



**PENGARUH KELELAHAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

*Influence Of Work And Organization Culture And Motivation To Employee Performance  
Through The Satisfaction Of Work On Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember*

TESIS

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan  
program Studi Pasca Sarjana Ilmu manajemen dan Mencapai Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

**Lina Dimiani**

**150820101034**

**MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Judul Tesis : Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Nama Mahasiswa : Lina Dimiani

NIM : 150820101034

Jurusan : S-2 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen SDM

Tanggal Persetujuan : 13 Juni 2017

Dosen Pembimbing Utama

Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM

NIP. 196004131986031002

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Sumani M.S.i.

NIP. 196901142005011002

Ketua Program Studi

Dr. Hari Sukarno, M.M

NIP. 196105301988021001

**PENGESAHAN**

Tesis Judul “ Pengaruh Kelelahan Kerja Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember “. Karya Lina Dimiani telah di uji dan di sahkan pada:

Hari, Tanggal : Minggu, 30 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji,

Ketua

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti SE, M.Si

Anggota I

Anggota II

Dr. Deasy Wulandari S.E, M.Si

Hadi Paramu MBA, Ph.D

Mengesahkan

Dekan,

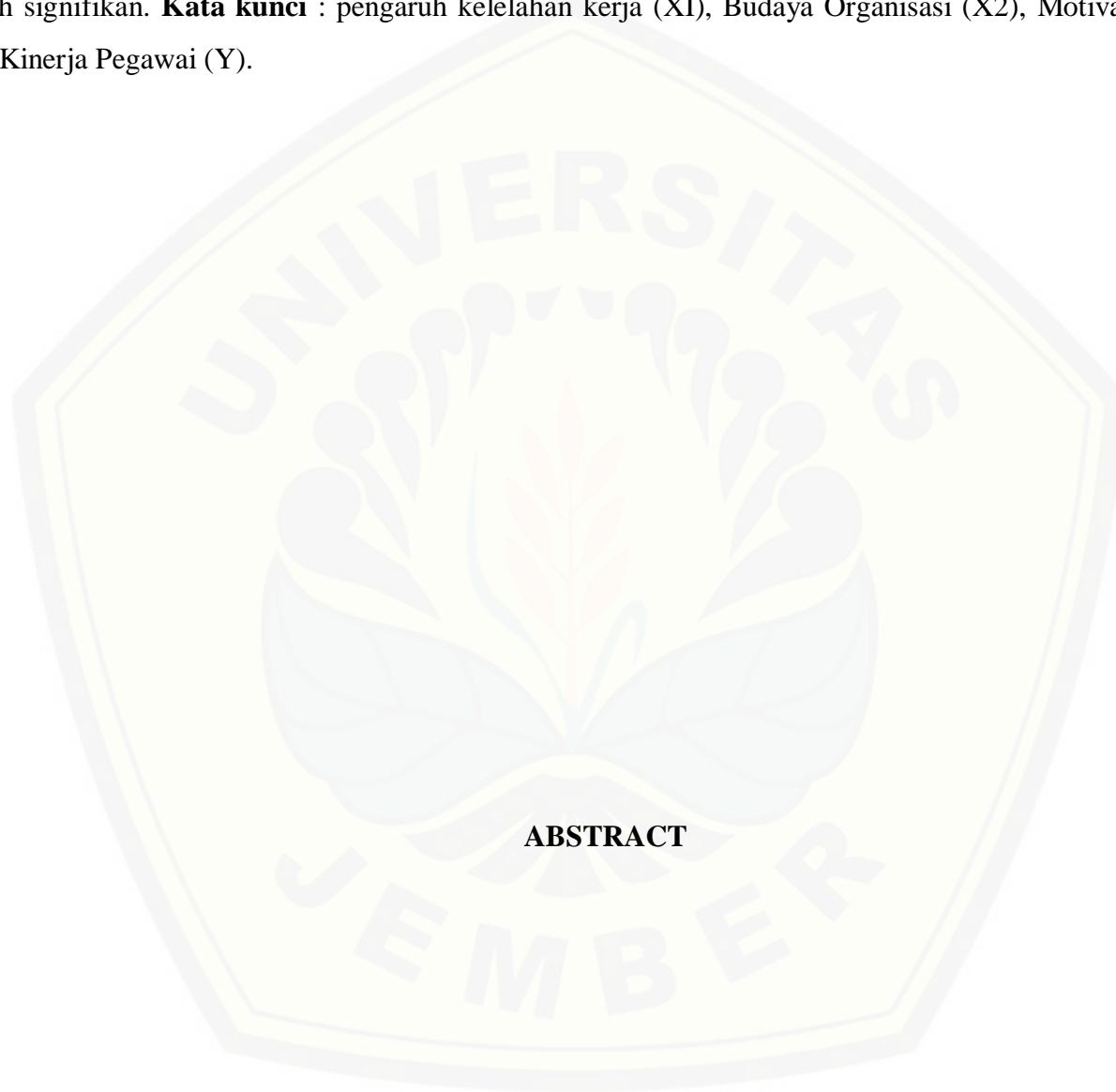
Dr. Muhammad Miqdad, S.E., MM., Ak.,CA

NIP. 197107271995121001

## **ABSTRAK**

Penelitian kelelahan kerja di perusahaan telah banyak di jumpai di manapun, karena kelelahan kerja merupakan masalah yang harus mendapatkan perhatian, Semua jenis pekerjaan baik formal dan informal menimbulkan kelelahan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis kelelahan kerja budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Selain itu penelitian ini menganalisis pengaruh masing-masing variabel eksogen, variabel endogen terhadap variabel intervening. Data primer di peroleh dari persepsi 80 pegawai tetap yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang telah mengisi kuisioner dan kemudian di analisis. Hasil menunjukkan bahwa kelelahan kerja, budaya organisasi, motivasi, terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan, semuanya

berpengaruh signifikan. **Kata kunci** : pengaruh kelelahan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Pegawai (Y).



**ABSTRACT**

Research on work fatigue in the company has been encountered everywhere, because work fatigue is a problem that must get attention, All kinds of work both formal and informal cause work fatigue. This study aims to analyze the work fatigue of organizational culture and motivation on employee performance through job satisfaction at the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. In addition, this study analyzes the influence of each exogenous variable, the endogenous variable to the intervening variable. Primary data obtained from the perception of 80 permanent employees working in the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember who has filled the questionnaire and then in the analysis. The results show that work fatigue, organizational culture, motivation, to employee performance through satisfaction, all of which have a significant effect.

**Keywords:** influence of work fatigue (X1), Organizational Culture (X2), Motivation (X3), Job Satisfaction (Z), Employee Performance (Y).



## PRAKATA

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur saya persembahkan kepada Allah S.W.T, karena berkat izin dan ridhonya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember ”. peneliti sadar bahwa tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Dr. Hari Sukarno, M.M. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM. Sebagai Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Sumani M.S.i. sebagai Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing saya dengan teliti dan sabar.
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si., Dr Deasy Wulandari S.E., M.Si., Hadi Paramu MBA, Ph.D. sebagai Dosen Penguji yang memberikan masukan yang sangat berguna untuk penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Teristimewa orang tua tercinta, terima kasih atas dukungan dan doanya.
7. Semua Pihak yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca, peneliti, dan bagi almamater tercinta. Peneliti menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan.



Jember, 24 Juli 2017

Penulis,

Lina Dimiani

NIM. 150820101034

**DAFTAR ISI**

|                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>           |                             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>       | <b>1</b>                    |
| <b>1.1 .....</b>                     | <b>Latar Belakang 1</b>     |
| <b>1.2 .....</b>                     | <b>Rumusan Masalah 7</b>    |
| <b>1.3 .....</b>                     | <b>Tujuan Penelitian 8</b>  |
| <b>1.4 .....</b>                     | <b>Manfaat Penelitian 9</b> |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b> | <b>10</b>                   |

## **2.1 Landasan Teori .....10**

### 2.1.1 Kelelahan Kerja ..... 10

#### 2.1.1.1 Faktor Penyebab Terjadinya Kelelahan ..... 12

##### 2.1.1.2 Gejala Kelelahan..... 13

##### 2.1.1.3 Penyebab Kelelahan ..... 14

##### 2.1.1.4 Penanggulangan Kelelahan..... 15

### 2.1.2 Budaya Organisasi..... 15

#### 2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi ..... 19

### 2.1.3 Motivasi ..... 20

### 2.1.4 Kepuasan Kerja..... 26

#### 2.1.4.1 Indikator Kepuasan Kerja ..... 31

### 2.1.5 Kinerja Pegawai..... 36

#### 2.1.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan ..... 42

#### 2.1.5.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kerja ..... 43

### 2.1.6 Hubungan Antar Variabel..... 44

## **2.2 Penelitian Terdahulu .....47**

## **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.. 53**

### **3.1 Kerangka Konseptual ..... 53**

#### 3.2.1 Kelelahan Kerja dan Kepuasan Kerja..... 54

#### 3.2.2 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja..... 55

#### 3.2.3 Motivasi dan Kepuasan Kerja..... 56

#### 3.2.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai..... 58

#### 3.2.5 Kelelahan Kerja dan Kinerja Pegawai..... 59

#### 3.2.6 Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai..... 60

3.2.7 Motivasi dan Kinerja Pegawai..... 61

**BAB IV METODE PENELITIAN ..... 63**

**4.1 Kerangka Penelitian.....63**

**4.2 Lokasi Penelitian..... 63**

**4.3 Populasi dan Sampel Penelitian ..... 63**

4.3.1 Populasi Penelitian..... 63

4.3.2 Sampel Penelitian..... 64

**4.4 Teknik Pengumpulan Data..... 64**

**4.5 Identifikasi Variabel..... 64**

**4.6 Definisi Operasional Variabel ..... 65**

**4.7 Uji Instrumen.....70**

4.7.1 Uji Validitas.....70

4.7.2 Uji Realibitas..... 70

**4.8 Teknik Analisis Data..... 71**

4.8.1 Analisis Deskriptif.....71

4.8.2 Uji Validitas..... 71

4.8.3 Uji Reliabilitas.....73

|  |           |
|--|-----------|
| 4.8.4 Uji Normalitas Data.....                       | 73        |
| <b>4.9 Analisis Jalur (Path Analysis).....</b>       | <b>74</b> |
| 4.9.1 Uji Asumsi Klasik.....                         | 76        |
| 4.9.2 Uji Hipotesis .....                            | 77        |
| 4.9.3 Trimming Theory.....                           | 78        |
| 4.9.4 Menghitung Jalur .....                         | 79        |
| <b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>               | <b>81</b> |
| <b>5.1 Gambaran Umum.....</b>                        | <b>81</b> |
| <b>5.2 Statistik Deskriptif.....</b>                 | <b>82</b> |
| 5.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden.....        | 82        |
| 5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....             | 83        |
| <b>5.3 Uji Instrumen .....</b>                       | <b>88</b> |
| 5.3.1 Uji Validitas .....                            | 88        |
| 5.3.2 Uji Reliabilitas .....                         | 90        |
| 5.3.3 Uji Normalitas Data .....                      | 91        |
| <b>5.4 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis).....</b> | <b>91</b> |
| <b>5.5 Uji Asumsi Klasik.....</b>                    | <b>94</b> |
| 5.5.1 Uji Multikolinearitas.....                     | 94        |
| 5.5.2 Uji Heteroskedastisitas.....                   | 95        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.6 Uji Hipotesis .....</b>                               | <b>96</b>  |
| 5.6.1 Uji t.....   | 96         |
| 5.6.2 Menghitung Jalur .....                                 | 98         |
| <b>5.7 Pembahasan .....</b>                                  | <b>99</b>  |
| 5.7.1 Pengaruh Kelelahan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ..... | 99         |
| 5.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja ... | 100        |
| 5.7.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja .....        | 101        |
| 5.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....  | 102        |
| 5.7.5 Pengaruh Kelelahan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai..... | 103        |
| 5.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .. | 103        |
| 5.7.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....       | 104        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                      | <b>106</b> |
| <b>6.1 Kesimpulan .....</b>                                  | <b>106</b> |
| <b>6.2 Saran.....</b>  | <b>107</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                   | <b>108</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>  | <b>109</b> |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada umumnya kelelahan kerja merupakan bagian umum yang sering di jumpai tenaga kerja dan kelelahan kerja merupakan kelelahan secara nyata dapat di pengaruhi kesehatan tenaga kerja dan dapat menurunkan produktivitas kerja. Maka dari itu untuk menciptakan keunggulan bersaing suatu organisasi dalam persaingan sangat tergantung pada kinerja pegawai yang dimiliki. Semakin tinggi kinerja Pegawai yang dimiliki oleh suatu perusahaan, akan memiliki pengaruh daya saing yang tinggi pula. Untuk itu perusahaan harus mampu mengetahui apa yang menjadikan pegawai tersebut terdorong untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya agar dapat mencapai prestasi kerjanya sesuai harapan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kelelahan kerja merupakan masalah yang harus mendapatkan perhatian. Semua jenis pekerjaan baik formal dan informal menimbulkan kelelahan kerja. Kelelahan kerja akan merunkan kinerja dan menambahkan kesalahan kerja. Menurunnya kinerja sama artinya dengan menurunnya produktifitas kerja. Apabila tingkat prokdufitas seorang tenaga kerja terganggu yang di sebabkan oleh faktor kelelahan fisik maupun psikis maka akibat yang di timbulkannya akan dirasakan oleh perusahaan berupa penurunan produktifitas perusahaan ( Ambar Sulastuti, 2006:6).

Mengingat pentingnya kinerja pegawai, maka setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan perusahaan. Dalam mengatasi hambatan akan kebutuhan sumber daya



manusia yang berkualitas perusahaan bisa menggunakan berbagai macam cara, salah satunya adalah perusahaan diharapkan adalah terbentuknya budaya organisasi untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Salah satu aktor yang menyebabkan adanya budaya organisasi adalah kepuasan kerja. Secara teoritis kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi individu dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang optimal, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya pegawai akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal.

Adanya ketidakpuasan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dapat dilihat juga dari perilaku pegawai yang mengarah untuk meninggalkan budaya organisasi termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri, ditemukannya beberapa pegawai yang tidak berada ditempat ketika jam kerja berlangsung, terdapat pegawai terlihat sedang berbincan-bincang ketika jam kerja, meningkatnya tingkat absensi pegawai ketidakpuasan pegawai terhadap perusahaan di karenakan kelelahan kerja.

Pada hakekatnya keberhasilan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember sangat ditentukan oleh pegawai, oleh karena itu, pimpinan maupun manajemen dituntut untuk lebih memperhatikan dan memahami hal-hal yang diinginkan pegawainya. Karena kelelahan suatu kondisi itu dapat menyebabkan penurunan efisiensi dan kebutuhan dalam bekerja. Kelelahan kinerja akan menurunkan kinerja pegawai dan menambah tingkat kesalahan kerja. Kesalahan kerja di tandai dengan melemahnya tenaga kerja dalam melakukan pekerjaan atau kegiatan, sehingga akan meningkatkan kesalahan dalam melakukan pekerjaan dan mengakibatkan fatal dan terjadinya kecelakaan kerja.

Sumber Daya Manusia (SDM) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) selama ini merupakan sumber keluhan masyarakat Wajib Pajak dan menjadi sumber yang menimbulkan citra negatif DJP. Hal itu disebabkan karena DJP sebagai pelayan



rakyat masih belum memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan pajak. Di dalam praktek penyelenggaraan pelayanan, DJP masih menempati posisi yang kurang menguntungkan. Komite Pengawas (Komwas) Perpajakan mencatat 60% dari 432 pengaduan yang sampai ke tangan Komwas Perpajakan mengaku kecewa terhadap pelayanan pajak. Pengaduan itu sudah mulai masuk sejak komite ini terbentuk pada 26 Maret 2010. Ketua Komwas Perpajakan Anwar Suprijadi menyatakan hingga kini telah mendapat 432 pengaduan dari masyarakat. Pengaduan ini masalahnya bermacam-macam di antaranya ada yang menyampaikan rendahnya mutu pemeriksaan pajak dan ada karena kesalahan aparat pajak/bea dan cukai. Sementara itu, 10% dari 432 laporan, masih dalam proses penyelesaian karena ada diteruskan ke Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan ada yang diteruskan ke Inspektorat Jenderal (Ramhadani, 2010).

Di Indonesia, penanganan pajak dilakukan oleh Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Sedangkan untuk pelayanan perpajakan sehari-hari kepada masyarakat dilakukan langsung oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Adanya perkembangan modernisasi tidak hanya di bidang informasi dan teknologi tetapi juga pelayanan pajak mengalami perubahan modernisasi. Pada awalnya KPP yang disebut dengan KPP konvensional hanya mengurus pelayanan Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Tidak Langsung Lainnya. Apabila masyarakat ingin menyelesaikan permasalahan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), maka perlu diurus ditempat terpisah yaitu di Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB). Selain itu, jika masyarakat ingin mengurus permasalahan pemeriksaan pajak, maka perlu mengurus ke Kantor Pemeriksaan Pajak (Karikpa). Hal itu mengakibatkan adanya kesan yang beredar bahwa pengurusan masalah pajak itu rumit karena kantornya yang terpisah-pisah.

