dan pengajar (Y)**

Kinerja karyawan dan pengajar adalah kegiatan atau usaha yang layak dilakukan oleh karyawan dan pengajar dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya. Indikator-indikatornya dapat dilihat pada tiga item, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu.

#### **4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **4.4.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Lembaga Pendidikan Primagama Cabang Jember di Dati II Jember, Bondowoso, Situbondo. Pemilihan lokasi ini dilakukan purposive dengan pertimbangan bahwa :

1. Adanya motivasi yang cukup kuat bagi karyawan dan pengajar di Lembaga Pendidikan Primagama
2. Adanya tuntutan kemampuan karyawan dan pengajar untuk melaksanakan tugas dengan baik di Lembaga Pendidikan Primagama
3. Lokasi penelitian mudah dijangkau, sehingga dapat lebih menghemat waktu dan biaya

##### **4.4.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada periode waktu antara bulan November 2001 sampai dengan bulan Januari 2002. Hal ini dikarenakan Lembaga Pendidikan Primagama merupakan lembaga swasta, dimana pengajar yang terdapat di lembaga bukan merupakan pengajar tetap, sehingga terdapat kebebasan pengajar untuk keluar dari lembaga. Kondisi tersebut mengakibatkan kemungkinan adanya pengajar yang berbeda. Dengan penentuan periode waktu penelitian maka hasil penelitian untuk waktu yang akan datang akan berbeda karena obyek yang diteliti juga berbeda.

#### 4.5 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu :

##### 1). Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang disebut dan diisi oleh responden dan pimpinan perusahaan. Meliputi data tentang faktor-faktor motivasi, kemampuan dan iklim organisasi.

##### 2). Data Sekunder

Data tentang kondisi Lembaga Pendidikan Primagama yang dapat diperoleh dari berbagai laporan, buku, internet dan lainnya.

#### 4.6 Prosedur Pengambilan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyerahkan kuesioner kepada responden, yaitu karyawan dan pengajar yang bekerja pada Lembaga Pendidikan Primagama Jember, Bondowoso dan Situbondo. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui :

1. Menyusun daftar pertanyaan yaitu dengan mengajukan sejumlah daftar pertanyaan kepada responden yang sesuai dengan tujuan penelitian
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan responden yang dilakukan secara sistematis berdasarkan kuesioner
3. Observasi, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung kepada perusahaan yang menjadi obyek penelitian

#### 4.7 Analisis Data

Untuk menguji hipotesa penelitian digunakan teknik analisis regresi berganda yang distandarisasi (analisa jalur) dan diolah dengan paket program komputer subprogram SPSS 10 For Windows. Sebelum dilakukan analisis jalur, beberapa asumsi regresi di bawah ini harus dipenuhi :

##### a. Outlier

Harga-harga residual distandarisasi yang lebih besar dari harga absolut- absolut dianggap sebagai outlier. Adanya outlier mengakibatkan model tidak

dapat menjajagi secara baik untuk kasus-kasus tertentu. Oleh karena itu, kasus-kasus pengamatan yang mengandung outlier dikeluarkan dari analisis (SPSS For Windows, 1997 : 295).

b. Distribusi Normal

Dalam pengujian distribusi normal digunakan dua pengujian, yaitu :

1. Uji *Kolmogorov-Smirnov* ( $\alpha = 0,05$ )

Dikatakan normal bila probabilitas  $> 0,05$

2. Uji *Normal Probability Plot*.

Dikatakan normal bila nilai-nilai Zresid observasi tidak menyimpang secara ekstrim dari Zresid harapan.

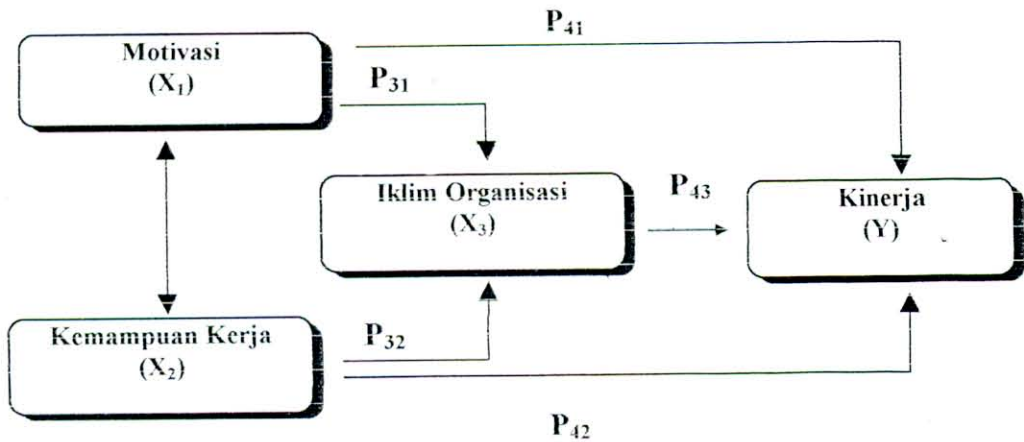
c. Linearitas

Dalam pengujian linearitas digunakan standarisasi *Scatter Plot*. Dikatakan linier apabila hubungan nilai prediksi dengan nilai residual memperlihatkan suatu bentuk korelasi (tidak menyebar, berada antara -3 sampai +3).

d. Heteroskedastisitas

Berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Misalnya, heteroskedastisitas akan muncul dalam bentuk residual yang semakin besar kalau pengamatan semakin besar. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linier, yaitu variasi residual sama untuk semua pengamatan (homoskedastisitas). Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan *Spearman's Rank Correlation Test*. Nilai korelasi Spearman dihitung antara nilai residual ( $e_i$ ) dengan masing-masing variabel bebas. Bila nilai signifikansi (satu sisi) lebih besar dari  $\alpha$  (0,01) maka data dapat dikatakan homoskedastisitas, tapi bila nilai signifikansi (satu sisi) lebih kecil dari  $\alpha$  (0,01), maka data dikatakan heteroskedastisitas.

Pada metode pengujian kali ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996 : 1). Adapun model analisis jalur menurut asumsi penelitian-penelitian sebelumnya, maka model hipotesa yang telah dirumuskan adalah sebagai berikut :



Keterangan P = koefisien path (jalur)

Gambar 3.2 Model Kajian Analisis Jalur

Untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesa-hipotesa yang dirumuskan, penelitian ini menggunakan uji F pada  $\alpha = 0,05$  atau  $P \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi untuk melihat signifikansi pengaruh bersama-sama dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya secara signifikan (koefisien jalur) digunakan uji t pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$  atau  $P \leq 0,2$ .