Salah satu Kantor Pelayanan Pajak yang terbentuk adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Kantor Pelayanan Pajak Pratama merupakan jenis Kantor Pelayanan Pajak yang terakhir yaitu jenis Kantor Pelayanan Pajak selain

Kantor Pelayanan Pajak Besar dan Kantor Pelayanan Pajak Madya. Lokasi Kantor Pelayanan Pajak ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kantor ini merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan ujung tombak bagi Dirjen Pajak untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

Seluruh Kantor Pelayanan Pajak di Indonesia dibebani target penerimaan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, termasuk juga KPP Pratama Jember. KPP Pratama Jember pada tahun 2014 dibebani target Rp. 572.063.000 hal ini naik 10 % dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 519.068.000. Untuk tahun 2013 realisasi penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember sebesar Rp. 436.241.000. Dengan target tersebut, dengan jumlah pegawai sebesar 66 karyawan, maka secara matematis tiap pegawai dibebani target sebesar Rp. 8.712.121.121. Saat ini DJP dengan 30.000 pegawainya harus melayani 40 juta orang wajib pajak (WP), jadi rasionya 1:1.400. Untuk 1.400 jika dijumlahkan hari (dalam) setahun 360 hari, itu jadi 4 tahun. Wajib pajak ketemu petugas pajak 4 tahun sekali (<http://kanalsatu.com/id/post/11097/rasio-pegawai-pajak-dengan-wajib-pajak-belum-ideal>).

Kondisi DJP secara nasional tersebut apabila diturunkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, dapat dilihat dari jumlah Wajib Pajak yang terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember sejumlah 132.000, yang efektif ada kegiatan sejumlah 91.822, maka setiap karyawan KPP Pratama Jember melayani dan mengawasi sebanyak 1.400 Wajib Pajak, Untuk 1.400 jika dijumlahkan hari (dalam) setahun 360 hari, itu jadi 4 tahun. Wajib pajak bertemu dengan karyawan Kantor Pajak Pratama Jember 4 tahun sekali hal ini tentunya menyebabkan pelayanan dan pengawasan tidak dapat dilakukan dengan seoptimal mungkin.

Melihat kondisi tersebut diatas disertai dengan kondisi perekonomian yang relatif stagnan, sistem pengawasan yang belum tertata baik dan teknologi informasi yang kurang baik dan tidak terintegrasi pada tiap instansi pemerintahan di Indonesia, maka target penerimaan tersebut merupakan hal yang sangat sulit untuk dicapai. Sangat dibutuhkan

peningkatan kinerja organisasi tiap karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember agar target tersebut dapat terealisasi. Peningkatan kinerja pegawai tentu akan memberikan tekanan terhadap masing-masing pegawai dan masing-masing pegawai memiliki perbedaan dalam menghadapi tekanan tersebut. Tentunya banyak hal yang dapat mempengaruhi tekanan pada kualitas sumber daya manusia pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember

Sementara dari hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan, menunjukan bahwa masih banyak masalah yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Pratama di kota Jember dalam mengembangkan organisasinya selain masalah internal dan eksternal. Masalah internal menyangkut rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia yang berdampak pada pengelolaan organisasi. Sementara itu, masalah eksternal antara lain menyangkut faktor kebijakan pemerintah dalam bidang perekonomian, persepsi masyarakat, teknologi, sosial, dan politik. Dilihat dari permasalahan yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Pratama di kota Jember, maka dalam penelitian ini masalah-masalah tersebut dibatasi pada permasalahan Sumber Daya Manusia, khususnya masalah kinerja karyawan.

Pendayagunaan karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan dan kemampuan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama dalam pendayagunaan sumber daya karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal serta tetap bertahan dalam persaingan di era globalisasi. Dengan demikian semakin disadari bahwa dalam suatu koperasi, Sumber Daya Manusia Perlu disadari, bahwa untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu, membuat seseorang pimpinan harus dapat mengelola sumber daya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan di atas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administrasi tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara yang mempunyai peranan, yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut antara lain dengan mengikut sertakan para pegawai dalam diklat-diklat maupun studi banding agar membuka wawasan pegawai itu sendiri.

Organisasi harus memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi, sehingga akan diperoleh motivasi pegawai. Jika motivasi pegawai telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil pola pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil pola pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.



Penurunan kinerja pegawai dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi pegawai, sehingga menyebabkan ketidak berdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja pegawai dipandang oleh sebagian pegawai sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan pegawai dipandang sebagai hasil dari kemampuannya sendiri. Selain hal mengenai *locus of control* masih ada lagi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Sehingga dengan motivasi dapat mendorong, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai yang berhubungan dengan kerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin senang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerjanya. kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja pegawai.

Sementara itu dari hasil observasi di lapangan tentang motivasi kerja di ketahui bahwa pegawai mengatakan jika sebagian bekerja terkesan hanya untuk sebatas mencari upah yang diterima saat bekerja, sehingga karyawan sendiri merasa kurang memiliki motivasi kerja tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember memiliki beberapa cara yang bertujuan untuk mempererat hubungan antar pegawai yang bekerja sehingga dapat bekerjasama dengan baik. Dengan harapan dapat menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi pegawai dan memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada setiap pegawai.

Hal ini juga menimbulkan pertanyaan dalam peneliti mengingat para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember memiliki usia yang masih sangat muda, salah satunya adalah tingkat efektivitas program peningkatan motivasi

yang dilakukan oleh manajemen Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember apakah dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan selain beberapa program yang telah dilakukan program pemberian bonus berkala juga dirasa kurang ampuh untuk mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari loyalitas pegawai terhadap perusahaan yang kurang disiplin kerja yang rendah dan juga target pekerjaan yang sering tidak tercapai.

Berdasarkan keterangan-keterangan yang telah dikemukakan tersebut, maka dalam penelitian ini penulis menentukan judul: “pengaruh kelelahan kerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada kantor pelayanan pajak pratama jember”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

1. Apakah kelelahan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?

5. Apakah kelelahan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
7. Apakah motivasi berpengaruh Terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan maka terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti yaitu:

1. Menganalisis pengaruh kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
5. Menganalisis pengaruh kelelahan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
6. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
7. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**



Dengan hasil disusun penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti tentang bagaimana pengaruh kelelahan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

b. Bagi akademisi

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bagaimana cara dalam mengaplikasikan teori yang dipelajari di bangku kuliah. Serta dapat dijadikan referensi dan pertimbangan bagi siapa saja yang akan melakukan penelitian tentang pengaruh kelelahan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening pada kantor pelayanan pajak pratama jember.

c. Bagi pihak manajemen

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan informasi yang akan berguna bagi pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.


d. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah tentang bagaimana kelelahan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening pada kantor

## Digital Repository Universitas Jember

pelayanan pajak pratama jember sehingga peranan pemerintah sebagai pembuat sekaligus penentu kebijakan diharapkan dapat memberikan iklim yang kondusif dalam mendukung perkembangan perekonomian.





**BAB 2**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Landasan Teori**

**2.1.1 Definisi Kelelahan Kerja**

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh. Kelelahan diklasifikasikan dalam dua jenis, yaitu kelelahan otot dan kelelahan umum. Kelelahan otot adalah merupakan tremor pada otot/perasaan nyeri pada otot.

Sedang kelelahan umum biasanya ditandai dengan berkurangnya kemauan untuk bekerja yang disebabkan oleh karena monoton, intensitas dan lamanya kerja fisik, keadaan lingkungan, sebab-sebab mental, status kesehatan dan keadaan gizi (Grandjean, 1993). Secara umum kelelahan dapat dimulai dari yang sangat ringan sampai perasaan yang sangat melelahkan. Kelelahan subyektif biasanya terjadi pada akhir jam kerja, apabila rata-rata beban kerja melebihi 30-40% dari tenaga aerobik maksimal (Astrand & Rodahl, 1977 dan Pulat, 1992).

Keluhan muskuloskeletal adalah keluhan pada bagian-bagian otot skeletal yang dirasakan oleh seseorang mulai dari keluhan sangat ringan sampai sangat sakit. Apabila otot menerima beban statis secara berulang dan waktu yang lama, akan dapat menyebabkan keluhan berupa kerusakan pada sendi, ligamen dan tendon. Keluhan hingga kerusakan inilah yang biasanya diistilahkan dengan keluhan *muskuloskeletal disorders* (MSDs) atau cedera pada sistem muskuloskeletal (Grandjean, 1993).

Lelah bagi setiap orang mempunyai arti tersendiri dan tentu saja subyektif sifatnya (Suma'mur, 2009) Ada beberapa teori tentang kelelahan:

1. Kelelahan kerja merupakan menurunnya proses efisiensi, performa kerja, dan berkurangnya kekuatan / ketahanan fisik tubuh untuk terus melanjutkan kegiatan yang harus dilakukan (Wignjosoebroto, 2000)
2. Kelelahan juga dapat diartikan sebagai suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat (Suma'mur, 2009)
3. Kelelahan kerja adalah perasaan lelah dan adanya penurunan kegiatan oleh Grandjean dalam Setyawati (2010)

Jenis Kelelahan Kerja Kelelahan di klarifikasikan dalam dua jenis menurut Grandjean dalam Tarwaka (2004) :

1. Kelelahan Otot

Fenomena berkurangnya kinerja otot setelah terjadinya tekanan melalui fisik untuk suatu waktu disebut kelelahan otot secara fisiologi saat gejala yang di tunjukkan tidak hanya berupa berkurangnya tekanan fisik, namun juga pada pada rendahnya gerakan. Pada akhirnya kelelahan fisik ini dapat menyebabkan sejumlah hal yang kurang menguntungkan seperti : melemahnya kemampuan tenaga kerja daam melakukan pekerjaannya dan meningkatnya kesalahan dalam melakukan kegiatan kerja sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

## 2. Kelelahan Umum

Gejala utama kelelahan umum adalah suatu perasaan letih yang luar biasa. Semua aktivitas menjadi terganggu dan terhambat akibat munculnya gejala kelelahan tersebut. Tidak adanya gairah kerja untuk lebih baik secara fisik maupun psikis. Segalanya merasa berat dan terasa ngantuk. Kelelahan umum biasanya di tandai berkurangnya kemauan untuk bekerja intensitas dan lamanya kerja fisik, keadaan di rumah, sebab-sebab mental status kesehatan dan keadaan fisik.

Menurut Wingjosoebroto (2000), menyebutkan bahwa kelelahan kerja dapat dibedakan berdasarkan waktu terjadinya kelelahan kerja, yaitu

### 1. Kelelahan Akut

Kelelahan akut adalah kelelahan yang terjadi dengan cepat yang pada umumnya disebabkan oleh kerja suatu organ atau seluruh tubuh yang berlebihan.

## 2. Kelelahan Kronis

Kelelahan kronis merupakan kelelahan yang terjadi sepanjang hari dalam jangka waktu yang lama dan kadang-kadang terjadi sebelum melakukan pekerjaan, seperti perasaan kebencian yang bersumber dari terganggunya emosi.

### 2.1.1.1 Faktor Penyebab Terjadinya Kelelahan

Kelelahan disebabkan oleh berlangsungnya suatu aktivitas atau pekerjaan, baik aktivitas fisik maupun psikis. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja menurut beberapa ahli:

Anastasi (1989) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja adalah karyawan harus melakukan pekerjaan yang tidak menarik, bekerja secara rutin tanpa variasi (monoton) dan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan berulang-ulang (repetitif) sehingga menimbulkan kebosanan serta tidak ada minat dari karyawan untuk melakukan pekerjaan sehingga semangat dan motivasi kerjanya rendah.

Menurut Kartono (1994) penyebab kelelahan kerja adalah karyawan harus melakukan pekerjaan dalam jangka waktu yang lama tanpa atau kurang istirahat serta tempo atau ritme kerja dari perusahaan yang tidak sesuai dengan kondisi fisik karyawan. Penyebab lain adalah karyawan dibebani pekerjaan baik secara fisik maupun psikis yang sangat berat dan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan antara lain:

#### 1. Faktor internal



- a. Usia
  - b. Status gizi
  - c. Massa kerja
  - d. Riwayat Penyakit
2. Faktor eksternal
- a. Kebisingan
  - b. Getaran
  - c. Iklim kerja
  - d. Beban kerja fisik
  - e. Sikap kerja

Faktor fisiologis adalah akumulasi dari substansi toksin (asam laktat) dalam darah penurunan waktu reaksi

1. Faktor psikologis adalah konflik yang mengakibatkan stress yang berkepanjangan ditandai dengan menurunnya prestasi kerja, rasa lelah dan ada hubungannya dengan faktor psikososial.
2. Intensitas dan lamanya kerja fisik dan mental.
3. Lingkungan kerja: iklim kerja, penerangan, kebisingan, getaran dan lain-lain.
4. Problem fisik: tanggung jawab, kekawatiran, dan konflik.
5. Kenyerian dan kondisi kesehatan.

## 2.1.1.2 Gejala Kelelahan



Gejala-gejala kelelahan kerja adalah: kelelahan bersifat umum, kehilangan inisiatif, tendensi depresi, kecemasan, peningkatan sifat mudah tersinggung penurunan toleransi, terkadang perilaku bersifat asosial oleh Grandjean dan Kogi dalam Setyawati (2010).

Grandjean dalam Setyawati (2010) bahwa gejala kelelahan kerja ada dua macam yaitu gejala subjektif dan gejala obyektif. Secara umum gejala kelelahan dapat dimulai dari yang sangat ringan sampai perasaan yang sangat melelahkan. Kelelahan subjektif biasanya terjadi pada akhir jam kerja, apabila rata-rata beban kerja melebihi 30-40% dari tenaga aerobik maksimal oleh Astrand dan Rodahl, Pulat dalam Tarwaka (2010).

Menurut Budiono, Dkk 2003) Gambaran mengenai kelelahan secara subjektif dan objektif antara lain :

1. Perasaan lesu, mengantuk dan pusing
2. Kurang mampu berkonsentrasi
3. Berkurangnya tingkat kewaspadaan
4. Persepsi yang buruk dan lambat
5. Berkurangnya gairah untuk bekerja
6. Menurunnya kinerja jasmanidan rohani

Beberapa gejala tersebut dapat menyebabkan penurunan efisiensi dan efektifitas kerja fisik dan mental. Sejumlah gejala tersebut manifestasinya timbul berupa keluhan oleh tenaga kerja dan seringkali tenaga kerja tidak masuk kerja

### 2.1.1.3 Penyebab Kelelahan

Menurut Fajar dan Baginda (2000) kelelahan kerja disebabkan oleh beberapa hal yaitu antara lain:

1. Pekerjaan yang berlebihan

pekerjaan yang berlebihan dapat mengakibatkan seseorang mengalami kelelahan sehingga terjadi kejenuhan saat melakukan aktifitas kerja, bahkan dapat berakibat stres jika di teruskan.

## 2. Kekurangan waktu

Melakukan pekerjaan ataupun melakukan aktifitas akan membutuhkan waktu yang sangat banyak akibatnya kekurangan waktu yang dia dapatkan sehingga waktu buat berkumpul keluarga pun sangat kekurangan akibat terlalu banyak waktu yang terbuang banyak untuk pekerjaan.

## 3. Konflik peranan

Konflik peranan seseorang berperan untuk melakukan sesuatu yang ada di depannya seperti halnya pekerjaan yang di lakukan hingga larut malam demi pekerjaan.

### 2.1.1.3 Penanggulangan Kelelahan

Menurut Setyawati (2010), kelelahan kerja dapat ditangani dengan:

1. Promosi kesehatan
2. Pencegahan kelelahan kerja terutama ditujukan kepada upaya menekan faktor yang berpengaruh secara negatif pada kelelahan kerja dan meningkatkan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif.
3. Pengobatan kelelahan kerja dengan terapi kognitif dan perilaku pekerja bersangkutan, penyuluhan mental dan bimbingan mental, perbaikan lingkungan kerja, sikap kerja, dan alat kerja diupayakan berciri ergonomis, serta pemberian gizi kerja yang memadai.
4. Rehabilitas kelelahan kerja, maksudnya melanjutkan tindakan dan program pengobatan kelelahan kerja serta mempersiapkan pekerja tersebut bekerja secara lebih baik dan semangat.

## 2.1.2 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah merupakan salah satu cara hidup bersama, cara khas manusia dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan alam dan merupakan strategi manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Kata budaya (*culture*) mempunyai banyak arti, budaya setiap orang berbeda dengan orang lain dan budaya akan sulit dijelaskan secara konseptual dan definitif apabila diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian organisasi mencakup juga aspek-aspek budaya yang terwujud dalam bentuk cerita-cerita, legenda bisnis yang berhasil, nilai-nilai, simbol-simbol yang bermakna bagi setiap insan yang ada dalam organisasi itu.