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisa data serta pembahasan, yang disesuaikan dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditolak, yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan iklim organisasi ( $\beta = 0,136$ ,  $\text{Sig.} = 0,248$  ( $0,248 > 0,05$ ). Berarti tidak ada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara motivasi dengan iklim organisasi
2. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima, yaitu terdapat hubungan antara motivasi dengan kemampuan kerja dengan nilai korelasi 0,266, yang berarti karena nilai korelasinya positif, bila motivasi pegawai meningkat, maka kemampuan karyawan juga akan meningkat sebesar 26,6%. Sebaliknya bila motivasi pegawai menurun, maka kemampuan karyawan juga akan menurun.
3. Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak, karena hanya iklim organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja ( $\beta = 0,461$ ) dengan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ), sedangkan motivasi tidak berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. ( $\beta = 0,034$ ) dengan signifikansi 0,697 ( $> 0,05$ ). Karena hanya iklim organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, maka terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung. Total pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja adalah 30,9%
4. Hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima, yaitu kemampuan kerja berpengaruh terhadap iklim organisasi ( $\beta = 0,415$ ) secara signifikan ( $0,001 < 0,05$ ). Dengan total pengaruh sebesar 29,6%. Pengaruh variabel lain selain kemampuan kerja terhadap iklim organisasi adalah sebesar 89,2%.
5. Hipotesis kelima ( $H_5$ ) diterima, yaitu kemampuan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $\beta$  kemampuan kerja terhadap kinerja sebesar 0,421 dengan

signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) dan nilai beta iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 0,461 dengan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Total pengaruh kemampuan terhadap kinerja adalah sebesar 28,2% sedangkan total pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja adalah 30,9%. Sedangkan pengaruh variabel lain selain kemampuan dan iklim organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 64,7%.

6. Hipotesis keenam ( $H_6$ ) ditolak, karena variabel motivasi tidak berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan dan pengajar. Kondisi ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,034 dengan tingkat signifikansi 0,697 ( $> 0,05$ ). Sedangkan dua variabel lainnya yaitu variabel kemampuan dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengajar. Nilai beta kemampuan terhadap kinerja adalah sebesar 0,421 (Signifikansi 0,000) dan nilai beta iklim organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,461 dengan signifikansi 0,000.
7. Hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) diterima, yaitu variabel iklim organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dan pengajar. Kondisi ini ditunjukkan dengan nilai beta iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengajar sebesar 0,461 dengan total pengaruh sebesar 30,9%. Nilai ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dan pengajar bila dibandingkan dengan dua variabel lainnya yaitu motivasi dan kemampuan kerja.

## 6.2 Saran

Setelah melakukan analisa dan kesimpulan telah dikemukakan, maka beberapa saran diberikan untuk memperbaiki kondisi yang sudah ada. Beberapa saran tersebut adalah :

1. Ditinjau dari hasil penelitian

Dari beberapa analisa dan pengujian, ditemukan bahwa diantara ketiga variabel yaitu motivasi, kemampuan kerja dan iklim organisasi ditemukan bahwa hanya kemampuan kerja dan iklim organisasi yang mempengaruhi

kinerja karyawan dan pengajar, tetapi bukan berarti motivasi tidak mempengaruhi iklim organisasi dan kinerja terutama karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi berkorelasi positif dengan kemampuan.

Dalam hal ini, peneliti menyadari bahwa peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan pengujian yang berkaitan dengan faktor-faktor motivasi yang digunakan. Mungkin faktor motivasi yang disebutkan dalam penelitian ini merupakan faktor yang tidak mempengaruhi iklim organisasi dan kinerja. Untuk itu, disarankan dalam menilai iklim organisasi dan kinerja juga memperhatikan faktor-faktor motivasi lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini.

## 2. Implikasi hasil penelitian :

### a. Pemberian motivasi terhadap karyawan dan pengajar

1. Membina hubungan yang lebih baik antara bawahan dan atasan, dalam bentuk komunikasi yang lebih terbuka dan kebersamaan antara bawahan dengan atasan
2. Mempersempit jurang pemisah antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan akan lebih memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan (dan hal ini dapat merupakan motivasi untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan iklim kerja yang kondusif)
3. Adanya keterbukaan dalam jenjang karier termasuk persyaratan dalam mencapai jenjang karier tersebut, sehingga karyawan/pengajar akan lebih termotivasi dalam bekerja, yang nantinya akan diimplikasikan dalam bentuk kinerja yang optimal
4. Berkaitan dengan posisi pengajar yang kebanyakan adalah pegawai negeri (disebut pengajar honorer), maka diperlukan kepekaan dari lembaga untuk memperhatikan motivasi dari pengajar honorer, sehingga walaupun merupakan pengajar honorer, tetap memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.

- b. Peningkatan dan pengembangan kemampuan kerja
  - 1. Mengadakan pelatihan yang diikuti oleh karyawan dan tentor secara berkala dan terjadwal, sehingga karyawan dan pengajar dapat memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dan mampu menghasilkan kinerja yang optimal
  - 2. Memberikan peluang kepada karyawan/pengajar yunior sehingga ada regenerasi. Dengan adanya pemberian peluang ini, karyawan/pengajar yunior dapat mengoptimalkan kemampuannya
  - 3. Adanya keterbukaan dalam jenjang karier sehingga karyawan/pengajar akan meningkatkan kemampuannya untuk mencapai karier yang dituju
- c. Menciptakan iklim organisasi yang lebih kondusif
  - 1. Membina hubungan baik dan keterbukaan antara bawahan dan atasan, antara karyawan dan pengajar
  - 2. Mempersempit perbedaan antara senior dengan yunior, atasan dan bawahan
  - 3. Meningkatkan daya tanggap karyawan/pengajar dalam menghadapi tuntutan pelayanan

## DAFTAR PUSTAKA

- Awat, Napa, J., 1990, **Metode Peramalan Kuantitatif**, Liberty, Yogyakarta
- As'ad, 1991, **Psikologi Industri**, Liberti, Jakarta
- Davis, Keith dan Newstrom, John W., 1985, **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Cetakan ke-7, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Padi Kayana Abadi, Jakarta
- Emil Salim, 1996, **Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Flippo, B.E., 1994, **Manajemen Personalia Jilid 2**, Erlangga, Jakarta
- Gibson, J.L., et. Al., 1996, **Organisasi, Perilaku Struktur dan Proses**, Alih Bahasa Nunuk Adiani, Binarupa Aksara, Jawa Timur.
- Gomes Cardoso Faustino, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko, Hani, 1994, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta
- Hersey dan Blanchard, 1995, **Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia**, Erlangga, Jakarta
- Koozes, James M. dan Posner, Barry Z., 1999, **The Leadership Challenge, Tantangan Kepemimpinan**, Alih Bahasa oleh Anton Adiwiyoto, Interaksara, Batam Centre
- Mangkunegara, Anwar P., 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Remaja Rodakarya, Bandung
- Prawirosentono, Sujudi, 1999, **Manajemen Kebijakan Kinerja Karyawan**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.