Budaya organisasi itu kuat atau lemah diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi itu, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka pergantian di antara karyawan, dan intensitas asal mula budaya tersebut. Dalam organisasi-organisasi tertentu, tidaklah jelas apa yang penting dan apa yang tidak, suatu ciri budaya lemah. Dalam organisasi-organisasi seperti itu, budaya kiranya kurang mempengaruhi para manajer. Namun, kebanyakan organisasi memiliki budaya yang moderat hingga kuat. Relatif terdapat kesepakatan yang besar mengenai apa yang penting, apa yang menentukan tingkah laku karyawan yang “baik”, apa yang dibutuhkan untuk naik pangkat, dan sebagainya.

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Moeljono Djokosantoso (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya kerja sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing

anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana harus bertindak dan berperilaku Robbins (1998:248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi itu kuat atau lemah diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi itu, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka pergantian di antara karyawan, dan intensitas asal mula budaya tersebut. Dalam organisasi-organisasi tertentu, tidaklah jelas apa yang penting dan apa yang tidak, suatu ciri budaya lemah. Dalam organisasi-organisasi seperti itu, budaya kiranya kurang mempengaruhi para manajer. Namun, kebanyakan organisasi memiliki budaya yang moderat hingga kuat. Relatif terdapat kesepakatan yang besar mengenai apa yang penting, apa yang menentukan tingkah laku karyawan yang “baik”, apa yang dibutuhkan untuk naik pangkat, dan sebagainya.

Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya kuat lebih terlibat dengan perusahaan mereka daripada karyawan-karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan-perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat biasanya menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi untuk membina keterlibatan karyawan.

Dengan kata lain budaya organisasi menyangkut nilai-nilai seperti agresif atau defensif, atau kebersamaan sehingga mengubah tantangan menjadi peluang atau menghadirkan yang terbaik. Budaya yang berkembang dan dikembangkan di lingkungan suatu organisasi yang kemudian diistilahkan sebagai budaya organisasi, meletakkan

dasar bagi suatu pola menyangkut langkah-langkah yang diteladankan oleh para manajer, yang kemudian menurun kepada para penyelia hingga eselon terbawah (eselon IV) secara vertikal dan berkembang secara terus-menerus secara horisontal dalam kurun waktu tertentu.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34).

Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (essence) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:



1. Inovasi dan pengambilan risiko (Innovation and risk taking). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (Attention to detail). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (precision), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (Outcome orientation). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (People orientation). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (Team orientation). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (Aggressiveness). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (Stability). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

## 2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya



juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sangsi (Schein,1991: 52-66)

Menurut teori budaya dari Hofstede (1990: 191) melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi 5 model karakteristik untuk menilai sebuah kultur di masyarakat lintas negara. Dengan mengambil sampel di 40 negara, Hofstede menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda-beda. Kelima kultur tersebut adalah :

1. Jarak kekuasaan merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana masyarakat menerima kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan tidak sama.
2. Individualisme/Kolektivisme. Individualisme merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai kelompok. Kolektivisme menunjukkan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan kerangka social yang kuat dimana individu mengharap orang lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas-Femininitas. merupakan tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki posisi sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi masyarakat.
4. Penghindaran ketidakpastian merupakan tingkatan dimana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan tidak terstruktur.

5. Orientasi jangka panjang merupakan tipologi terbaru dari Hofstede. Poin ini berfokus pada tingkatan ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat bahwa ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan dan tradisi.

### **2.1.3 Definisi Motivasi**

Masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menetakannya. Tidak mudah karena berbagai alasan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas adalah bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan pribadi para anggota akan terpelihara pula (Siagian, 1997: 287) Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. (As'ad, 1995:15) Hasibuan (1999:25)

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering di sepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberi motif, menimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi berarti pemberian motif.

Mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemauan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Counter (1999:50) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Wood, Wallace, Zeffance, Schermerhorn, Hunt, Osborne (2001:1992), motivasi Kerja : " Motivation to work Persistence of effort expended adequately". Sementara Monsanto (2002:1) " motivation can be described as the human inner force that upon stimulation causes a person to reach in a particular way ".

Pada bagian ini disajikan teori motivasi dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi. Keberhasilan pengelolaan suatu koperasi sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini koperasi harus memiliki cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antar lain dengan memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Motivasi itu sendiri adalah suatu dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai yang berhubungan dengan kerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin senang pegawai dalam

melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerjanya. kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja pegawai.

Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang pegawai yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi Robbins (2001). Dalam teori Herzberg (1966) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi, dimana masing-masing dimensi mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja. *Hygiene factor* mencegah ketidakpuasan tetapi mereka tidak mengarah ke kepuasan.

Menurut Hotgels dan Luthans dalam Susanto (2006: 144) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan atau insentif. Proses dasar motivasi dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*). Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan secara fisiologis dan secara psikologis. Kemudian kebutuhan tersebut didorong dan diarahkan (*drives*) untuk mengurangi kekurangan akan kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis merupakan kegiatan yang berorientasi dan menyediakan tenaga untuk mendapatkan insentif. Akhir dari proses motivasi adalah insentif yang didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan mengurangi kekurangan akan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Insentif akan memulihkan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan mengurangi atau menghentikan dorongan.

Teori motivasi berprestasi atau yang disebut teori kebutuhan McClelland (1987:66) bahwa ada tiga indikator kebutuhan dalam memotivasi karyawan, yaitu :

a) Kebutuhan Untuk berprestasi (*need for achievement*)

Adanya dorongan atau gairah untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan efisien dari sebelumnya.

b) Kebutuhan Untuk berkuasa (*need for power*)

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk memengaruhi orang lain dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

c) Kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan secara sosial (*need for affiliation*)

Kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih ingin disukai dan di terima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

Menurut Maslow dalam Waluyo (2013:65) teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang bersinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Maslow menekankan bahwa makin tinggi tingkat kebutuhan, makin tidak penting untuk mempertahankan hidup dan makin lama pemenuhan dapat ditunda. Teori tentang tingkat kebutuhan menurut Maslow adalah:

- a) Kebutuhan fisiologis
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan sosial
- d) Kebutuhan harga diri
- e) Kebutuhan aktualisasi diri.



Aldefer dalam Waluyo (2013:65) mengatakan bahwa kebutuhan di kelompokkan dalam tiga kelompok atau yang biasa dikenal dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth Needs*) yaitu:

- a) Kebutuhan eksistensi
- b) Kebutuhan hubungan
- c) Kebutuhan pertumbuhan

Edwards dalam As'ad (1995:50) indikator kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi individu, diklasifikasikan menjadi 15 kebutuhan (intristik) yang nampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu:

- a) *Achivement* adalah kebutuhan untuk berbuat lebih baik dari orang lain.
- b) *Deference* adalah kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, memuji muji orang lain, menyesuaikan diri dengan ada kebiasaan.
- c) *Order* adalah kebutuhan untuk membuat rencana rencana yang teratur
- d) *Exhibition* adalah kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain, berusaha menjadi pusat perhatian.
- e) *Autonomy* Kebutuhan untuk mandiri, tidak mau tergantung pada orang lain atau tidak mau diperintah orang lain.
- f) *Affiliation* adalah kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain.
- g) *Ntraception* adalah kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain, mengetahui tingkah laku orang lain.
- h) *Succorance* adalah kebutuhan untuk mendapatkan bantuan orang lain, simpati, atau juga mendapatkan kasih sayang (afeksi) dari orang lain.



- i) *Dominance* adalah kebutuhan untuk bertahan pada pendapatnya, menguasai, memimpin, menasehati orang lain.
- j) *Abasement* adalah kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila memiliki kesalahan-kesalahan.
- k) *Nurturance* adalah kebutuhan untuk menolong orang lain saat mereka dalam kesususahan.
- l) *Change* Kebutuhan untuk mebuat pembaruan-pembaruan, tidak menyukai hal hal yang bersifat rutin.
- m) *Endurance* adalah kebutuhan yang menyebabkan individu bertahan pada suatu pekerjaan sampai selesai.

Apabila setiap pegawai memiliki motivasi kerja yang baik maka kepuasan kerja tentunya akan sangat baik juga, jika kepuasan kerja setiap karyawan tinggi maka akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau produktifitas yang baik dan memberikan dampak positif terhadap perusahaan Atau Instansi Pemerintahan.

Dari beberapa teori tersebut, teori yang diungkapkan oleh McClelland sangat relevan jika di implementasikan pada kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Teori yang diungkapkan oleh McClelland mencakup teori motivasi kebutuhan khususnya yang timbul dari dalam diri setiap individu karyawan yang dapat dijadikan solusi dalam memecahkan masalah pada Kantor Pratama Pratama Jember.

#### **2.1.4 Definisi Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992:193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekarjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif

terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Menurut Muchinsky dalam As'ad (1997:424) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (1995:103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), angka keluar masuk karyawan tinggi (*turn over*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Mengacu pendapat Handoko (1992:167) dan As'ad (1995:105) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkan pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, turn over meningkat dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan. Banyak orang percaya kepuasan kerja penting karena mengira pekerja yang puas akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik (Daft dan Noe, 2001:112-3). Kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam mempengaruhi pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi. (Zachary dan Kuzuhara, 2005:40) .

Setiap individu yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan merupakan suatu hal yang relatif dan subyektif, artinya masing-masing individu memiliki ukuran kepuasan yang berbeda-beda. Rasa puas merupakan suatu kondisi yang tidak tetap, namun selalu berkembang sesuai dengan kekuatan dorongan kebutuhan dari dalam maupun dari luar masing-masing individu. Untuk mendapat gambaran yang lebih lengkap

dan komprehensif terhadap makna kepuasan kerja akan dicari definisi mengenai kepuasan kerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Vecchio dalam Wibowo, kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Pandangan senada diungkapkan Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Menurut Colcuitt, Lepin, dan Wesson kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap salah satu pekerjaan atau pengalaman kerjanya, atau dengan kata lain bagaimana perasaan kita mengenai pekerjaan dan apa yang difikirkan tentang pekerjaan, pegawai yang memiliki kerja tinggi memiliki perasaan yang positif ketika memikirkan tentang tugasnya atau menjadi bagian dari kelompok dalam mengerjakan tugasnya, sedangkan pegawai yang kepuasan kerjanya rendah memiliki perasaan negatif ketika memikirkan tentang pekerjaannya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon yang mempengaruhi atau respon emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan. Robbins menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan McShane dan Von Glinow mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap hasil pekerjaannya dan konteks kerjanya yaitu sebuah penilaian terhadap karakteristik pekerjaan yang

dirasakannya, di lingkungan kerja dan pengalaman emosional ditempat kerja. Kepuasan kerja merupakan gambaran terbaik untuk melihat sekumpulan sikap tentang berbagai aspek yang berbeda dalam konteks kerja dan pekerjaan, misalnya seseorang mungkin puas dengan rekan kerja tetapi mungkin tidak puas dengan beban kerjanya.

Menurut Slocum Hellriegel bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja telah dikaitkan pada bertahannya seseorang dengan pekerjaannya dan tingkat *turnover* pegawai. Dengan biaya pergantian pegawai berkisar 25 sampai 35 persen dari gaji mereka, maka seiring dengan terjadinya pergantian pegawai biayanya menjadi lebih mahal. Sebaliknya, pegawai yang sangat puas dengan pekerjaannya, tingkat kehadirannya sangat tinggi bahkan lebih kecil kemungkinannya untuk mengambil cuti, sehingga dapat mengembangkan ikatan yang lebih kuat pada organisasi dan rekan kerja karena lebih banyak menghabiskan waktu dengan mereka, disamping senioritas juga sering membawa keuntungan yang cenderung untuk mengembangkan sikap-sikap kerja yang positif.

Sedangkan Greenberg dan Baron mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Hal ini didukung oleh Newstrom yang mendefinisikan kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap afektif sebuah perasaan tentang kesukaan atau ketidaksukaan relatif terhadap sesuatu, misalnya: seorang yang pegawainya merasa puas bisa berkomentar, menikmati dalam melakukan berbagai tugas yang diberikan. Perasaan puas yang terkait pekerjaan sangat berbeda dari kedua elemen sikap pegawai lainnya. Pegawai yang sama mungkin memiliki respon intelektual terhadap pekerjaan mereka, menyatakan pemikiran secara obyektif bahwa, pekerjaan cukup kompleks. Pada kesempatan lain mungkin pegawai tersebut menyuarakan maksud perilaku kepada rekan sekerja, saya

berencana berhenti bekerja dalam 2 (dua) bulan ini. Jadi sikap terdiri dari perasaan, pemikiran, dan maksud untuk bertindak.

Sedangkan George dan Jones menerangkan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan keyakinan yang orang miliki mengenai pekerjaan mereka saat ini. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja meliputi sebuah perasaan yang dialami oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Lingkungan seseorang diluar pekerjaan akan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaannya. Demikian juga karena pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja akan mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Karena terdapat pengaruh timbal balik antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup, konsekuensinya, para pimpinan mungkin tidak hanya perlu memantau pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya secara langsung, tetapi juga memantau sikap pegawai terhadap bagian kehidupan lainnya.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk menghasilkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal itu dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk dapat memenuhi kebutuhan individu dan keluarganya. Proses terjadinya kepuasan pada awalnya ditandai oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang mengakibatkan munculnya ketegangan-ketegangan.

Berdasarkan untuk mencapai suatu kepuasan dimulai dengan adanya kebutuhan kemudian adanya keinginan memenuhi kebutuhan tersebut melalui suatu aktivitas bekerja dan berusaha yang pada akhirnya diperoleh kepuasan. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap



pekerjaannya dari beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.

Adapun diantara teori kepuasan kerja salah satunya dikemukakan oleh Greenberg dan Baron yakni, teori dua faktor (*two-factor theory and value theory*):

- a. Teori dua faktor (*two-factor theory*), merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti: kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, kesempatan untuk mengembangkan diri dan mendapat pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*. Berdasarkan uraian mengenai teori kepuasan dua faktor ini di atas dapat dirumuskan bahwa prinsip dari teori ini ialah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Dengan kata lain, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan satu variabel yang kontinyu.



- b. *Value Theory* menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan.

Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value Theory* ini memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaannya akan semakin rendah kepuasan seseorang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin pada aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila dimungkinkan dengan memberikannya.

#### 2.1.4.1 Indikator Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal itu dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat

memenuhi kebutuhan keluarga secara wajar. Proses terjadinya kepuasan pada awalnya ditandai oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang menyebabkan munculnya ketegangan-ketegangan.

Menurut Kreitner dan Kinicki terdapat lima faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*), model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Vallue Attainment*), dalam model ini gagasan yang mendasarinya adalah pencapaian nilai kepuasan yaitu bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*), dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.
5. Komponen genetik (*dispotional/genetic component*), model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan Menurut Schemerhorn, Hunt, Osborne Dan Uhl-Bien Kepuasan kerja adalah tingkatan sejauh mana seseorang merasa positif terhadap suatu pekerjaan yaitu, sebuah sikap yang merefleksikan perasaan orang terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Terdapat lima faktor dari kepuasan kerja tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri : tanggung jawab, minat dan pertumbuhan.
- 2) Kualitas supervisi : bantuan teknis dan dukungan sosial.
- 3) Hubungan dengan rekan sekerja : keharmonisan sosial dan respek.
- 4) Kesempatan promosi : kesempatan untuk lebih maju.
- 5) Upah : Kecukupan dan keadilan.

John Ivancevich, Konopaske, dan Matteson mengungkapkan teori dari Abraham H. Maslow yang mengatakan kebutuhan bersifat hirarkis, teori Maslow mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang, semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Dalam hipotesisnya mengatakan bahwa setiap manusia terdapat 5 (lima) hierarki kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan yang meliputi rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan perlindungan, kebutuhan seks dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan akan keamanan dan proteksi dari gangguan fisik dan emosi.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang meliputi kasih sayang, rasa memiliki dan dimiliki, dan persahabatan.

- d) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang meliputi harga diri internal seperti: menghormati diri sendiri dan usaha untuk mencapai hasil. Harga diri eksternal seperti: status, pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang digambarkan dengan dorongan untuk apa yang diinginkan seseorang, meliputi pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan kebutuhan seseorang.

Berdasarkan hirarki kebutuhan manusia tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kebutuhan itu harus dipenuhi selengkapnyanya sebelum kebutuhan pada tingkatan berikutnya muncul. Kepuasan muncul saling berhubungan dan dapat dicapai pada berbagai tingkatan. Artinya, bila kebutuhan pada tingkatan tertentu tercapai, maka kepuasan pada tingkat tertentupun tercapai. Namun demikian tingkat kepuasan tidak cukup hanya sampai disitu saja, melainkan selalu berkembang sesuai dengan situasi dan keinginan pemuasan kebutuhan yang lainnya atau dapat dikatakan bahwa hirarki kebutuhan Maslow bersifat situasional. Menurut Robbins, faktor-faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- a. kerja yang secara mental menantang: Jenis pekerjaan yang secara mental menantang memiliki karakteristik: pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik hasil kerjanya. Umpan balik mengandung arti adanya penerimaan informasi hasil pelaksanaan tugas sehingga pegawai merasa hasil kerjanya mendapat perhatian. Pada kondisi tantangan yang sedang, memungkinkan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Ganjaran yang pantas: Para pegawai mengharapkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai suatu, keadilan. Teori keadilan mengatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh

perbandingan antara masukan dan keluaran. Konsep pemberian ganjaran yang adil, berkaitan erat dengan gaji dan promosi yang disesuaikan dengan prestasi dan beban kerja.

- c. Kondisi kerja yang mendukung: Lingkungan kerja fisik yang baik untuk kenyamanan pribadi serta dilengkapi dengan alat-alat yang relatif modern dan perlengkapan yang memadai akan memudahkan pegawai mengerjakan tugas dengan baik.
- d. Rekan sekerja yang mendukung: Bagi sebagian pegawai, bekerja tidak hanya untuk mendapatkan materi atau mencapai prestasi, melainkan juga untuk berinteraksi sosial dengan rekan kerjanya. Mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung serta perilakunya yang ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan minat, akan meningkatkan kepuasan kerja
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan: Kepribadian memiliki karakteristik yang meliputi bakat, minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Sedangkan yang dimaksud dengan karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas pegawai dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas dan sebagainya. Adanya kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja seseorang.

Di dalam mengukur kepuasan kerja membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan-peraturan, kebijakan organisasi, standar kinerja dan suasana kerja yang sering kali kurang ideal. Hal itu berarti bahwa penilaian pegawai atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya merupakan perhitungan yang cukup rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif. Bahwa elemen-elemen pembentuk kepuasan antara lain masalah tentang peran pegawai, faktor pekerjaan, faktor kinerja yang nantinya akan



berdampak pada kinerja perusahaan. Adanya kepuasan dibentuk dari persepsi pegawai terhadap pekerjaannya dan kinerja serta masalah-masalah yang timbul pada perusahaan. Adanya faktor pembentuk kepuasan maka nantinya juga akan berkaitan dengan kinerja perusahaan pada hasil akhir dari dampak kepuasan tersebut. Menurut Rue and Byars, kepuasan diukur dengan beberapa indikator antara lain:

Desain pekerjaan seperti nilai, ruang lingkup dan ketertarikan pekerjaan, (2) Kompensasi yang diberikan kepada pegawai, (3) Kondisi lingkungan kerja, (4) Hubungan sosial, (5) Peluang untuk pekerjaan jangka panjang, (6) Pemenuhan kebutuhan dan tingkat aspirasi pegawai.

Berdasarkan pengertian dan teori tentang kepuasan kerja maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan dan terpenuhinya perasaan terhadap harapan-harapan positif pegawai terhadap berbagai aspek yang berbeda dalam konteks kerja dan pekerjaan, dengan indikator yang didasarkan pada teori Robbins (1) kerja yang secara mental menantang, (2) Rekan sekerja yang mendukung, (3) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan dan (4) Pemenuhan kebutuhan.

## **2.1.5 Definisi Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Dharma (1985: 64) bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Salah satu definisi tentang kinerja karyawan oleh Prawirosentono (1999:2), bahwa kinerja merupakan 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 ataupun etika. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Selain itu, menurut Simamora (1997:45), bahwa kinerja adalah tingkat hasil kerja para karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Kinerja terhadapnya merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Menurut Hasibuan (1997:212) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut, Hasibuan menegaskan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Penurunan kinerja pegawai dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi pegawai, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja pegawai dipandang oleh sebagian pegawai sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan pegawai dipandang sebagai hasil dari kemampuannya sendiri. Selain hal mengenai *locus of control* masih ada lagi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Arti penting dari kinerja dan penilaian Kinerja (Performance ) berasal dari akar kata “ to Perform “ yang mempunyai beberapa pengertian

- a) Melakukan, Menjalankan, melaksanakan
- b) Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
- c) Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan
- d) Menggambarkan dengan suara atau alat muzik
- e) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
- f) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
- g) Memainkan (Pertunjukan ) musik
- h) Melakukan sesuatu yang di harapkan oleh seseorang atau mesin

Arti kata performance merupakan kata benda (Noun) dimana salah satu arti adalah ‘thing done’ (sesuatu hasil yang di kerjakan). Kinerja terjemahan performance , berarti :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian / prestasi seseorang berkenan dalam tugas yang di berikan kepadanya.
3. Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat di tunjukkan buktinya secara konkrit dan diukur ( di banding dengan standart yang telah di tentukan)
4. Performance is defined as the record of outcomes produkced on the specific job function or activity during a specific time period ( Bernaadian, john H&Joyce E A. Russell ,1993:379)

5. 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 maupun etika.
6. Hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## Manfaat Manajemen Kinerja dan Penilaian Kerja

- a. Memberi penjelasan tentang kinerja seperti yang di harapkan karyawan
- b. Mempermudah tercapainya kinerja yang di harapkan
- c. Meningkatkan hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan
- d. Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan / prestasinya
- e. Memberi kesempatan kerja yang adil Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

- f. Kebutuhan pelatihan dan perkembangan Melalui penilaian kinerja, terditeksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- g. Penyesuaian kompensasi Melalui penilaian, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- h. Keputusan promosi dan demosi Hasil penilaian kinerja dapat di gunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- i. Mendiagnosis kesalahan design pekerja Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu diagnosis kesalahan tersebut.
- j. Menilai proses rekrutmen dan seleksi Kinerja karyawan baru yang rendah yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Mangkunegara (2002:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Soeprihantono (1998:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja

(*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Karena salah satu sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan-kegiatan yang merupakan kontribusi menuju *superior organization performance*. Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Viswesvaran & Ones (2000) dalam Jimoh (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sementara Sultan (2012) menyatakan bahwa pelaksanaan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan tergantung dari cara kerja. Jenis tugas atau posisi merupakan salah satu faktor eksternal yang kuat yang sangat mempengaruhi tindakan seseorang, motivasi kerja dan kepuasan. Setiap persyaratan seseorang atau antisipasi pada dasarnya membuat peningkatan hasil kepuasan subyektif atau tekanan, khawatir atau masalah biologis. Brown *et al.* (2010) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi tujuan kinerja menghindari kekhawatiran tentang tidak membuat kesalahan yang mengurangi kepuasan kerja potensial bahkan ketika orang tersebut memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa organisasi harus mendorong karyawan untuk mengasumsikan strategi orientasi tujuan pembelajaran.



Karami *et al.* (2013) menyatakan bahwa sistem *reward* merupakan salah satu ruang lingkup dasar kinerja manajemen sumber daya manusia dan manajemen pelayanan, kompensasi sebagai salah satu ruang lingkup dalam merancang dan melaksanakan tugas. Sistem penghargaan yang tepat dari manajer, kinerja karyawan efektif dan tepat waktu akan menyebabkan reward meningkatkan. Penelitian dan pengalaman mengenai konsep kinerja, penguatan telah membuktikan bahwa umpan balik yang efektif dan tepat waktu dapat dianggap sebagai motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan semangat karyawan Cock (2008).

Dalam penelitian Furnham.*et al.* (2009) menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti masa kerja, jumlah tahun, dan waktu bekerja penuh dapat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Untuk kedepannya penelitian dapat melibatkan penyelidikan lebih lanjut dari variabel demografis dan dampaknya pada motivasi dan kepuasan ini dapat mencakup tingkat pendidikan dan status sosial ekonomi. Sehingga dalam hal ini kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, kinerja juga merupakan pembuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Selain itu pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja suatu pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Umar dalam Mangkunegara (2005) aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja antara lain :

- a. Mutu pekerjaan ;
- b. karyawan ;
- c. Inisiatif ;
- d. Kehadiran ;

- e. Sikap ;
- f. Kejujuran Kerja sama ;
- g. Keandalan ;
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan ;
- i. Tanggung jawab ;
- j. Pemanfaatan waktu kerja.

Aspek-aspek tersebut apabila dimiliki oleh karyawan akan dapat mewujudkan tercapainya kinerja yang baik.

## 2.1.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2003:223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi pekerjaan seseorang.

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Apabila ini tersebut telah dilakukan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen Sumber Daya Manusia dan juga perusahaan akan memperoleh hasil yang menguntungkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian Kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari penyelia. Sumber daya manusia selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya dan seorang penyelia yang menilai karyawannya terlalu tinggi atau rendah, berarti melakukan perbuatan yang merugikan karyawan, perusahaan dan dirinya sendiri. Tahap-tahap penilaian kinerja adalah sebagai berikut ini :

- a. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.
- b. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik.

## 2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja ;
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu ;
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang ;
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya ;
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat atau kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa ;
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya ;
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepengawasan, kondisi kerja dan pengawasan ;
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi ;
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik ;
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya ;
- h. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya ;
- i. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

## **2.1.6 Hubungan Antar Variabel .**

Ketika pekerja melakukan aktivitas dengan beban kerja yang berat, jantung dirangsang sehingga kecepatan denyut jantung dan kekuatan pemompaan menjadi meningkat. Jika kekurangan suplai oksigen ke otot jantung

menyebabkan dada sakit (Soeharto,2004). Berat ringannya beban kerja yang diterima oleh seorang tenaga kerja dapat digunakan untuk menentukan berapa lama seorang tenaga kerja dapat melakukan aktivitas pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan atau kapasitas kerjanya bersangkutan.

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh. Kelelahan diklasifikasikan dalam dua jenis, yaitu kelelahan otot dan kelelahan umum. Untuk mendapat kinerja Pegawai yang baik an yang sesuai dengan target harus sesuai dengan kelelahan kerja kita karena kalau seseorang mengalami kelelahan tetapi di paksa buat bekerja akan mengakibatkan kinerjanya menurun, oleh karena itu untuk mencapai kinerja pegawai yang sesuai harus benar-bener sesuai dengan kondisi masing-masing pegawai.

Budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bossnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha



lebih keras lagi. Sehingga budaya organisasi dalam kinerja pegawai sangat di butuhkan karena saling berhubungan satu sama lain sehingga di dalam suatu perusahaan atau pun organisasi budaya organisasi sangat di butuhkan dalam kinerja pegawai.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering di sepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberi motif, menimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi berarti pemberian motif.

Setiap individu yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan merupakan suatu hal yang relatif dan subyektif, artinya masing-masing individu memiliki ukuran kepuasan yang berbeda-beda. Rasa puas merupakan suatu kondisi yang tidak tetap, namun selalu berkembang sesuai dengan kekuatan dorongan kebutuhan dari dalam maupun dari luar masing-masing individu untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk menghasilkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal itu dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk dapat memenuhi kebutuhan individu dan keluarganya. Proses terjadinya kepuasan pada awalnya ditandai oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang mengakibatkan munculnya ketegangan-ketegangan.

Dan kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Lingkungan seseorang diluar pekerjaan akan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaannya. Demikian juga karena pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja akan mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Karena terdapat pengaruh timbal balik antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup, konsekuensinya, para pimpinan mungkin tidak hanya perlu memantau

pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya secara langsung, tetapi juga memantau sikap pegawai terhadap bagian kehidupan lainnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Ni Made Nadia Sunta Pradhani (2015), dengan judul Pengaruh Kelelahan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga pendamping unit pelaksana program keluarga harapan kemensos di Dinas Sosial Kabupaten Jember. Dengan hasil kesimpulan, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendamping, pelatihan kerja membuat tenaga pendamping merasa terpenuhi kebutuhannya akan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaan sehingga mereka akan terpuaskan, hal tersebut berarti bahwa kondisi pekerjaan sebagai tenaga pendamping sama sekali tidak memberikan tuntutan yang berlebihan di karenaka tenaga pendamping mampu mengelola pekerjaan dengan baik sehingga tidak mencetuskan stres kerja.

Hasil penelitian Budi Sukarman (2014), dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja an kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Kalimantan Tengah. Dengan hasil bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan memiliki motivasi, Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Runik Puji Rahayu, (2010) Pengaruh motivasi, kepuasan Kerjadan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan di universitas Madura Pamekasan. Dengan hasil Memiliki kesimpulan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan selain itu peneliti juga menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai selain itu juga untuk menganalisis pengaruh dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan semua generasi baik honorer maupun yang sudah menjadi pegawai negeri sipil (PNS).

Hasil penelitian Ambar Silasti (2006), dengan judul Hubungan Antara kelelahan dengan produktivitas tenaga kerja di bagian penjahit PT Bengawan Solo Garment Indonesia. Dengan hasil kesimpulan Memiliki hasil yang di peroleh korelasi dan korelasi mempunyai tanda negatif yang berarti semakin tinggi kelelahan maka produktivitas kerja semakin rendah. Demikian juga sebaliknya semakin rendah kelelahan maka produktivitas tenaga kerja semakin tinggi karena kelelahan merupakan masalah yang dapat menimpa semua tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya penyebab terjadinya kelelahan yaitu intensitas dan lamanya kerja fisik dan mental, iklim kerja, penerangan, kebisingan, rasa khawatir, tanggung jawab, konflik status gizi dan kesehatan.

Hasil Penelitian Erkutlu *et.al* (2011) dengan judul *Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *job distress* karyawan di Istanbul Turki. Metode analisis data yang digunakan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Hasil Penelitian Diana Sulianti K.L Tobing (2009), Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara. Dengan hasil penelitian Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan menengahi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian H Koesmono (2005), Pengaruh budaya Organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Dengan hasil penelitian bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Madziatul Churiyah (2011), Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan hasil penelitian Mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh langsung konflik kelelahan emosional pada komitmen organisasi namun peran tersebut memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, bersama ini disajikan pemetaan hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat di tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode peneliti | Hasil             |
|----|---------------|------------------|-----------------|-------------------|
| 1  | NI Made       | Pengaruh         | Penelitian ini  | Memiliki pengaruh |

|   |                              |   |   |   |
|---|------------------------------|---|---|---|
|   | Nadia Sunta Pradhani (2015), | Kelelahan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga pendamping unit pelaksana program keluarga harapan kemensos di Dinas Sosial Kabupaten Jember | menggunakan metode analisis data Struktural Equation modeling (SEM) | yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendamping.                                      |
| 2 | Budi Sukarman (2014)         | Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja an kinerja  | Penelitian ini menggunakan metode analisis data Path Analisis       | Untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja |



|   |                                    |  |  |   |
|---|------------------------------------|--|--|---|
|   |                                    | pegawai Dinas<br>Tenaga kerja dan<br>transmigrasi<br>provinsi<br>Kalimantan<br>Tengah.   |  | pegawai.  |
| 3 | Runik<br>Puji<br>Rahayu,<br>(2010) | Pengaruh motivasi,<br>kepuasan Kerjadan<br>displin kerja,<br>terhadap kinerja<br>karyawan di<br>universitas Madura<br>Pamekasan. | Penelitiian ini<br>menggunakan<br>metode<br>analisis data<br>Path Analisis | pengaruh motivasi<br>kerja dan kepuasan<br>kerja terhadap kinerja<br>karyawan selain itu<br>peneliti juga<br>menggunakan variabel<br>diplin kerja sebagai<br>variabel intervening<br>untuk menganalisis<br>pengaruh disiplin<br>kerja.terhadap kinerja<br>karyawan. |
| 4 | Ambar                              | Hubungan Antara  | Penelitiian ini  | Memiliki hasil yang di  |

|   |                                    |   |  |   |
|---|------------------------------------|---|--|---|
|   | Silasti<br>(2006)                  | kelelahan dengan produktivitas tenaga kerja di bagian penjahit PT Bengawan Solo Garment Indonesia | menggunakan metode analisis data Path Analisis                           | peroleh dkofesien dan korelasi mempunyai tanda negatif yang berarti semakin tinggi kelelahan maka produktivitas kerja semakin rendah. |
| 5 | Erkutlu<br>et.al<br>(2011)         | <i>Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress</i>       | Penelitian ini menggunakan metode analisis data regrensi linear berganda | budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap job distress karyawan  |
| 6 | Diana<br>Sulianti<br>K.L<br>Tobing | Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja   | Penelitian ini menggunakan metode analisis data                          | Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan menengahi pengaruh komitmen   |

|        |  |  |   |  |
|--------|--|--|---|--|
| (2009) | Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara | Struktural Equation modeling (SEM )  | organisasi terhadap kinerja karyawan                          |  |
| 7      | H Teman Koesmono (2005)  | Pengaruh budaya Organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di jawa timur | Penelitian ini menggunakan metode analisis data path analisis | Bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja. |