- Robins, Stephan P., 1996, **Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi dan Aplikasi**, Jilid 1 dan 2, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta
- Rao, TV, 1986, **Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek**, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2001, **SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1993, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, BPFE, Yogyakarta
- Soekidjo N., 1998, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Rineka Cipta, Jakarta
- Setyaningsih, 1996, **Anaïsis Penedaan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Go Publik Serta Pengaruhnya Terhadap Tingkat Hasil Usaha di Pasar Modal Indonesia, Thailand dan Jepang**, Disertasi, Universitas Airlangga
- Suroso, Imam, 2001, **Analisa Jalur (Path Analysis)**, Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jember
- Sujak, Abi, 1990, **Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi**, Pusdiklat Depdikbud, Jakarta
- Swasto, Bambang, 1996, **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan**, FIA-UNIBRAW, Malang

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Data Motivasi (X1)

No	X1B1	X1B2	X1B3	X1B4	X1B5	X1B6	X1B7	X1B8	X1B9	X1B10	X1B11	Jumlah
1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	-1	2	17
2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	-1	1	14
3	2	2	2	1	2	1	1	1	0	-1	1	12
4	1	2	-2	-2	2	0	1	0	1	-1	1	3
5	2	2	-1	-1	1	2	-1	1	1	-2	2	6
6	1	2	1	1	-1	0	-1	-1	2	-2	2	4
7	2	2	1	-1	2	1	2	2	1	-1	2	13
8	2	2	1	-1	0	0	2	0	2	0	1	9
9	2	2	0	-2	1	1	2	0	1	-2	2	7
10	2	2	2	-1	1	2	2	2	1	-1	1	13
11	2	2	1	-1	1	1	2	1	2	-2	1	10
12	2	2	-1	-2	-1	1	2	0	1	-1	2	5
13	1	2	1	-1	1	2	1	2	1	-1	1	10
14	2	2	1	-1	1	1	2	0	2	-2	2	10
15	2	2	1	-1	2	2	2	0	1	-2	2	11
16	1	2	1	1	1	1	1	1	2	-1	1	11
17	2	2	2	0	2	1	2	0	2	-2	2	13
18	2	2	2	-2	2	2	2	2	1	-2	2	13
19	2	1	-1	-1	2	1	1	0	2	-2	1	6
20	1	2	0	0	0	1	0	0	1	-2	1	4
21	2	2	-1	-2	1	0	1	0	0	-2	2	3
22	2	2	1	1	2	1	1	0	1	-2	-1	8
23	2	2	1	1	2	1	2	1	2	-1	1	14
24	2	2	2	-1	2	2	1	-1	-1	-2	2	8
25	2	2	2	0	2	1	2	0	2	-2	-1	10
26	-1	1	-1	-1	1	0	0	0	1	-2	1	-1
27	1	2	1	-1	1	1	1	1	1	-1	2	9
28	1	2	1	-1	1	1	1	1	1	-1	2	9
29	2	2	1	-1	1	1	2	1	2	-2	1	10
30	-1	1	-1	-1	1	0	0	0	1	-2	1	-1
31	2	2	2	1	2	2	2	1	2	-1	2	17
32	1	2	1	1	1	1	1	1	2	-1	1	11



No	X1B1	X1B2	X1B3	X1B4	X1B5	X1B6	X1B7	X1B8	X1B9	X1B10	X1B11	Jumlah
33	2	2	2	0	2	1	2	0	2	-2	2	13
34	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-2	1	9
35	2	1	1	-1	0	1	2	1	0	-2	2	7
36	2	2	-1	1	1	1	2	0	2	-2	1	9
37	2	1	1	-1	0	-1	2	-1	1	-2	1	3
38	1	2	-2	-2	2	0	1	0	1	-1	1	3
39	2	2	-1	-2	-1	1	2	0	1	-1	2	5
40	2	2	-1	-1	2	1	2	-1	0	-1	2	7
41	2	2	-1	-2	1	0	1	0	0	-2	2	3
42	2	2	1	1	2	1	1	1	-1	-2	0	8
43	1	2	1	1	-1	0	-1	-1	2	-2	2	4
44	2	2	1	-1	2	1	2	2	1	-1	2	13
45	1	2	1	-1	1	2	1	2	1	-1	1	10
46	2	2	1	1	1	1	1	1	1	-2	1	10
47	2	2	2	-2	2	2	2	2	1	-2	2	13
48	2	2	1	1	2	1	1	0	-1	-2	0	7
49	2	2	0	-2	1	1	2	0	1	-2	2	7
50	2	2	2	-1	1	2	2	2	1	-1	1	13
51	2	2	2	-1	2	2	1	-1	-1	-2	2	8
52	2	2	2	1	2	1	1	1	0	-1	1	12
53	1	2	1	0	2	1	2	0	1	-1	1	10
54	2	2	-1	-1	1	2	-1	1	1	-2	2	6
55	2	2	1	1	2	2	2	1	1	-1	1	14
56	2	1	-1	-1	2	1	1	0	2	-2	1	6
57	2	2	1	1	2	1	1	0	1	-2	-1	8
58	2	2	1	-1	0	0	2	0	2	0	1	9
59	2	2	1	-1	2	2	2	0	1	-2	2	11
60	1	2	0	-1	1	1	2	1	2	-1	2	10
61	1	2	1	-1	1	1	2	-1	-1	-2	2	5
62	2	2	1	-1	1	1	2	0	2	-2	2	10
63	2	2	1	1	2	1	2	1	2	-1	1	14
64	1	2	0	0	0	1	0	0	1	-2	1	4
65	2	2	2	0	2	1	2	0	2	-2	-1	10

Lampiran 2. Data Kemampuan Kerja (X2)

No	X2B1	X2B2	X2B3	X2B4	X2B5	X2B6	X2B7	X2B8	X2B9	Jumlah
1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	15
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
3	2	2	2	2	1	-1	1	2	2	13
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
5	2	2	2	2	1	0	1	1	1	12
6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10
7	2	2	2	1	1	2	2	2	1	15
8	2	1	1	1	0	-1	1	1	1	7
9	2	1	1	1	1	1	1	1	2	11
10	2	2	2	2	2	1	2	2	0	15
11	2	2	2	2	1	1	2	2	1	15
12	2	1	1	1	1	1	1	1	2	11
13	2	2	1	1	1	-1	1	1	1	9
14	2	2	2	1	2	2	2	2	1	16
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
16	1	1	2	1	-1	-1	1	1	1	6
17	2	1	1	1	1	0	1	1	1	9
18	2	2	2	2	2	-1	2	2	2	15
19	1	1	2	1	1	1	2	1	0	10
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
21	1	2	1	1	0	0	2	1	1	9
22	2	2	2	1	1	1	2	2	1	14
23	2	1	1	1	1	1	2	1	1	11
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
25	2	2	2	1	-1	1	1	1	1	10
26	2	2	2	1	1	1	2	0	1	12
27	2	1	1	1	1	0	2	1	0	9
28	2	1	1	1	1	0	2	1	0	9
29	2	2	2	2	1	1	2	2	1	15
30	2	2	2	1	1	1	2	0	1	12
31	2	2	2	2	1	1	2	2	1	15
32	1	1	2	1	-1	-1	1	1	1	6

No	X2B1	X2B2	X2B3	X2B4	X2B5	X2B6	X2B7	X2B8	X2B9	Jumlah
33	2	1	1	1	1	0	1	1	1	9
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
36	2	2	2	2	1	0	2	2	1	14
37	2	2	1	1	0	1	1	1	1	10
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
39	2	1	1	1	1	1	1	1	2	11
40	2	2	2	2	-1	-1	2	2	2	12
41	1	2	1	1	0	0	2	1	1	9
42	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11
43	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10
44	2	2	2	1	1	2	2	2	1	15
45	2	2	1	1	1	-1	1	1	1	9
46	2	2	2	2	1	1	2	2	2	16
47	2	2	2	2	2	-1	2	2	2	15
48	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
49	2	1	1	1	1	1	1	1	2	11
50	2	2	2	2	2	1	2	2	0	15
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
52	2	2	2	2	1	-1	1	2	2	13
53	2	2	2	2	1	2	1	2	2	16
54	2	2	2	2	1	0	1	1	1	12
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
56	1	1	2	1	1	1	2	1	0	10
57	2	2	2	1	1	1	2	2	1	14
58	2	1	1	1	0	-1	1	1	1	7
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
60	1	2	2	0	1	1	2	1	2	12
61	2	2	2	2	1	-2	2	2	2	13
62	2	2	2	1	2	2	2	2	1	16
63	2	1	1	1	1	1	2	1	1	11
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
65	2	2	2	1	-1	1	1	1	1	10

Lampiran 3. Data Iklim Organisasi (X3)

No	X3B1	X3B2	X3B3	X3B4	X3B5	X3B6	X3B7	X3B8	X3B9	X3B10	X3B11	X3B12	X3B13	X3B14	X3B15	Jumlah
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	12
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
3	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
4	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	12
5	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	25
6	1	1	1	0	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	9
7	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	13
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
10	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	16
11	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	25
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
13	1	1	2	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	1	19
14	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	21
15	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	17
16	1	1	1	2	0	0	-1	1	2	2	0	1	2	0	1	13
17	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	7
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	1	2	1	1	24
19	1	1	1	-1	-1	1	0	1	1	-1	1	0	-1	-1	0	2
20	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	0	1	0	0	12
21	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	6
22	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	16
23	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	9
24	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	26
25	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	28
26	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	-2	1	1	1	11
27	2	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
28	2	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
29	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	25
30	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	-2	1	1	1	11
31	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	12
32	1	1	1	2	0	0	-1	1	2	2	0	1	2	0	1	13

No	X3B1	X3B2	X3B3	X3B4	X3B5	X3B6	X3B7	X3B8	X3B9	X3B10	X3B11	X3B12	X3B13	X3B14	X3B15	Jumlah
33	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	7
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	12
36	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	14
37	1	1	0	0	-1	1	-1	1	1	2	1	-1	-1	1	1	6
38	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	12
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
40	-2	0	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14
41	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	6
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	-1	1	0	1	10
43	1	1	1	0	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	9
44	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17
45	1	1	2	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	1	1	19
46	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	1	2	1	1	24
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	-1	1	0	1	11
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
50	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	16
51	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	26
52	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
53	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	16
54	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	25
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
56	1	1	1	-1	-1	1	0	1	1	-1	1	0	-1	-1	0	2
57	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	16
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	13
59	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	17
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	14
61	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	9
62	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	21
63	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	9
64	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	0	1	0	0	12
65	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	28

Lampiran 4. Data Kinerja Karyawan dan Pengajar (Y)

No	YB1	YB2	YB3	YB4	YB5	Jumlah
1	1	1	1	1	1	5
2	1	1	1	1	1	5
3	1	0	1	1	1	4
4	1	1	1	1	1	5
5	1	1	1	1	1	5
6	1	0	1	1	1	4
7	1	1	1	2	1	6
8	1	1	0	1	0	3
9	0	0	1	1	0	2
10	1	1	1	1	1	5
11	2	2	1	2	1	8
12	0	0	1	1	0	2
13	1	1	1	1	1	5
14	2	2	1	1	1	7
15	1	2	1	1	1	6
16	0	1	0	1	1	3
17	1	1	1	1	1	5
18	2	2	2	2	2	10
19	0	1	0	0	-1	0
20	1	1	1	1	1	5
21	0	1	0	1	1	3
22	2	1	1	1	1	6
23	1	0	1	1	0	3
24	2	2	2	2	2	10
25	1	1	1	1	1	5
26	1	0	1	1	1	4
27	1	1	0	1	0	3
28	1	1	0	1	0	3
29	2	2	1	2	1	8
30	1	0	1	1	1	4
31	1	1	1	1	1	5
32	0	1	0	1	1	3

No	YB1	YB2	YB3	YB4	YB5	Jumlah
33	1	1	1	1	1	5
34	1	1	1	1	1	5
35	1	0	1	1	1	4
36	0	1	1	1	1	4
37	0	1	0	1	1	3
38	1	1	1	1	1	5
39	0	0	1	1	0	2
40	1	2	2	2	2	9
41	0	1	0	1	1	3
42	1	1	1	1	1	5
43	1	0	1	1	1	4
44	1	1	1	2	1	6
45	1	1	1	1	1	5
46	1	1	2	1	1	6
47	2	2	2	2	2	10
48	1	1	1	1	1	5
49	0	0	1	1	0	2
50	1	1	1	1	1	5
51	2	2	2	2	2	10
52	1	0	1	1	1	4
53	1	1	2	2	2	8
54	1	1	1	1	1	5
55	1	1	1	1	1	5
56	0	1	0	0	-1	0
57	2	1	1	1	1	6
58	1	1	0	1	0	3
59	1	2	1	1	1	6
60	1	1	1	1	1	5
61	1	1	1	1	1	5
62	2	2	1	1	1	7
63	1	0	1	1	0	3
64	1	1	1	1	1	5
65	1	1	1	1	1	5

Lampiran 5. Tabel Frekuensi Motivasi (X1)

X1B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	2	2.4	3.1	3.1
	Benar	16	18.8	24.6	27.7
	Sangat Benar	47	55.3	72.3	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Benar	7	8.2	10.8	10.8
	Sangat Benar	58	68.2	89.2	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Benar	2	2.4	3.1	3.1
	Tidak Benar	12	14.1	18.5	21.5
	Ragu-ragu	5	5.9	7.7	29.2
	Benar	32	37.6	49.2	78.5
	Sangat Benar	14	16.5	21.5	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Benar	10	11.8	15.4	15.4
	Tidak Benar	29	34.1	44.6	60.0
	Ragu-ragu	7	8.2	10.8	70.8
	Benar	19	22.4	29.2	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		



X1B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	4	4.7	6.2	6.2
	Ragu-ragu	6	7.1	9.2	15.4
	Benar	25	29.4	38.5	53.8
	Sangat Benar	30	35.3	46.2	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	1	1.2	1.5	1.5
	Ragu-ragu	10	11.8	15.4	16.9
	Benar	38	44.7	58.5	75.4
	Sangat Benar	16	18.8	24.6	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	4	4.7	6.2	6.2
	Ragu-ragu	4	4.7	6.2	12.3
	Benar	21	24.7	32.3	44.6
	Sangat Benar	36	42.4	55.4	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	7	8.2	10.8	10.8
	Ragu-ragu	29	34.1	44.6	55.4
	Benar	21	24.7	32.3	87.7
	Sangat Benar	8	9.4	12.3	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	5	5.9	7.7	7.7
	Ragu-ragu	6	7.1	9.2	16.9
	Benar	32	37.6	49.2	66.3
	Sangat Benar	22	25.9	33.8	100.0
Total		65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Benar	38	44.7	58.5	58.5
	Tidak Benar	25	29.4	38.5	96.9
	Ragu-ragu	2	2.4	3.1	100.0
	Total	65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