---

|   |                           |   |   |  |
|---|---------------------------|---|---|--|
| 8 | Madziatul Churiyah (2011) | Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi | Penelitian ini menggunakan metode analisis data path analisis | Mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh langsung konflik kelelahan emosional pada komitmen organisasi namun peran tersebut memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja. |
|---|---------------------------|---|---|--|



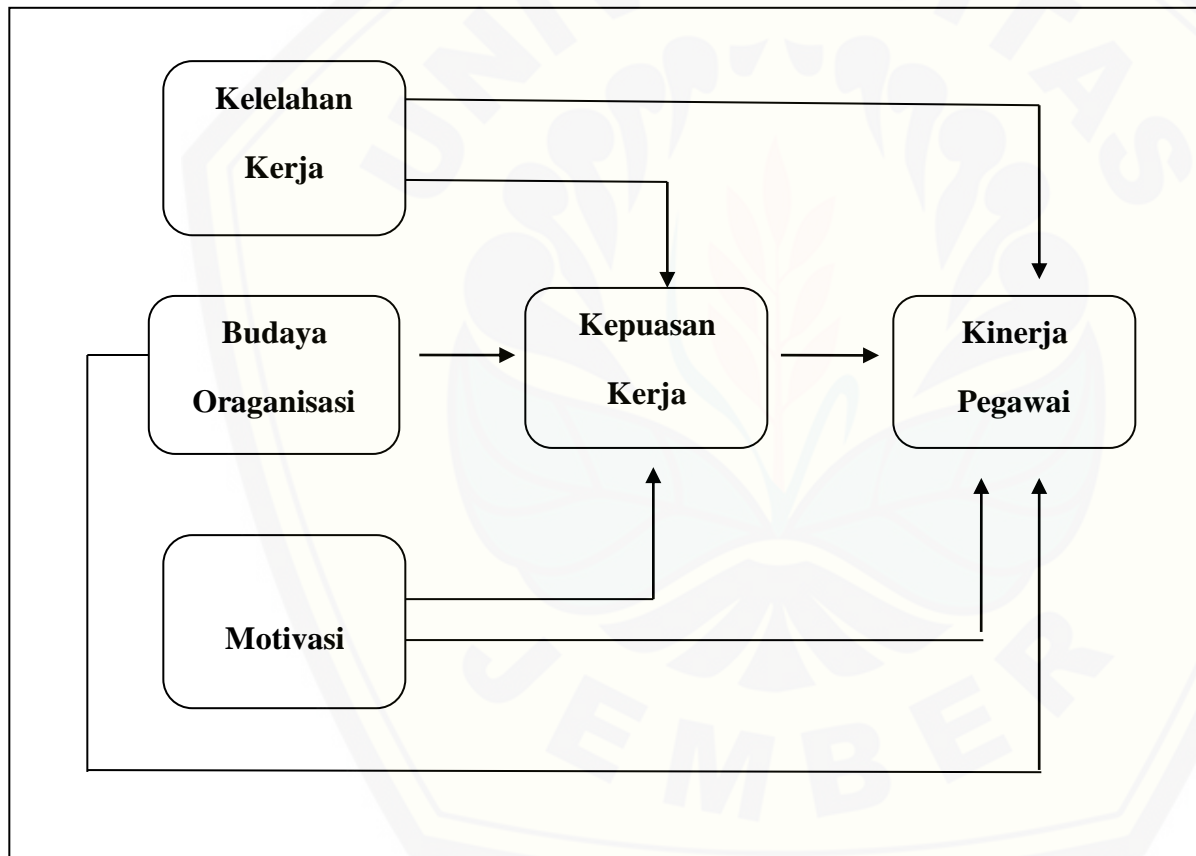
**BAB III**

**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

**3.1 Kerangka Konseptual**



Berdasarkan dari teori dan studi dapat di kemukakan suatu hubungan antara variabel kelelahan pegawai, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Atasdasar tersebut di susun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis di gambarkan dalam gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

### **3.2 Pengembangan Hipotesis Peneliti**

Berdasarkan pada tinjauan pustaka, hasil penelitian dan kerangka konseptual yang telah di jelaskan hipotesis dalam hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **3.2.1 Kelelahan Kerja dan Kepuasan Kerja**

Kelelahan disebabkan oleh berlangsungnya suatu aktivitas atau pekerjaan, baik aktifitas fisik maupun psikis. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja, dan menurut Anastasi (1989) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja adalah karyawan harus melakukan pekerjaan yang tidak menarik, bekerja secara rutin tanpa variasi (monoton) dan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan berulang-ulang (repetitif) sehingga menimbulkan kebosanan serta tidak ada minat dari karyawan untuk melakukan pekerjaan sehingga semangat dan motivasi kerjanya rendah.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002:290) kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Faktor-

faktor apa yang terkait dengan atau menentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah suatu hal yang sangat luas. Hal di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan.

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat digambarkan dalam artikelnya Budi Sukarman (2014), dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Kalimantan Tengah. Dengan hasil bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan memiliki motivasi, Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pekerjaan yang hanya monoton itu akan dapat menyebabkan kejenuhan Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, dan pekerjaan itu dilakukan Pegawai dalam jangka waktu yang lama tanpa atau kurang istirahat serta tempo atau ritme kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang tidak sesuai dengan kondisi fisik Pegawai sehingga terkadang pegawai mengalami kelelahan.

Jadi hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Kelelahan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember**

## 3.2.2 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah masalah yang sangat penting oleh karena itu, menurut Schien (2004:63) mengidentifikasi budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk mengulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan budaya organisasi dalam era globalisasi seperti sekarang ini.

Menurut Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133), terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi yang berada pada dimensi struktural dan perilaku, yaitu:

- 1) Inisiatif individual
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko
- 3) Arah
- 4) Integrasi
- 5) Dukungan dari manajemen
- 6) Kontrol
- 7) Identitas
- 8) Sistem Imbalan
- 9) Toleransi Terhadap Konflik
- 10) Pola-pola komunikasi

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat di gambarkan dalam artikelnya H Teman Koesmono (2005), Pengaruh budaya Organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Dengan hasil penelitian bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja.

Budaya organisasi itu kuat atau lemah diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi itu, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka pergantian di antar pegawai, dan intensitas asal mula budaya tersebut. Budaya yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi pegawai. Jika budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi yang berada di kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Jadi hal tersebut dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember**

### **3.2.3 Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemauan dalam bentuk



keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Motivasi dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat di gambarkan dalam artikelnya Runik Puji Rahayu, (2010) Pengaruh motivasi, kepuasan Kerjadan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan di universitas Madura Pamekasan. Dengan hasil Memiliki kesimpulan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan selain itu peneliti juga menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai selain itu juga untuk menganalisis pengaruh dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan semua generasi baik honorer maupun yang sudah menjadi pegawai negeri sipil (PNS).

Keberhasilan pengelolaan suatu koperasi sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini koperasi harus memiliki cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antar lain dengan memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Jadi hal tersebut dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Motivasi Berpengaruh Dengan Kepuasan Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember**

## 3.2.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal itu dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat memenuhi kebutuhan keluarga secara wajar. Proses terjadinya kepuasan pada awalnya ditandai oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang menyebabkan munculnya ketegangan-ketegangan.

Kepuasan kerja adalah tingkatan sejauh mana seseorang merasa positif terhadap suatu pekerjaan yaitu, sebuah sikap yang merefleksikan perasaan orang terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Terdapat lima faktor dari kepuasan kerja tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri : tanggung jawab, minat dan pertumbuhan.
- 2) Kualitas supervisi : bantuan teknis dan dukungan sosial.
  - a. Hubungan dengan rekan sekerja : keharmonisan sosial dan respek.
- 3) Kesempatan promosi : kesempatan untuk lebih maju.
- 4) Upah : Kecukupan dan keadilan.

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat di gambarkan dalam artikelnya Diana Sulianti K.L Tobing (2009), Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara. Dengan hasil penelitian Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan menengahi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan muncul saling berhubungan dan dapat dicapai pada berbagai tingkatan. Artinya, bila kebutuhan pada tingkatan tertentu tercapai, maka kepuasan pada tingkat tertentupun tercapai. Namun demikian tingkat kepuasan di Kantor Pelayanan Pajak Jember tidak cukup hanya sampai disitu saja, melainkan selalu berkembang sesuai dengan situasi dan keinginan pemuasan kebutuhan yang lainnya. kepuasan kerja membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan-peraturan, kebijakan organisasi, standar kinerja dan suasana kerja yang sering kali kurang ideal. Hal itu berarti bahwa penilaian pegawai atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya merupakan perhitungan yang cukup rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Jadi hal tersebut dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.**

### **3.2.5 Kelelahan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Secara umum kelelahan dapat dimulai dari yang sangat ringan sampai perasaan yang sangat melelahkan. perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada

kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh, kelelahan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

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

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat di gambarkan dalam artikelnya Madziatul Churiyah (2011), Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan hasil penelitian Mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh langsung konfil kelelahan emosional pada komitmen organisasi namun peran tersebut memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja.

Apabila pegawai mengalami kelelahan maka pekerjaan ataupun aktifitas yang di lakukan mengalami tidak terselesaikan tepat waktu, oleh sebab itu kinerja merupakan 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 ataupun etika.

Jadi hal tersebut dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Kelelahan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.**

### **3.2.6 Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

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

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat digambarkan dalam artikelnya H Teman Koesmono (2005), Pengaruh budaya Organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Dengan hasil penelitian bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja.

Jadi hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

**H6 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember**

### **3.2.7 Motivasi dan Kinerja Pegawai**



Motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemauan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Sehingga peran motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi, di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember ini motivasi dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

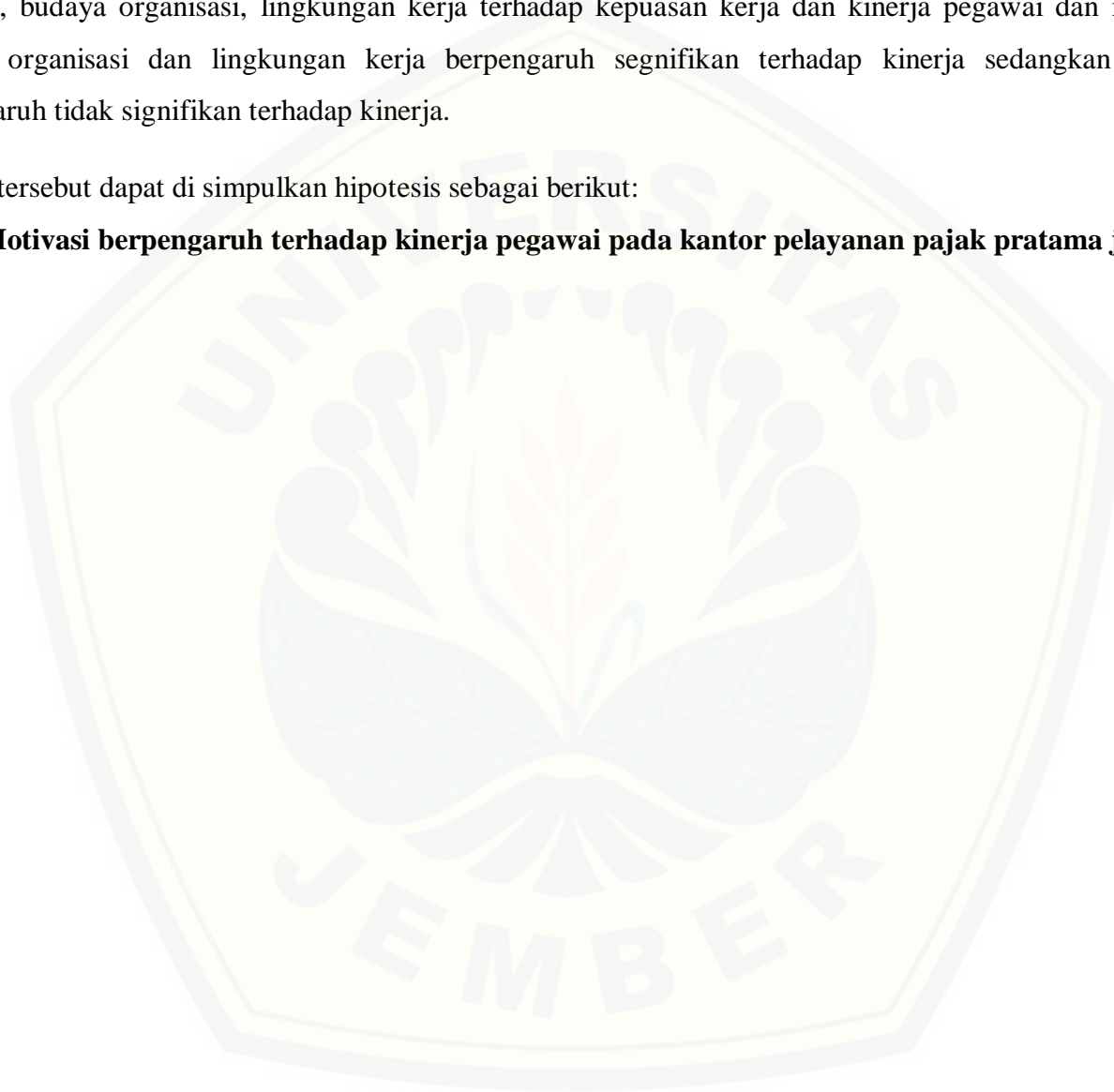
Sehingga dalam mencapai sesuatu yang ingin dicapai harus adanya kinerja pegawai yang bisa bekerja sama satu dengan yang lain. Dan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Berdasarkan teori atau pengertian di atas dapat di gambarkan dalam artikelnnya Budi Sukarman (2014), dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja an kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Kalimantan Tengah. Dengan hasil bertujuan untuk mengetahui pengaruh

motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan memiliki motivasi, Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Jadi hal tersebut dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H7 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama jember**



## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan jalur analisis Path Analisis yang bersifat kualitas atau sebab akibat ( Hartono, 2004:54). Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (explanatory Reserch ) karena metode ini di pilih untuk mengetahui pengaruh sejumlah variabel independen dan variabel dependen dengan tujuan untuk mengetahui langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (independen dan Dependen).

#### **4.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember di Jalan Karimata no 54 A Jember.

## **4.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

### **4.3.1 Populasi Penelitian**

Menurut Sugiono populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. dan Populasi Merupakan Keseluruhan atau kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa populasi adalah obyek yang akan diteliti. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

### **4.3.2 Sampel Penelitian**

Sampel adalah seagian darisub kelompok dari populasi. Sampel terdiri atas jumlah anggota yang di pilih dari populasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sampel adalah subyek (responden) yang diteliti yang hasilnya dapat menggambarkan seluruh populasi. Dalam penelitian ini semua pegawai menjadi objek penelitian sehingga disebut dengan sensus atau sampel pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

## **4.4 Teknik Pengumpulan Data**

- a) Koisoner merupakan seperangkat pertanyaan yang di susun untuk di tunjukan kepada responden atau teknik pengumpulan data yang di lakukan dengan cara menyebarkan lembar pertanyaan pada responden.
- b) Wawancara, yaitu merupakan proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab atau suatu cara pengumpulan data yang di lakukan dengan cara bertanya langsung dengan responden
- c) Studi dokumen, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder yang berhubungan dengan penelitian.

## 4.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang dapat di definisikan sebagai atribut seseorang objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain, atau satu objek satu dengan yang lain ( Hatch dan Farhady dalam widayat, 2004). Definisi operasional penelitian di jelaskan sebagai berikut:

### 1. Kelelahan kerja (X1)

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh. Kelelahan umum biasanya di tandai dengan berkurangnya kemauan untuk bekerja yang di sebabkan oleh lamanya bekerja secara fisi, keadaan lingkungan, sebab-sebab mental, status kesehatan keadaan gizi. Secara umum kelelahan dapat di mulai dari yang sangat ringan sampai perasaan yang sangat melelahkan. Kelelahan kerja akan menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja. Meningkatkan kesalahan kerja akan memberikan peluang yang terjadinya kecelakaan kerja.

Secara konseptual Kelelahan Kerja adalah hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Indikator untuk mengukur kelelahan kerja yaitu:

- 1) Perasaan lesu, mengantuk dan pusing
- 2) Kurang mampu berkonsentrasi
- 3) Berkurangnya tingkat kewaspadaan
- 4) Persepsi yang buruk dan lambat
- 5) Berkurangnya gairah untuk bekerja
- 6) Menurunnya kinerja jasmani dan rohani
- 7) Meningkatnya emosi dan rasa jengkel sehingga orang menjadi kurang toleran atau asosial terhadap orang lain.
- 8) Munculnya sikap apatis terhadap orang lain.
- 9) Depresi berat, dan lain-lain.

## 2. Budaya Organisasi (X2)

Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi mengambil model dari Gordon *et.al* dalam Sopiah (2008:133) sebagai berikut:



## 1. Inisiatif individual

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu atau karyawan yang bekerja di KPP Pratama Jember.