X1B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	4	4.7	6.2	6.2
	Ragu-ragu	2	2.4	3.1	9.2
	Benar	29	34.1	44.6	53.8
	Sangat Benar	30	35.3	46.2	100.0
Total		65	76.5	100.0	
Missing	System	20	23.5		
Total		85	100.0		

Lampiran 6. Tabel Frekuensi Kemampuan Kerja (X2)

X2B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Benar	17	26.2	26.2	26.2
	Sangat Benar	48	73.8	73.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Benar	26	40.0	40.0	40.0
	Sangat Benar	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Benar	28	43.1	43.1	43.1
	Sangat Benar	37	56.9	56.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1.5	1.5	1.5
	Benar	43	66.2	66.2	67.7
	Sangat Benar	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	5	7.7	7.7	7.7
	Ragu-ragu	5	7.7	7.7	15.4
	Benar	45	69.2	69.2	84.6
	Sangat Benar	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Benar	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Benar	11	16.9	16.9	18.5
	Ragu ragu	9	13.8	13.8	32.3
	Benar	35	53.8	53.8	86.2
	Sangat Benar	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Benar	32	49.2	49.2	49.2
	Sangat Benar	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	3.1	3.1	3.1
	Benar	36	55.4	55.4	58.5
	Sangat Benar	27	41.5	41.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	6	9.2	9.2	9.2
	Benar	42	64.6	64.6	73.8
	Sangat Benar	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 7. Tabel Frekuensi Iklim Organisasi (X3)

X3B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	16.9	16.9	16.9
	Benar	46	70.8	70.8	87.7
	Sangat Benar	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	3.1	3.1	3.1
	Benar	46	70.8	70.8	73.8
	Sangat Benar	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	2	3.1	3.1	3.1
	Ragu-ragu	1	1.5	1.5	4.6
	Benar	44	67.7	67.7	72.3
	Sangat Benar	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	2	3.1	3.1	3.1
	Ragu-ragu	15	23.1	23.1	26.2
	Benar	38	58.5	58.5	84.6
	Sangat Benar	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Benar	2	3.1	3.1	3.1
	Tidak Benar	5	7.7	7.7	10.8
	Ragu-ragu	14	21.5	21.5	32.3
	Benar	34	52.3	52.3	84.6
	Sangat Benar	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	5	7.7	7.7	7.7
	Ragu-ragu	2	3.1	3.1	10.8
	Benar	44	67.7	67.7	78.5
	Sangat Benar	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Benar	4	6.2	6.2	6.2
	Ragu-ragu	15	23.1	23.1	29.2
	Benar	39	60.0	60.0	89.2
	Sangat Benar	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3B15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	23.1	23.1	23.1
	Benar	42	64.6	64.6	87.7
	Sangat Benar	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 8. Tabel Frekuensi Kinerja (Y)

YB1

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	Ragu-	12	18.5	18.5	18.5
	Benar	43	66.2	66.2	84.6
	Sangat	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

YB2

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	Ragu-	13	20.0	20.0	20.0
	Benar	41	63.1	63.1	83.1
	Sangat	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

YB3

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	Ragu-	11	16.9	16.9	16.9
	Benar	47	72.3	72.3	89.2
	Sangat	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

YB4

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	Ragu-	2	3.1	3.1	3.1
	Benar	53	81.5	81.5	84.6
	Sangat	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

YB5

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	Tidak	2	3.1	3.1	3.1
	Ragu-	10	15.4	15.4	18.5
	Benar	47	72.3	72.3	90.8
	Sangat	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 9. Analisa REGRESI dan Analisa JALUR (Dependent Variabel X3)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Iklim Oranisasi (X3)	14.75	6.02	65
Motivasi (X1)	8.75	3.93	65
Kemampuan Kerja (X2)	11.82	3.09	65

Correlations

		Iklim Oranisasi (X3)	Motivasi (X1)	Kemampuan Kerja (X2)
Pearson Correlation	Iklim Oranisasi (X3)	1.000	.251	.453
	Motivasi (X1)	.251	1.000	.278
	Kemampuan Kerja (X2)	.453	.278	1.000
Sig. (1-tailed)	Iklim Oranisasi (X3)	.	.022	.000
	Motivasi (X1)	.022	.	.012
	Kemampuan Kerja (X2)	.000	.012	.
N	Iklim Oranisasi (X3)	65	65	65
	Motivasi (X1)	65	65	65
	Kemampuan Kerja (X2)	65	65	65

Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampuan Kerja (X2), Motivasi (X1) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Iklim Oranisasi (X3)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	514.512	2	257.256	8.844	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1803.549	62	29.090		
	Total	2318.062	64			

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja (X2), Motivasi (X1)

b. Dependent Variable: Iklim Oranisasi (X3)



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.388	2.785		1.216	.228
	Motivasi (X1)	.209	.179	.136	1.166	.248
	Kemampuan Kerja (X2)	.807	.227	.415	3.557	.001

a. Dependent Variable: Iklim Organisasi (X3)

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10.53	20.22	14.75	2.84	65
Std. Predicted Value	-1.491	1.926	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.70	1.88	1.12	.29	65
Adjusted Predicted Value	10.28	20.49	14.77	2.85	65
Residual	-10.71	14.45	-5.47E-16	5.31	65
Std. Residual	-1.986	2.680	.000	.984	65
Stud. Residual	-2.012	2.713	-.002	1.004	65
Deleted Residual	-11.00	14.82	-2.00E-02	5.53	65
Stud. Deleted Residual	-2.065	2.867	.003	1.025	65
Mahal. Distance	.085	6.786	1.969	1.568	65
Cook's Distance	.000	.062	.014	.017	65
Centered Leverage Value	.001	.106	.031	.024	65

a. Dependent Variable: Iklim Organisasi (X3)

**Lampiran 10. Analisa REGRESI dan Analisa JALUR (Dependent Variabel Y)**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	5.05	2.00	65
Motivasi (X1)	8.75	3.84	65
Kemampuan (X2)	12.05	3.00	65
Iklim Organisasi (X3)	14.48	5.69	65

**Correlations**

		Kinerja (Y)	Motivasi (X1)	Kemampuan (X2)	Iklim Organisasi (X3)
Pearson Correlation	Kinerja (Y)	1.000	.191	.634	.580
	Motivasi (X1)	.191	1.000	.253	.224
	Kemampuan (X2)	.634	.253	1.000	.420
	Iklim Organisasi (X3)	.580	.224	.420	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (Y)	.	.064	.000	.000
	Motivasi (X1)	.064	.	.021	.036
	Kemampuan (X2)	.000	.021	.	.000
	Iklim Organisasi (X3)	.000	.036	.000	.
N	Kinerja (Y)	65	65	65	65
	Motivasi (X1)	65	65	65	65
	Kemampuan (X2)	65	65	65	65
	Iklim Organisasi (X3)	65	65	65	65

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Organisasi (X3), Motivasi (X1), Kemampuan (X2)		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.522	.499	1.41

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X3), (X1), Kemampuan (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133.117	3	44.372	22.233	.000 <sup>a</sup>
	Residual	121.745	61	1.996		
	Total	254.862	64			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X3), Motivasi (X1), Kemampuan