## 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Menerangkan sejauh mana para karyawan KPP Pratama Jember dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

## 3. Arah

Sejauh mana KPP Pratama Jember tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.

## 4. Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam KPP Pratama Jember di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

## 5. Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer (pimpinan) KPP Pratama Jember dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan atau pegawai KPP Pratama.

## 6. Kontrol

Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai KPP Pratama Jember.

## 7. Identitas

Sejauh mana para pegawai KPP Pratama Jember mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi seperti KPP Pratama Jember ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

## 8. Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai KPP Pratama Jember sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

## 3. Motivasi (X3)

Motivasi adalah sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan seseorang agar semua pegawai kantor pelayanan pajak pratama jember bekerja sama, bekerja secara efektif dan integrasi secara dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. kesediaan untuk melakukan upaya tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu, Teori motivasi berprestasi atau

yang disebut teori kebutuhan McClelland (1987:66) bahwa ada tiga indikator kebutuhan dalam memotivasi karyawan, yaitu :

1. Kebutuhan Untuk berprestasi (*need for achievement*)

Adanya dorongan atau gairah untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan efisien dari sebelumnya.

2. Kebutuhan Untuk berkuasa (*need for power*)

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk memengaruhi orang lain dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan secara sosial (*need for affiliation*)

Kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih ingin disukai dan di terima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

4. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pegawai kantor pratama pajak pratama jember terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda

satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja pegawai seharusnya dapat dideteksi oleh kantor pelayanan pajak pratama jember. Setiap pegawai yang bekerja mengharapkan kepuasan dai tempat kerjanya kepuasan merupakan suatu hal yang relatif dan subjektif dan rasa puas merupakan suatu sisi yang tidak tetap namun selalu berkembang sesuai dengan kekuatan dorongan kebutuhan dari dalam maupun luar masing-masing pegawai yang ada di kantor pelayanan pajak pratama jember.

Menurut Kreitner dan Kinicki terdapat lima faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*), model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Vallue Attainment*), dalam model ini gagasan yang mendasarinya adalah pencapaian nilai kepuasan yaitu bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*), dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

## 5. Kinerja Pegawai (Z)

Kinerja terhadapnya merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Menurut Hasibuan (1997:212) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut, menurut Hasibuan menegaskan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Secara konseptual kinerja adalah hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 1) Kuantitas pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu

## 4.6 Uji Instrumen

### 4.6.1 Uji Validitas

Menurut Umar (2005:167) menyatakan bahwa uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur yang ingin di ukur. Uji validitas di lakukan

untuk mengetahui apakah data penelitian tersebut dikatakan valid apabila nilai R hasil lebih besar dari R tabel dan tingkat signifikan di bawah 0,05.

## 4.6.2 Uji realibilitas

Uji realibilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih (Sugiyono, 2002:116). Instrumen harus *valid* dan *reliable* (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan *valid* apabila benar dan sesuai dengan data instrument dikatakan *reliable* atau tidak, dikatakan *reliable* apabila nilai *Alpa* di atas 0,60.

## 4.7 Teknik Analisis Data

### 4.7.1 Analisis Deskriptif

Sesuai perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini adalah deskriptif. Analisis yang digunakan mengetahui karakteristik responden dan diskripsi responden terhadap indikator-indikator setiap variabel penelitian. Dan analisis ini dipergunakan untuk menggambarkan karakter responden di lihat dari beberapa variabel yang di teliti menyangkut persepsi responden terhadap kelelahan kerja budaya organisasi motivasi kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Dan data akan diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, analisis deskriptif menggunakan kecenderungan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan berkaitan variabel penelitian.



## 4.7.2 Uji Validitas

Menurut Umar (2005:167) menyatakan bahwa uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur yang ingin di ukur. Uji validitas di lakukan untuk menyakinkan bahwa hasil pengukuran sesuai dengan apa yang di ukur. Langkah-langkah operasional pengujian validitas adalah sebagai berikut :

1. Mencari definisi dan rumusan tentang konsep penelitian yang akan diukur dari literatur yang ditulis para ahli.
2. Melakukan uji coba pengukuran tersebut pada sejumlah responden. Sangat disarankan agar jumlah responden untuk uji coba minimal 30 orang, dengan jumlah minimal 30 orang ini, distributor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.
3. Menentukan hipotesis  
Ho : Skor pernyataan berkorelasi positif dengan skor faktor (r hitung).  
H1 : Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor (r hitung).
4. Menentukan nilai r tabel  
Dari tabel r untuk df (*degree of freedom*) = jumlah responden (n) - 2 atau dalam kasus ini df = 30 - 2 = 28. Tingkat sig 5%.
5. Mencari r hasil  
Disini r hasil untuk tiap item (variable) dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

6. Mengambil keputusan

Jika  $r$  hasil tidak positif, serta  $r$  hasil  $< r$  tabel, maka pertanyaan tersebut tidak valid. Untuk uji tingkat validitas, instrumen dalam penelitian ini akan digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{n \sum xy - (\sum x) - (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{hitung}$  = koefisien korelasi variabel  $x$  dan variabel  $y$

$n$  = jumlah sampel

$x$  = variabel independen

$y$  = variabel dependen (Umar, 2005:167)

### 4.7.3 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih (Sugiyono, 2002:116). Instrumen harus *valid* dan *reliable* (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan *valid* apabila benar dan sesuai dengan data instrument diataskan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten dan stabil.

Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas *metode alpha* ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam metode *cronbach*. Uji reliabilitas menggunakan metode *cronbach alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha*  $> 0.60$  (Ghozali, 2005:42), dengan rumus sebagai berikut (Nasution, 2001:23) :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$k$  = jumlah variabel bebas dalam persamaan

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

#### 4.7.4 Uji normalitas data

Normalitas data merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi oleh sebuah data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 (Sugiono, 2012: 91). Untuk menguji normalitas distribusi populasi diajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. Memformulasikan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  :  $b_i = 0$ , artinya data penelitian berdistribusi normal

$H_a$  :  $b_i \neq 0$ , artinya data penelitian tidak berdistribusi normal

- b. Menentukan Tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah  $\alpha = 1\%$ ,  $5\%$ , atau  $10\%$  tergantung kebutuhan peneliti.
- c. Kesimpulan
  - 1) Apabila nilai  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa data tidak berdistribusi normal.
  - 2) Apabila nilai  $p\text{-value} > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti bahwa data berdistribusi normal.

Apabila data yang diperoleh tidak berdistribusi normal, peneliti akan menggunakan *Central Limit Theorem*, yang menyatakan bahwa data dianggap berdistribusi normal jika data melebihi 30

#### 4.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

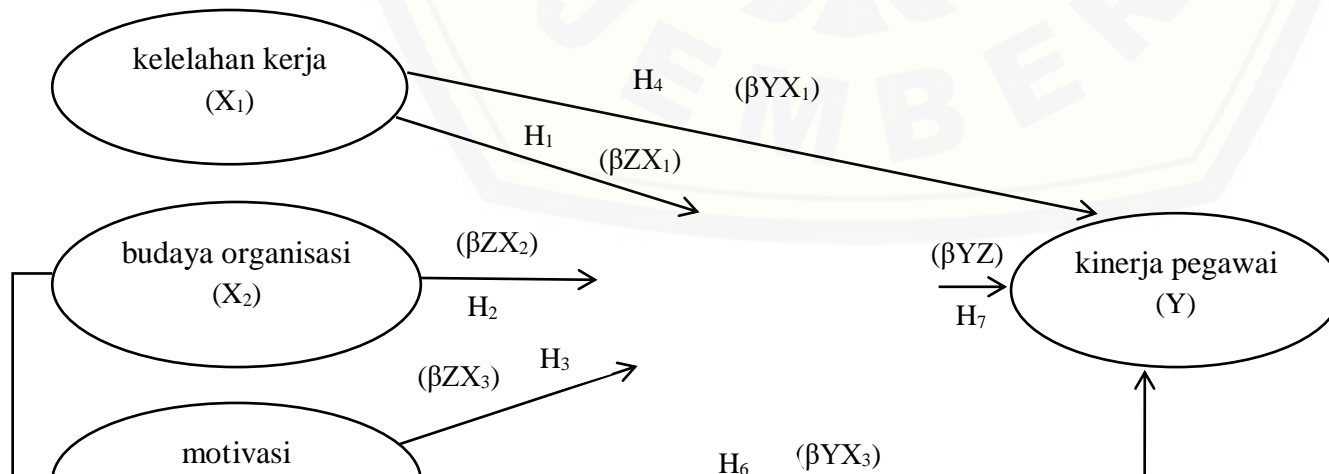
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel di mana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel (Ghozali, 2001).

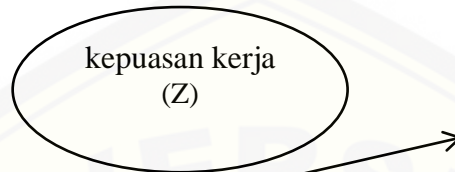
Hubungan antara variabel bebas dan tidak bebas atau terikat bisa secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu.

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur sebagai berikut (Sarwono, 2012:214):

- a. Menentukan model diagram.
- b. Membuat diagram jalur dengan struktural.
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah diantaranya:
  1. Analisis untuk substruktur satu.
  2. Analisis untuk substruktur dua.

Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Berikut ini adalah diagram jalur maupun koefisien jalur:





Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan:

$\beta_{ZX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja.

$\beta_{ZX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

$\beta_{ZX_3}$  : koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja.

$\beta_{YX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung kelelahan kerja terhadap kinerja pegawai.

$\beta_{YX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

$\beta_{YX_3}$  : koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai.

$\beta_{YZ}$  : koefisien jalur pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:



$$Z = \beta_{zx_1}X_1 + \beta_{zx_2}X_2 + \beta_{zx_3}X_3 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{yx_1}X_1 + \beta_{yx_2}X_2 + \beta_{yx_3}X_3 + \beta_{yz}Z + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \quad (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

Z = Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = Kelelahan kerja

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

X<sub>3</sub> = Motivasi

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  = Variabel Pengganggu

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

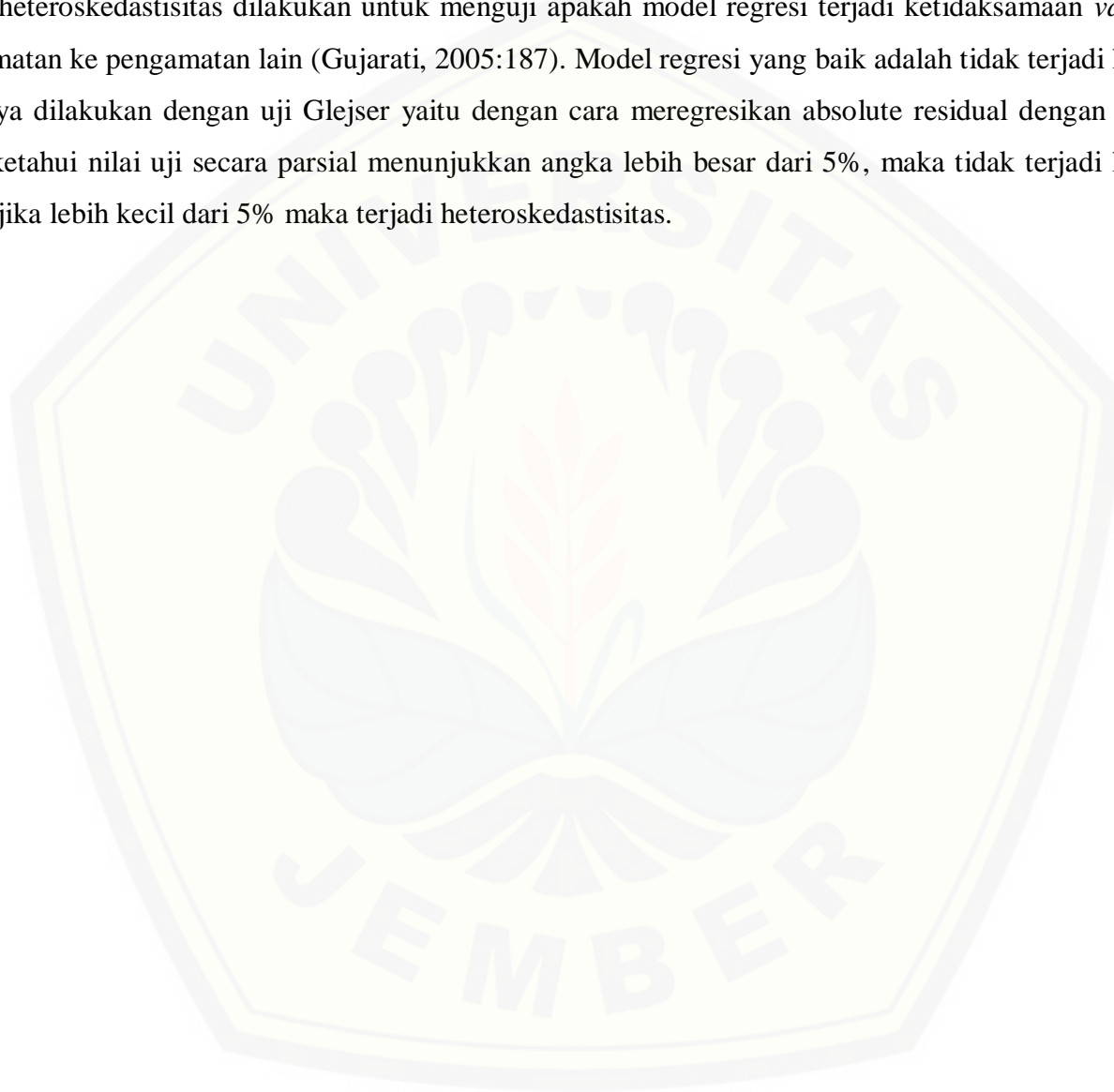
#### a. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada atau tidak adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

Alternatif yang dapat dilakukan jika terjadi multikolinearitas yaitu dengan cara mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi, menambah jumlah observasi, dan mentransformasikan data ke dalam bentuk lain, misalnya logaritma natural, akar kuadrat atau bentuk *First Difference Delta*.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Gujarati, 2005:187). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujiannya dilakukan dengan uji Glejser yaitu dengan cara meregresikan absolute residual dengan variabel bebasnya. Apabila diketahui nilai uji secara parsial menunjukkan angka lebih besar dari 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika lebih kecil dari 5% maka terjadi heteroskedastisitas.



### 3.8.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat mempengaruhi *variable dependent* (Y) (Algifari, 1997:124). Adapun langkah-langkah dalam uji t sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

Ho :  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots \beta_n = 0$  (berarti bahwa variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

Ha :  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots \beta_n \neq 0$  (berarti bahwa variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah  $\alpha = 5\%$  atau *confidence interval* sebesar (95%).

c. Menghitung nilai t<sub>hitung</sub>

Nilai t<sub>hitung</sub> dengan rumus (Priyatno, 2008:83) yaitu:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana:

t = Statistik uji

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi

Sb<sub>1</sub> = *Standart error* koefisien regresi

d. Membandingkan nilai t<sub>hitung</sub> dengan t<sub>tabel</sub>

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut:

1) Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  :  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

2) Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

### 3.8.6 *Trimming Theory*

*Trimming Theory* merupakan model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Ridwan, 2008:127).

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Ridwan (2008:129) langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
- c. Membuat gambar diagram jalur lengkap.
- d. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- e. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- f. Menghitung secara individual.
- g. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.

- h. Merangkum ke dalam tabel.
- i. Memaknai dan meyakinkan.

### 3.8.7 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh *brand image* (X1), kualitas layanan (X2) dan harga (X3) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap loyalitas (Y) melalui variabel *intervening* yaitu kepuasan konsumen (Z). Sebelum menghitung jalur, maka terlebih dahulu harus diuji tingkat signifikannya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

#### a. Pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel kelelahan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{yx1} = X_1 \rightarrow Z$$

2. Pengaruh variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{yx2} = X_2 \rightarrow Z$$

3. Pengaruh variabel motivasi (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{yx3} = X_3 \rightarrow Z$$

4. Pengaruh variabel kelelahan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

$$DE_{yx1} = X_1 \rightarrow Y$$

5. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

$$DE_{yx2} = X_2 \rightarrow Y$$

6. Pengaruh variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

$$DE_{yx3} = X_3 \rightarrow Y$$

7. Pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

$$DE_{yz} = Z \rightarrow Y$$

- b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1. Pengaruh variabel kelelahan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui kepuasan konsumen ( $Z$ )

$$IE_{yx1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui kepuasan konsumen ( $Z$ )

$$IE_{yx2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3. Pengaruh variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui kepuasan konsumen ( $Z$ )

$$IE_{yx3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$



Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Runik Puji Rahayu, (2010) yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan makadapat disimpulkan sebagai berikut:  
Kelelahan Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ )

1. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kelelahan Kerja terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang negatif dengan taraf signifikansi sebesar 0,006. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Kelelahan Kerja akan menurunkan Kepuasan Kerja.

2. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,016. Ini membuktikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja.
3. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa semakin baik Motivasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja.
4. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,023. Ini membuktikan bahwa semakin baik Kepuasan akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kelelahan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hubungan yang negatif dengan taraf signifikansi sebesar 0,012. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Kelelahan Kerja akan menurunkan Kinerja Pegawai.
6. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,018. Ini membuktikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
7. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin baik Motivasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.

## 6.2 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya kuisisioner yang disebar menggunakan teknologi melalui kuisisioner dengan *link.bit.ly* agar lebih efisien waktu dan *paperless*.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas yang menarik agar responden semakin berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.

### **6.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah 1) Pengambilan data melalui kuisisioner masih menggunakan kertas dan diberikan langsung kepada responden sehingga kurang efisien dan *paperless*, 2) Peneliti tidak sepenuhnya dapat mengontrol jawaban yang diberikan oleh responden, karena bisa saja responden tidak jujur dalam mengisi kuisisioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J and Meyer J.P. 1990. The Measurement and Antecedent of Effective. Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*. Vol.63.No.1. pp.1-18.
- Astrand, P.O and Rodahl, K. 1977. *Textbook of Work Physiology-Physiological Bases of Exercise*, 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill Book Company. USA.
- Ambar Sulastuti, 2006. Hubungan Antara Kelelahan dan produktifitas tenaga kerja di bagian Penjahitan PT Bengawan Solo Garment indonesia. Universitas Negehri Semarang.
- Brown, A. 1998. *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.
- Budiono, S., Jusuf, Pusparini, A. 2003. Bunga Rampai HIPERKES & Kesehatan Kerja (cetakan ke-1) Badan Penerbit Universitas Diponogoro Semarang.
- Budi Sukarman (2014), *Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja an kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Kalimantan Tengah*, Kalimantan Tengah.
- Christen, Iyer and Soberman Aziri, *Job Satisfaction: A Literature Review Management Research And Practice* Vol. 3 Issue 4 (2011) p. 79.
- Diana Sulianti K.L Tobing (2009), *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara*. Universitas Negeri Jember.

Erkutlu et.al (2011), *Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress*.

Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

H Teman Koesmono (2005), *Pengaruh budaya Organisasi terhadap motivasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di jawa timur*. Universitas khatolik widya mandala, Surabaya.

Hasibun, Melayu S.P.2010. *Manajemen Sumbe Daya Manusia*. Cetakan ke-15. Jakarta: Bumi Aksara.

Harold Koont'z, O'Donnel and Weichrich, *Essentials of Management* (New York: McGraw-Hill, 1990), p. 319.

Ilyas, kinerja, pusat kajian ekonomi, Depok 2002

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, *Organizational Behavior Structure Processes* (New York: McGraw-Hill /Irwin, 2006), p. 108.

Jason A. Colcuitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and commitment in the workplace* (Boston: McGraw Hill, 2011), p.68.

John W. Slocum, Jr dan Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> Eedition* (Canada: Cengage Learning Nelson Education, Ltd, 2009), p. 105.

Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior In Organizations Undrstanding and Managing the Human side of Work, 8<sup>th</sup> Eedition* (Pearson Education International, 2003), p. 148.

- Jhon R. Schemerhorn Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior 11<sup>th</sup> Edition* (Inchoboken: John Wiley & Sons Inc., 2010), p. 73.
- James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, *Organizational Behavior Structure Processes* (New York: McGraw-Hill /Irwin, 2006), p. 20.
- Jennifer M. George, Gareth R. Jhon, *Understanding and managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition* (New York: Pearson Education, Inc, 2012), p. 75.
- Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior In Organizations Undrstanding and Managing the Human side of Work, 8<sup>th</sup> Eedition* (Pearson Education International, 2003), p. 153-154.
- Kasmir, 2016. *Majemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Mathis, Robert I dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 10. (Jakarta : Salemba Empat, 2000).
- Madziatul Churiyah (2011), *Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi*. Universitas Negeri Malang.
- Nawawi Hadari, 2015. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Komperatif*, Gadjah Mada University Pres, Yogyakarta.
- NI Made Nadia Sunta Pradhani (2015), *Pengaruh Kelelahan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga pendamping unit pelaksana program keluarga harapan kemensos di Dinas Sosial Kabupaten Jember*. Universitas Negeri Jember.



Rekosohadiprojo, S. 1990. Manajemen Strategi, BPFE, Yogyakarta.

Rekosohadiprojo, S dan Handoko T.H. 1987. Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur, dan Perilaku. Edisi 2. BPFE : Yogyakarta.

Robbins, S.P. 2003. Organizational Behavior, Tenth Edition, Singapore: Prentice Hall.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior 9th Edition*, (New York: McGraw Hill, 2010), p.170

Runik Puji Rahayu, (2010), *Pengaruh motivasi, kepuasan Kerjadan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan di universitas Madura Pamekasan*. Universitas Madura Pamekasan

Sedarmayanti, 2007. *manajemen sumber daya manusia reformasi Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama, Bandung

Suwatno dan Priansa donni, 2016. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung

Singarimbun, dan Effendi, 2003. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.

Slovin dalam Umar, H. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 120.

Sutrisno, Edy.2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana.

Stephen P., Robbins-Timothy A Judge “ Perilaku Organisasi “. Edisi ke-12, Salemba Empat, Jakarta, 2008.

Sekaran U. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Airlangga

Suma'mur PK. 1996. *Hygiene Perusahaan dan Keselamatan Kerja*. Jakarta: PT Gunung Agung.

Suma'mur PK. 2009. *Hygiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja (Hiperkes)*. Jakarta: Sagung Seto.

Schein, E.H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass Publisher.

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hal, 2003), p. 78.

Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real Word 5th Edition* (New York: McGraw Hill /Irwin, 2010), p.108.

Wignjosoebroto S. 2003. *Studi Gerak dan Waktu Teknik Analisis untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Surabaya: Penerbit Guna Wi.

Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), h. 501



**KUESIONER PENGARUH KELELAHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI, TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

Dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediaan Bapak / Ibu, Saudara/i untuk menjawab dan mengisi beberapa kuisoner yang di berikan di bawah ini. Jawablah dan beri tanda silang (X) pada kotak yang telah di sediakan. Atas waktu yang anda luangkan, saya ucapkan terima kasih.

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. **Usia** : Tahun
2. **Jenis Kelamin**
  - a. Perempuan
  - b. Laki-Laki
3. **Status**
  - a. Menikah
  - b. Belum Menikah
4. **Tingkat Pendidikan**
  - a. SD
  - b. SMP
  - c. SMA

d. Diploma

e . Sarjana

f . S2/S3

**5. Masa Bekerja** : Tahun

**6. Jabatan** : Tahun

## **PETUNJUK PENGISIAN**

Bapak / Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan saat ini, dan pilih jawaban dengan memberi tanda (X) silang pada salah satu jawaban yang sesuai menurut anda sebagai pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, adapun tanda dan masing-masing mempunyai makna positif tersebut adalah sebagai berikut :

1. STS : Sangat Tidak Setuju (1)
2. TS : Tidak Setuju (2)
3. KS : Kurang Setuju (3)
4. S : Setuju (4)
5. SS : Sangat Setuju (5)

| No | PERTANYAAN  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Kelelahan Kerja</b>  |     |    |    |   |    |
| 1  | Anda merasa lesu, mengantuk, atau pusing saat bekerja terlalu lama? |     |    |    |   |    |
| 2  | Apa anda kurang mampu berkonsentrasi dalam bekerja?                 |     |    |    |   |    |
| 3  | Apa anda merasa kurang tingkat kewaspadaan dalam bekerja?           |     |    |    |   |    |
| 4  | Apa anda mendapat persepsi yang buruk dan lambat dalam bekerja?     |     |    |    |   |    |
| 5  | Apa merasa kurang semangat / bergairah dalam bekerja?               |     |    |    |   |    |
| 6  | Apa jasmani dan rohani dapat menurunkan kinerja?                    |     |    |    |   |    |
| 7  | Anda Merasa lebih emosional dalam bekerja?                          |     |    |    |   |    |
| 8  | Apa merasa Apatis terhadap pekerjaan orang lain ?                   |     |    |    |   |    |
| 9  | Anda merasa lelah bekerja?  |     |    |    |   |    |



| No | PERTANYAAN   | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Budaya Organisasi</b>   |     |    |    |   |    |
| 1  | Apakah Anda memiliki inisiatif dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember   |     |    |    |   |    |
| 2  | Apakah Anda memiliki toleransi terhadap tindakan yang beresiko?  |     |    |    |   |    |
| 3  | Apakah pemimpin mengarahkan dalam penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan tugas?   |     |    |    |   |    |
| 4  | Apakah Anda bisa melakukan pekerjaan dengan sistem yang terjalin dengan pantauan?  |     |    |    |   |    |
| 5  | Apakah suasana kerja di kantor ini sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya?   |     |    |    |   |    |
| 6  | Apakah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember memiliki peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai? |     |    |    |   |    |
| 7  | Apakah Ada perhatian pihak pimpinan – pimpinan di kantor terhadap para karyawannya membuat pegawai merasa berarti dan berguna?                             |     |    |    |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Apakah ada sistem penghargaan berdasarkan kriteria prestasi pegawai? |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|

| No                    | PERTANYAAN  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----------------------|---|-----|----|----|---|----|
| <b>Motivasi</b>       |   |     |    |    |   |    |
| 1                     | Apakah perlu adanya dorongan untuk mencapai sesuatu yang di inginkan ?  |     |    |    |   |    |
| 2                     | Apakah Anda sudah merasa berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang di lakukan oleh rekan/ pegawai yang lain? |     |    |    |   |    |
| 3                     | Apakah anda menyukai situasi yang komperatif tanpa ada konflik dengan patner kerja ?  |     |    |    |   |    |
| No                    | PERTANYAAN  | STS | TS | KS | S | SS |
| <b>Kepuasan kerja</b> |   |     |    |    |   |    |
| 1                     | Apa pekerjaan yang di berikan sesuai latar belakang pendidikan pegawai?   |     |    |    |   |    |
| 2                     | Apa ada perbedaan harapan masing-masing pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?  |     |    |    |   |    |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 3 | Apa Capaian kerja pegawai dengan pemimpin berjalan dengan baik?                 |  |  |  |  |  |
| 4 | Apa keadilan merupakan hasil persepsi seseorang dalam mencapai penilaian kerja? |  |  |  |  |  |

| No | PERTANYAAN   | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
|    | <b>Kinerja Pegawai</b>   |     |    |    |   |    |
| 1  | Apa selama bekerja hasil pekerjaan anda lebih baik di banding rekan kerja yang lain?   |     |    |    |   |    |
| 2  | Apa kualitas yang di tetapkan oleh kantor pelayanan pajak pratama jember selama ini dapat anda capai dengan baik?                            |     |    |    |   |    |
| 3  | Apa penyelesaian pekerjaan selama ini dapat anda kerjakan sesuai dengan waktu yang di tentukan dengan kantor pelayanan pajak pratama jember? |     |    |    |   |    |

## Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner

| NO | Kelelahan Kerja |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Budaya Organisasi |   |   |   |   |   |   |   | Motivasi |   |   |   | Kepuasan Kerja |   |   |   |   | Kinerja Pegawai |   |   |   |    |
|----|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|----------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|----|
|    | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | X1 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | X2       | 1 | 2 | 3 | X3             | 1 | 2 | 3 | 4 | Z               | 1 | 2 | 3 | Y  |
| 1  | 4               | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 35 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 34       | 4 | 4 | 4 | 12             | 4 | 4 | 4 | 4 | 16              | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 2  | 4               | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32       | 4 | 4 | 4 | 12             | 4 | 4 | 4 | 4 | 16              | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 3  | 3               | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 | 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 31       | 3 | 4 | 4 | 11             | 3 | 4 | 4 | 3 | 14              | 3 | 4 | 4 | 11 |
| 4  | 5               | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 41 | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 37       | 4 | 5 | 5 | 14             | 5 | 4 | 5 | 5 | 19              | 5 | 4 | 5 | 14 |
| 5  | 4               | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 3                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30       | 3 | 4 | 4 | 11             | 4 | 4 | 4 | 4 | 16              | 4 | 3 | 4 | 11 |
| 6  | 3               | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 33       | 4 | 5 | 4 | 13             | 3 | 4 | 4 | 3 | 14              | 3 | 4 | 4 | 11 |
| 7  | 4               | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 32 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 33       | 4 | 5 | 4 | 13             | 4 | 3 | 4 | 4 | 15              | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 8  | 5               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 36       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 5 | 19              | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 9  | 3               | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 27 | 4                 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 30       | 3 | 3 | 3 | 9              | 3 | 3 | 3 | 3 | 12              | 3 | 4 | 3 | 10 |
| 10 | 5               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 36       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 5 | 19              | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 11 | 5               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 36       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 5 | 19              | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 12 | 5               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 5                 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 36       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 5 | 19              | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 13 | 5               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 34       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 5 | 19              | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 14 | 5               | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 33 | 5                 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 36       | 5 | 5 | 2 | 12             | 5 | 5 | 2 | 4 | 16              | 5 | 5 | 2 | 12 |
| 15 | 5               | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 38 | 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 34       | 5 | 5 | 4 | 14             | 5 | 5 | 4 | 4 | 18              | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 16 | 4               | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 38 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 33       | 4 | 5 | 2 | 11             | 4 | 5 | 2 | 4 | 15              | 4 | 4 | 2 | 10 |
| 17 | 4               | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 32 | 4                 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 33       | 4 | 3 | 4 | 11             | 4 | 3 | 4 | 4 | 15              | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 18 | 5               | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 35 | 4                 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 34       | 5 | 3 | 5 | 13             | 5 | 3 | 5 | 4 | 17              | 5 | 4 | 5 | 14 |
| 19 | 4               | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 32 | 5                 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 36       | 4 | 4 | 4 | 12             | 4 | 4 | 4 | 2 | 14              | 4 | 5 | 4 | 13 |