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.658	.779		-.845	.402
	Motivasi (X1)	-8.24E-03	.048	-.016	-.172	.864
	Kemampuan (X2)	.318	.066	.477	4.815	.000
	Iklim Organisasi (X3)	.134	.035	.383	3.894	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Lampiran 11. Analisa Regresi dan Analisa Jalur Setelah Teori Trimming  
(Dependent Variabel X3)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Iklim Organisasi (X3)	14.75	6.02	65
Kemampuan Kerja (X2)	11.82	3.09	65

Correlations

		Iklim Organisasi (X3)	Kemampuan Kerja (X2)
Pearson Correlation	Iklim Organisasi (X3)	1.000	.453
	Kemampuan Kerja (X2)	.453	1.000
Sig. (1-tailed)	Iklim Organisasi (X3)		.000
	Kemampuan Kerja (X2)	.000	
N	Iklim Organisasi (X3)	65	65
	Kemampuan Kerja (X2)	65	65

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampuan Kerja (X2)		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Iklim Organisasi (X3)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 <sup>a</sup>	.205	.192	5.41

- a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja (X2)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	474.956	1	474.956	16.235	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1843.106	63	29.256		
	Total	2318.062	64			

- a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja (X2)  
b. Dependent Variable: Iklim Organisasi (X3)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.343	2.669		1.627	.109
	Kemampuan Kerja (X2)	.881	.219	.453	4.029	.000

- a. Dependent Variable: Iklim Organisasi (X3)

**Lampiran 12. Analisa Regresi dan Analisa Jalur Setelah Teori Trimming  
(Dependent Variabel Y)**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	4.88	2.15	65
Kemampuan Kerja (X2)	11.82	3.09	65
Iklim Oranisasi (X3)	14.75	6.02	65

**Correlations**

		Kinerja (Y)	Kemampuan Kerja (X2)	Iklim Oranisasi (X3)
Pearson Correlation	Kinerja (Y)	1.000	.639	.660
	Kemampuan Kerja (X2)	.639	1.000	.453
	Iklim Oranisasi (X3)	.660	.453	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (Y)		.000	.000
	Kemampuan Kerja (X2)	.000		.000
	Iklim Oranisasi (X3)	.000	.000	
N	Kinerja (Y)	65	65	65
	Kemampuan Kerja (X2)	65	65	65
	Iklim Oranisasi (X3)	65	65	65

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Oranisasi (X3), Kemampuan Kerja (X2)		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 <sup>a</sup>	.582	.568	1.41

- a. Predictors: (Constant), Iklim Oranisasi (X3), Kemampuan Kerja (X2)

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171.574	2	85.787	43.088	.000 <sup>a</sup>
	Residual	123.441	62	1.991		
	Total	295.015	64			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X3), Kemampuan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

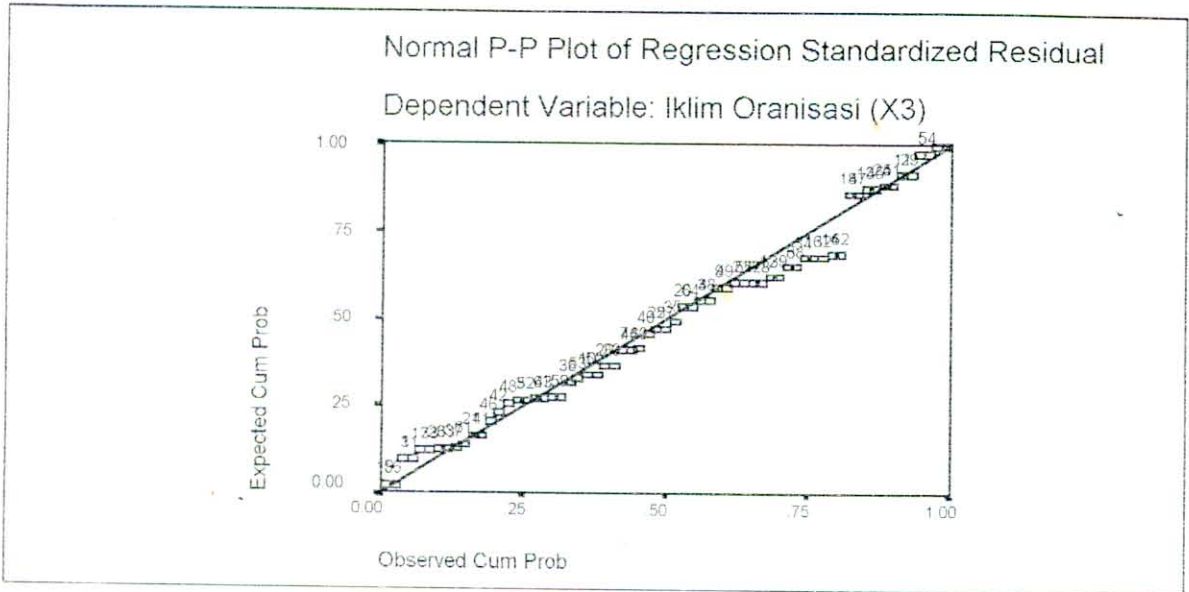
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.090	.711		-1.533	.130
	Kemampuan Kerja (X2)	.297	.064	.428	4.645	.000
	Iklim Organisasi (X3)	.166	.033	.467	5.064	.000

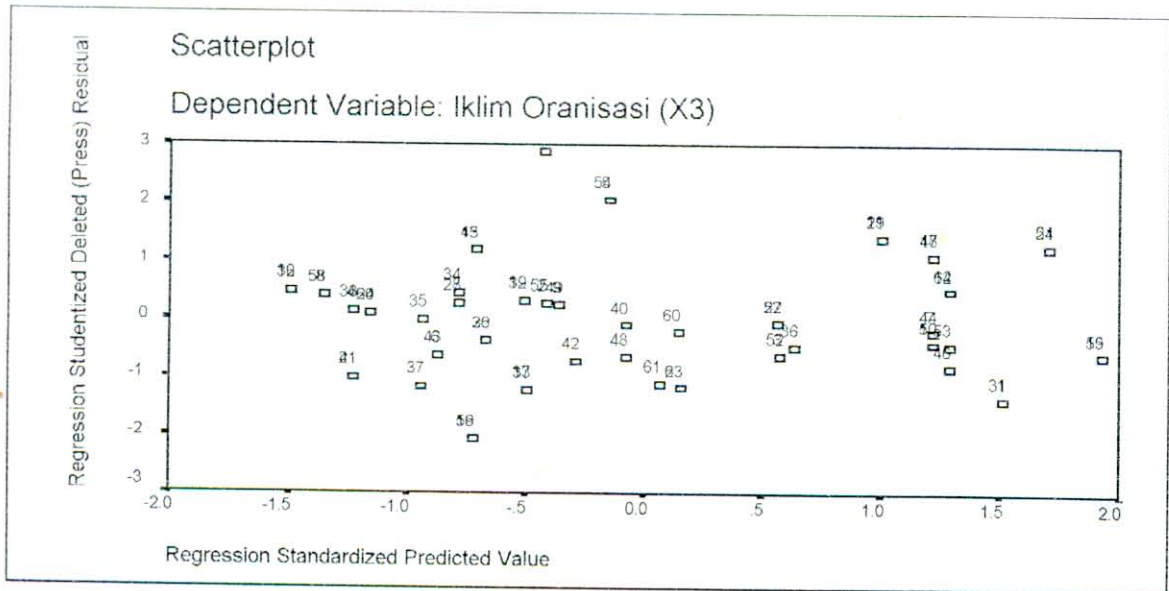
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

# Lampiran 13. Gambar NORMALITAS & LINEARITAS (Dependent Variabel X3)

## 1. NORMALITAS



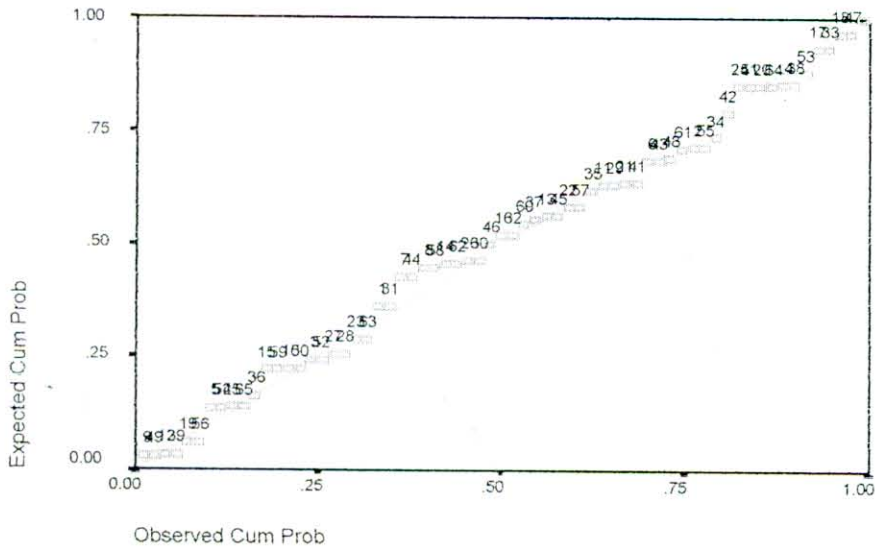
## 2. LINEARITAS



# Lampiran 14. Gambar NORMALITAS & LINEARITAS (Dependent Variabel Y)

## 1. Gambar NORMALITAS

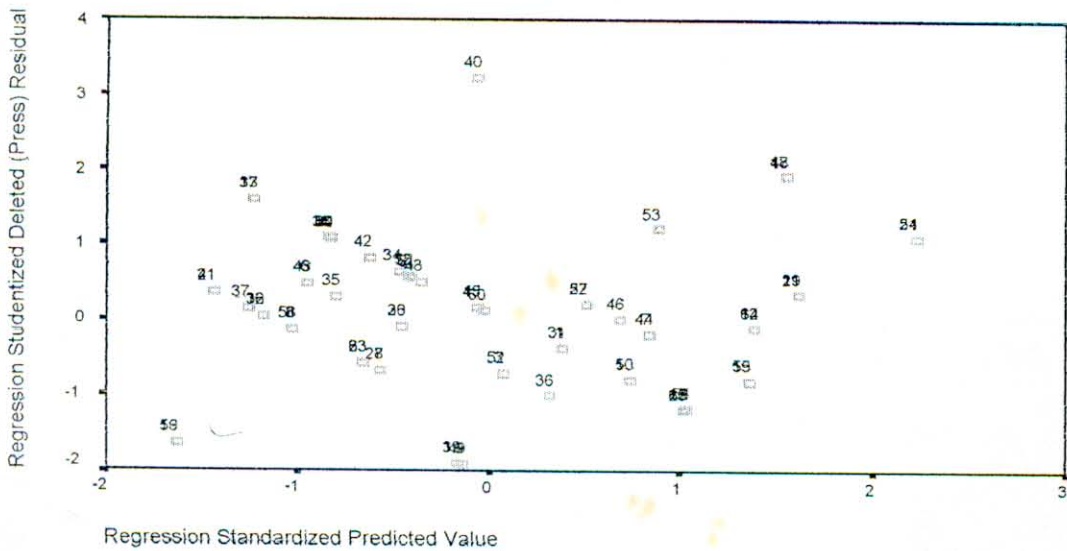
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable : Kinerja (Y)



## 2. Gambar LINEARITAS

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja (Y)





Lampiran 15. Analisa Korelasi Rank - Spearman

Correlations

	Motivasi (X1)	Kemampuan Kerja (X2)	Iklim Organisasi (X3)	Unstandardized Residual
Spearman's rho				
Motivasi (X1)	1,000	,266*	,311**	-,070
		,016	,006	,290
		65	65	65
Kemampuan Kerja (X2)	,266*	1,000	,477**	-,131
	,016		,000	,149
	65	65	65	65
Iklim Organisasi (X3)	,311**	,477**	1,000	-,145
	,006	,000		,125
	65	65	65	65
Unstandardized Residual	-,070	-,131	-,145	1,000
	,290	,149	,125	
	65	65	65	65

\*. Correlation is significant at the .05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Lampiran 16. Daftar Kuesioner

**DAFTAR PERTANYAAN**  
**PENGARUH MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI DAN KEMAMPUAN**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PENGAJAR PADA LEMBAGA**  
**PENDIDIKAN "PRIMAGAMA"**

**Petunjuk Pengisian**

Isilah identitas Saudara dengan benar pada kolom yang telah disediakan. Setiap pertanyaan disediakan lima jawaban. Tidak ada jawaban yang salah. Semua jawaban adalah benar. Saudara dipersilahkan memberikan tanda silang ( X ) pada jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Saudara. Kejujuran dari jawaban yang diberikan sangat membantu penelitian kami, kemudian atas bantuan dan partisipasi Saudara disampaikan terima kasih.

**Identitas Responden**

Nama ..... (cukup inisial)  
Jenis Kelamin .....  
Usia ..... tahun  
Lama Bekerja ..... tahun  
Kantor cabang :1. Jember      2. Bondowoso      3. Situbondo  
Jabatan :1. Karyawan  
          2. Pengajar (tentor)  
          3. Lainnya .....

**KRITERIA PENILAIAN**

A      =      Memiliki Bobot 2 ( Dua )  
B      =      Memiliki Bobot 1 ( Satu )  
C      =      Memiliki Bobot 0 ( Nol )  
D      =      Memiliki Bobot -1 ( Minus Satu )  
E      =      Memiliki Bobot -2 ( Minus Dua )

## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **I. MOTIVASI KERJA**

1. Menurut Saudara penghargaan yang paling tepat dalam pekerjaan adalah gaji yang memadai dan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
2. Apakah Saudara menganggap penting pada kondisi kerja seperti ruang kerja nyaman, peralatan kerja lengkap dan kebutuhan-kebutuhan fisik yang memadai untuk aktivitas kerja  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
3. Benarkah menurut Saudara, bahwa dalam menilai suatu pekerjaan yang penting adalah dapat tidaknya pekerjaan itu dilaksanakan dengan selamat dan menguntungkan karyawan/pengajar  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
4. Apakah Saudara menyenangi pekerjaan yang pelaksanaannya tidak memungkinkan untuk berbincang-bincang dengan teman sekerja  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
5. Apakah Saudara menyenangi pekerjaan yang memungkinkan untuk memperoleh kemajuan yang cepat atas dasar prestasi Saudara sendiri  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
6. Benarkah menurut Saudara bahwa kebijaksanaan pimpinan dalam promosi sudah baik  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
7. Apakah Saudara menginginkan pekerjaan yang bersifat menantang, merangsang untuk berpikir dan berbuat yang memungkinkan terjadinya aktivitas penuh makna  
A. Sangat menginginkan B. Menginginkan C. Ragu-ragu  
D. Tidak menginginkan E. Sangat tidak menginginkan
8. Apakah Saudara tetap mempertahankan pekerjaan sebagai karyawan/pengajar meskipun ada tawaran pekerjaan lain yang menjanjikan pendapatan lebih tinggi  
A. Sangat mempertahankan B. Mempertahankan C. Ragu-ragu  
D. Tidak mempertahankan E. Sangat tidak mempertahankan

9. Apakah benar pada saat-saat tertentu misalnya pada upacara seremonial dan ritual ada penghargaan prestasi karyawan/pengajar yang berprestasi  
A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
10. Apakah Saudara menyenangi pekerjaan yang peralatan kerjanya telah usang dan menghambat jalannya pekerjaan  
A. Sangat senang C. Ragu-ragu E. Sangat tidak senang  
B. Senang E. Tidak senang
11. Apakah Saudara senang bekerja dalam kelompok yang mendiskusikan dan merencanakan suatu pekerjaan  
A. Sangat senang C. Ragu-ragu E. Sangat tidak senang  
B. Senang E. Tidak senang

## II. IKLIM ORGANISASI

### A. Praktek Pengambilan Keputusan

12. Sejauh mana keputusan dibuat berdasarkan informasi yang cukup dan memadai  
A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah
13. Sejauh mana keputusan dibuat pimpinan yang memiliki informasi yang cukup dan memadai  
A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah
14. Sejauh mana orang yang menjadi sasaran dimintai pendapat ?  
A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah
15. Sejauh mana pengetahuan dan informasi tersedia dan terbuka bagi pembuat keputusan ?  
A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

### B. Arus Komunikasi

16. Sejauh mana Saudara mendapatkan informasi dari bagian yang lain ?  
A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

17. Sejauh mana instansi memberi informasi kepada bagian-bagiannya ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

18. Sejauh mana atasan dapat menerima informasi atau ide dari bagian atau bawahan ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

### **C. Kondisi Yang Mendorong**

19. Sejauh mana penanganan perbedaan pendapat ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

20. Sejauh mana motivasi kerja pegawai ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

21. Sejauh mana kondisi kerja, seperti teman, alat, dan peraturan kerja mendorong untuk bekerja ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

### **D. Penghargaan Pada SDM (Sumber Daya Manusia)**

22. Sejauh mana perhatian instansi terhadap kesejahteraan karyawan/pengajar?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

23. Sejauh mana perhatian instansi terhadap perbaikan kondisi kerja ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

24. Sejauh mana penataan kegiatan-kegiatan instansi dijadwalkan dengan baik ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

### **E. Penyediaan Teknologi**

25. Bagaimana tingkat penyerapan teknologi instansi ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

26. Sejauh mana teknologi dipelihara ?

- A. Sangat tinggi B. Tinggi C. Ragu-ragu D. Rendah E. Sangat rendah

### III. KEMAMPUAN KERJA

27. Menurut Saudara, pekerjaan bagi karyawan/pengajar merupakan pekerjaan yang membutuhkan kecakapan dan intelektual tertentu
- A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
28. Apakah Saudara memahami dengan pasti apa yang menjadi tugas dalam pekerjaan sebagai karyawan/pengajar
- A. Sangat memahami B. Memahami C. Ragu-ragu  
D. Tidak memahami E. Sangat tidak memahami
29. Apakah Saudara mengetahui dengan pasti kepada siapa mempertanggungjawabkan pekerjaan tersebut
- A. Sangat mengetahui B. Mengetahui C. Ragu-ragu  
D. Tidak mengetahui E. Sangat tidak mengetahui
30. Apakah Saudara mengetahui dengan pasti apa yang menjadi wewenang dalam pekerjaan
- A. Sangat mengetahui B. Mengetahui C. Ragu-ragu  
D. Tidak mengetahui E. Sangat tidak mengetahui
31. Benarkah Saudara mempunyai kebebasan dalam menentukan prosedur penyelesaian tugas
- A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
32. Benarkah Saudara mempunyai kebebasan untuk melakukan pekerjaan
- A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
33. Menurut Saudara, pendayagunaan ketrampilan, kemampuan dan upaya penggalian ide-ide baru adalah hal-hal yang sebenarnya mendorong upaya Saudara
- A. Sangat benar B. Benar C. Ragu-ragu D. Tidak benar E. Sangat tidak benar
34. Apakah Saudara memahami aktivitas yang berkaitan dengan profesi di tempat bekerja
- A. Sangat memahami B. Memahami C. Ragu-ragu  
D. Tidak memahami E. Sangat tidak memahami

35. Apakah Saudara dalam melaksanakan tugas pekerjaan sudah sesuai dengan job descriptionnya

- A. Sangat sesuai    C. Ragu-ragu    E. Sangat tidak sesuai  
B. Sesuai    D. Tidak sesuai

#### **IV. KINERJA KARYAWAN DAN PENGAJAR**

##### **A. Kuantitas Pekerjaan**

36. Dalam menjalankan tugas yang diberikan, apakah Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standart yang telah ditetapkan

- A. Sangat sesuai standart    B. Sesuai standart    C. Ragu-ragu  
D. Tidak sesuai standart    E. Sangat tidak sesuai standart

##### **B. Kualitas Pekerjaan**

37. Salah satu penilaian mutu pekerjaan dilihat dari tingkat ketelitian dan kerapian pekerjaan yang diselesaikan, apakah tingkat ketelitian pekerjaan sesuai dengan juklak

- A. Sangat teliti    C. Ragu-ragu    E. Sangat tidak teliti  
B. Teliti    D. Tidak teliti

38. Kesesuaian waktu pelaksanaan tugas dalam kurun waktu setahun yang lalu, dapatkah Saudara melaksanakan sesuai dengan aturan yang ada

- A. Sangat tepat waktu    B. Tepat waktu    C. Ragu-ragu  
D. Tidak tepat waktu    E. Sangat tidak tepat waktu

39. Tingkat ketelitian dalam mengerjakan tugas sekarang dalam kurun waktu satu tahun ini, dapatkah Saudara melakukan sesuai dengan ketentuan yang ada

- A. Sangat sesuai dengan waktu    D. Tidak sesuai dengan waktu  
B. Sesuai dengan waktu    E. Sangat tidak sesuai dengan waktu  
C. Ragu-ragu

### **C. Ketepatan Waktu**

40. Setiap karyawan/pengajar akan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, menurut penilaian Saudara apakah tugas-tugas selama ini diselesaikan tepat pada waktunya

- |                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| A. Sangat tepat waktu | D. Tidak tepat waktu                 |
| B. Tepat waktu        | E.. Sangat tidak sesuai dengan waktu |
| C. Ragu-ragu          |                                      |

**Hormat Kami,**

**Peneliti**

**YUSMIA WIDIASTUTI**