# Digital Repository Universitas Jember

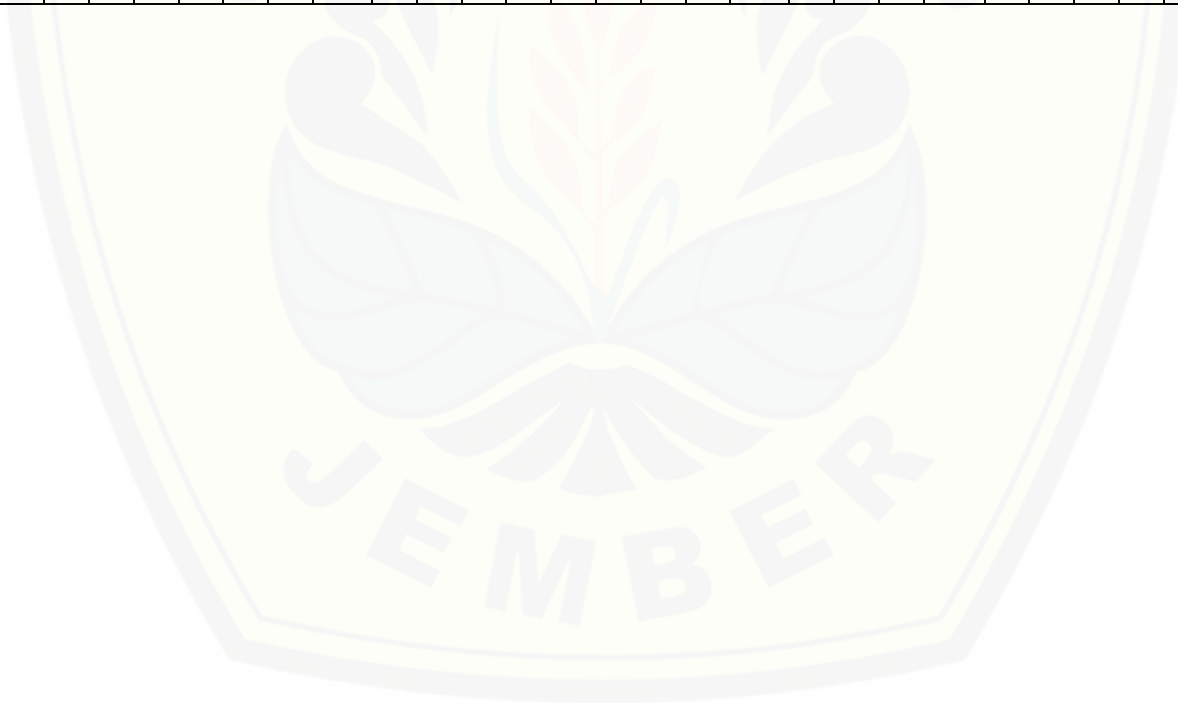
|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|----|
| 20 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 30 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 29 | 5 | 4 | 2 | 11 | 5 | 4 | 2 | 2 | 13 | 5 | 4 | 2 | 11 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 2 | 10 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 36 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 32 | 4 | 4 | 4 | 12 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 4 | 5 | 14 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 12 | 5 | 4 | 4 | 2 | 15 | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 33 | 5 | 4 | 4 | 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 5 | 4 | 4 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 12 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 3 | 4 | 3 | 10 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 38 | 5 | 5 | 4 | 14 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 4 | 13 |
| 30 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 36 | 5 | 4 | 4 | 13 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 38 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 32 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 5 | 4 | 3 | 12 | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 | 5 | 4 | 3 | 12 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 33 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 10 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 36 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 36 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 29 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 29 | 2 | 2 | 5 | 9  | 2 | 2 | 5 | 2 | 11 | 3 | 3 | 5 | 11 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 35 | 4 | 4 | 2 | 10 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 | 4 | 4 | 5 | 13 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 33 | 4 | 4 | 3 | 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 4 | 5 | 14 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 34 | 4 | 4 | 2 | 10 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 11 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 32 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 29 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 41 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 35 | 5 | 4 | 4 | 13 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 5 | 5 | 14 |
| 42 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 | 5 | 5 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 | 5 | 5 | 5 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 5 | 3 | 12 |
| 44 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 | 4 | 3 | 4 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 5 | 4 | 13 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |   |   |    |    |   |   |   |    |    |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|---|----|----|---|---|---|----|----|---|---|----|----|
| 45 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 2  | 4 | 4 | 10 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 2  | 4 | 3 | 9  |    |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 33 | 4  | 3 | 3 | 10 | 4  | 4 | 4 | 3 | 15 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 31 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4  | 29 | 3 | 3 | 3  | 9  | 3 | 3 | 3 | 3  | 12 | 3 | 3 | 4  | 10 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 | 5  | 4 | 4 | 13 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 5  | 4 | 4 | 13 |    |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4  | 29 | 4 | 3 | 4  | 11 | 4 | 4 | 2 | 3  | 13 | 4 | 3 | 4  | 11 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2  | 25 | 3 | 3 | 4  | 10 | 4 | 4 | 3 | 3  | 14 | 3 | 3 | 4  | 10 |
| 51 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 27 | 3 | 3 | 4  | 10 | 3 | 3 | 4 | 3  | 13 | 3 | 3 | 5  | 11 |
| 52 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 30 | 3  | 4 | 4 | 11 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 3  | 4 | 4 | 11 |    |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 | 4  | 4 | 4 | 12 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 30 | 4  | 4 | 4 | 12 | 4  | 5 | 3 | 4 | 16 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4  | 4 | 4 | 12 | 5  | 4 | 4 | 4 | 17 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 56 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 30 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 27 | 2  | 3 | 4 | 9  | 2  | 2 | 2 | 3 | 9  | 2  | 2 | 3 | 7  |    |
| 57 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 3  | 3 | 4 | 10 | 4  | 4 | 4 | 3 | 15 | 3  | 4 | 4 | 11 |    |
| 58 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 | 4  | 4 | 5 | 13 | 5  | 5 | 2 | 4 | 16 | 4  | 5 | 4 | 13 |    |
| 59 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 42 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 37 | 5 | 4 | 5  | 14 | 5 | 4 | 4 | 4  | 17 | 5 | 5 | 4  | 14 |
| 60 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 30 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3  | 28 | 3 | 3 | 4  | 10 | 4 | 4 | 3 | 3  | 14 | 3 | 3 | 4  | 10 |
| 61 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 29 | 3 | 3 | 4  | 10 | 4 | 4 | 3 | 3  | 14 | 3 | 3 | 4  | 10 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 37 | 4 | 4 | 4  | 12 | 4 | 4 | 3 | 4  | 15 | 4 | 4 | 4  | 12 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4  | 4 | 4 | 12 | 4  | 4 | 3 | 4 | 15 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 31 | 3  | 4 | 4 | 11 | 4  | 4 | 2 | 4 | 14 | 3  | 4 | 4 | 11 |    |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4  | 4 | 4 | 12 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 66 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 32 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4  | 30 | 4 | 2 | 4  | 10 | 4 | 4 | 2 | 2  | 12 | 4 | 2 | 4  | 10 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4  | 4 | 4 | 12 | 3  | 4 | 3 | 4 | 14 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 39 | 5 | 5 | 5  | 15 | 4 | 4 | 3 | 5  | 16 | 5 | 5 | 5  | 15 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4  | 34 | 4 | 4 | 4  | 12 | 4 | 4 | 4 | 4  | 16 | 4 | 4 | 4  | 12 |



# Digital Repository Universitas Jember

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |   |   |    |    |   |   |   |    |    |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|---|----|----|---|---|---|----|----|---|---|----|----|
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 33 | 4  | 4 | 4 | 12 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 4  | 4 | 4 | 12 |    |
| 71 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 34 | 4  | 3 | 4 | 11 | 4  | 4 | 4 | 3 | 15 | 4  | 3 | 4 | 11 |    |
| 72 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 30 | 3  | 3 | 4 | 10 | 4  | 4 | 4 | 3 | 15 | 3  | 3 | 4 | 10 |    |
| 73 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 34 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4  | 32 | 4 | 3 | 3  | 10 | 4 | 3 | 4 | 3  | 14 | 4 | 3 | 3  | 10 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 33 | 3  | 4 | 4 | 11 | 4  | 4 | 4 | 4 | 16 | 3  | 4 | 4 | 11 |    |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5  | 29 | 3 | 3 | 3  | 9  | 3 | 2 | 4 | 3  | 12 | 3 | 3 | 3  | 9  |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 34 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5  | 24 | 4 | 4 | 4  | 12 | 2 | 2 | 2 | 4  | 10 | 4 | 4 | 4  | 12 |
| 77 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 3  | 5 | 5 | 13 | 5  | 5 | 5 | 5 | 20 | 3  | 5 | 5 | 13 |    |
| 78 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3  | 32 | 3 | 4 | 4  | 11 | 4 | 4 | 4 | 4  | 16 | 3 | 4 | 4  | 11 |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 31 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2  | 27 | 2 | 2 | 2  | 6  | 3 | 3 | 4 | 2  | 12 | 2 | 2 | 2  | 6  |
| 80 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 38 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4  | 29 | 2 | 4 | 4  | 10 | 2 | 4 | 4 | 3  | 13 | 2 | 4 | 4  | 10 |



**Lampiran 3 Jawaban Responden**

**X1.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 8         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | 3.00  | 18        | 22.5    | 22.5          | 32.5               |
|       | 4.00  | 43        | 53.8    | 53.8          | 86.3               |
|       | 5.00  | 11        | 13.8    | 13.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 20        | 25.0    | 25.0          | 30.0               |
|       | 4.00  | 48        | 60.0    | 60.0          | 90.0               |
|       | 5.00  | 8         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 13        | 16.3    | 16.3          | 21.3               |
|       | 4.00  | 52        | 65.0    | 65.0          | 86.3               |
|       | 5.00  | 11        | 13.8    | 13.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.4**

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |  |           |         |               |                    |

|       |       |    |       |       |       |
|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| Valid | 3.00  | 4  | 5.0   | 5.0   | 5.0   |
|       | 4.00  | 59 | 73.8  | 73.8  | 78.8  |
|       | 5.00  | 17 | 21.3  | 21.3  | 100.0 |
|       | Total | 80 | 100.0 | 100.0 |       |

**X1.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 4.00  | 45        | 56.3    | 56.3          | 58.8               |
|       | 5.00  | 33        | 41.3    | 41.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 3.00  | 12        | 15.0    | 15.0          | 22.5               |
|       | 4.00  | 54        | 67.5    | 67.5          | 90.0               |
|       | 5.00  | 8         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.7**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3.00 | 21        | 26.3    | 26.3          | 35.0               |
|       | 4.00 | 40        | 50.0    | 50.0          | 85.0               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5.00  | 12 | 15.0  | 15.0  | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |       |

**X1.8**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3.00  | 17        | 21.3    | 21.3          | 23.8               |
|       | 4.00  | 48        | 60.0    | 60.0          | 83.8               |
|       | 5.00  | 13        | 16.3    | 16.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.9**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 17        | 21.3    | 21.3          | 26.3               |
|       | 4.00  | 42        | 52.5    | 52.5          | 78.8               |
|       | 5.00  | 17        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 11        | 13.8    | 13.8          | 18.8               |
|       | 4.00  | 49        | 61.3    | 61.3          | 80.0               |
|       | 5.00  | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3.00  | 8         | 10.0    | 10.0          | 12.5               |
|       | 4.00  | 45        | 56.3    | 56.3          | 68.8               |
|       | 5.00  | 25        | 31.3    | 31.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 7         | 8.8     | 8.8           | 13.8               |
|       | 4.00  | 55        | 68.8    | 68.8          | 82.5               |
|       | 5.00  | 14        | 17.5    | 17.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 11        | 13.8    | 13.8          | 18.8               |
|       | 4.00  | 49        | 61.3    | 61.3          | 80.0               |
|       | 5.00  | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3.00  | 8         | 10.0    | 10.0          | 12.5               |
|       | 4.00  | 45        | 56.3    | 56.3          | 68.8               |
|       | 5.00  | 25        | 31.3    | 31.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 4.00  | 47        | 58.8    | 58.8          | 66.3               |
|       | 5.00  | 27        | 33.8    | 33.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.7**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 4.00  | 44        | 55.0    | 55.0          | 62.5               |
|       | 5.00  | 30        | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.8**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3.00 | 10        | 12.5    | 12.5          | 21.3               |



|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4.00  | 54 | 67.5  | 67.5  | 88.8  |
| 5.00  | 9  | 11.3  | 11.3  | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |       |

**X3.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 10        | 12.5    | 12.5          | 17.5               |
|       | 4.00  | 43        | 53.8    | 53.8          | 71.3               |
|       | 5.00  | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 10        | 12.5    | 12.5          | 17.5               |
|       | 4.00  | 50        | 62.5    | 62.5          | 80.0               |
|       | 5.00  | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.3**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 11        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
|       | 3.00 | 14        | 17.5    | 17.5          | 31.3               |
|       | 4.00 | 45        | 56.3    | 56.3          | 87.5               |
|       | 5.00 | 10        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

**Z.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 10        | 12.5    | 12.5          | 17.5               |
|       | 4.00  | 43        | 53.8    | 53.8          | 71.3               |
|       | 5.00  | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3.00  | 10        | 12.5    | 12.5          | 17.5               |
|       | 4.00  | 50        | 62.5    | 62.5          | 80.0               |
|       | 5.00  | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 11        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
|       | 3.00  | 14        | 17.5    | 17.5          | 31.3               |
|       | 4.00  | 45        | 56.3    | 56.3          | 87.5               |
|       | 5.00  | 10        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3.00  | 21        | 26.3    | 26.3          | 35.0               |
|       | 4.00  | 40        | 50.0    | 50.0          | 85.0               |
|       | 5.00  | 12        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 5         | 6.3     | 6.3           | 6.3                |
|       | 3.00  | 16        | 20.0    | 20.0          | 26.3               |
|       | 4.00  | 36        | 45.0    | 45.0          | 71.3               |
|       | 5.00  | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 5         | 6.3     | 6.3           | 6.3                |
|       | 3.00  | 9         | 11.3    | 11.3          | 17.5               |
|       | 4.00  | 45        | 56.3    | 56.3          | 73.8               |
|       | 5.00  | 21        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y.3

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3.00 | 15        | 18.8    | 18.8          | 27.5               |
|       | 4.00 | 48        | 60.0    | 60.0          | 87.5               |
|       | 5.00 | 10        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
| Total |      | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Val

Correlations

|                          | X1.1   | X1.2   | X1.3   | X1.4  | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   | X1     |
|--------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1.1 Pearson Correlation | 1      | .505** | .482** | .210  | .365** | .348** | .338** | .349** | .439** | .525** |
| Sig. (2-tailed)          |        | .000   | .000   | .061  | .001   | .002   | .002   | .002   | .000   | .000   |
| N                        | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.2 Pearson Correlation | .505** | 1      | .476** | .009  | .058   | .276*  | .700** | .525** | .525** | .694** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   |        | .000   | .935  | .607   | .013   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                        | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.3 Pearson Correlation | .482** | .476** | 1      | .097  | .096   | .025   | .329** | .448** | .275*  | .381** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   | .000   |        | .392  | .395   | .825   | .003   | .000   | .014   | .000   |
| N                        | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.4 Pearson Correlation | .210   | .009   | .097   | 1     | .286*  | .202   | -.071  | .011   | -.023  | .525** |
| Sig. (2-tailed)          | .061   | .935   | .392   |       | .010   | .073   | .534   | .921   | .840   | .000   |
| N                        | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.5 Pearson Correlation | .365** | .058   | .096   | .286* | 1      | .235*  | .054   | .038   | .122   | .306** |
| Sig. (2-tailed)          | .001   | .607   | .395   | .010  |        | .036   | .634   | .740   | .281   | .006   |
| N                        | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |

|      |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1.6 | Pearson Correlation | .348** | .276*  | .025   | .202   | .235*  | 1      | .157   | .241*  | .277*  | .457** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .002   | .013   | .825   | .073   | .036   |        | .164   | .031   | .013   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.7 | Pearson Correlation | .338** | .700** | .329** | -.071  | .054   | .157   | 1      | .527** | .574** | .792** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .002   | .000   | .003   | .534   | .634   | .164   |        | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.8 | Pearson Correlation | .349** | .525** | .448** | .011   | .038   | .241*  | .527** | 1      | .636** | .658** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .002   | .000   | .000   | .921   | .740   | .031   | .000   |        | .000   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1.9 | Pearson Correlation | .439** | .525** | .275*  | -.023  | .122   | .277*  | .574** | .636** | 1      | .722** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .014   | .840   | .281   | .013   | .000   | .000   |        | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X1   | Pearson Correlation | .525** | .525** | .381** | .525** | .306** | .457** | .792** | .658** | .722** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .006   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |

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

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

#### Correlations

|                          | X2.1    | X2.2   | X2.3   | X2.4    | X2.5    | X2.6  | X2.7 | X2.8 | X2     |
|--------------------------|---------|--------|--------|---------|---------|-------|------|------|--------|
| X2.1 Pearson Correlation | 1       | .624** | .451** | 1.000** | .624**  | .023  | .111 | .148 | .842** |
| Sig. (2-tailed)          |         | .000   | .000   | .000    | .000    | .840  | .327 | .191 | .000   |
| N                        | 80      | 80     | 80     | 80      | 80      | 80    | 80   | 80   | 80     |
| X2.2 Pearson Correlation | .624**  | 1      | .426** | .624**  | 1.000** | -.043 | .003 | .107 | .755** |
| Sig. (2-tailed)          | .000    |        | .000   | .000    | .000    | .704  | .979 | .345 | .000   |
| N                        | 80      | 80     | 80     | 80      | 80      | 80    | 80   | 80   | 80     |
| X2.3 Pearson Correlation | .451**  | .426** | 1      | .451**  | .426**  | -.023 | .101 | .144 | .634** |
| Sig. (2-tailed)          | .000    | .000   |        | .000    | .000    | .839  | .372 | .203 | .000   |
| N                        | 80      | 80     | 80     | 80      | 80      | 80    | 80   | 80   | 80     |
| X2.4 Pearson Correlation | 1.000** | .624** | .451** | 1       | .624**  | .023  | .111 | .148 | .842** |
| Sig. (2-tailed)          | .000    | .000   | .000   |         | .000    | .840  | .327 | .191 | .000   |
| N                        | 80      | 80     | 80     | 80      | 80      | 80    | 80   | 80   | 80     |

|      |                     |        |         |        |        |        |        |        |        |        |
|------|---------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.5 | Pearson Correlation | .624** | 1.000** | .426** | .624** | 1      | -.043  | .003   | .107   | .755** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000    | .000   | .000   |        | .704   | .979   | .345   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80      | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X2.6 | Pearson Correlation | .023   | -.043   | -.023  | .023   | -.043  | 1      | .345** | .142   | .244*  |
|      | Sig. (2-tailed)     | .840   | .704    | .839   | .840   | .704   |        | .002   | .210   | .029   |
|      | N                   | 80     | 80      | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X2.7 | Pearson Correlation | .111   | .003    | .101   | .111   | .003   | .345** | 1      | .126   | .319** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .327   | .979    | .372   | .327   | .979   | .002   |        | .265   | .004   |
|      | N                   | 80     | 80      | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X2.8 | Pearson Correlation | .148   | .107    | .144   | .148   | .107   | .142   | .126   | 1      | .364** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .191   | .345    | .203   | .191   | .345   | .210   | .265   |        | .001   |
|      | N                   | 80     | 80      | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X2   | Pearson Correlation | .842** | .755**  | .634** | .842** | .755** | .244*  | .319** | .364** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000    | .000   | .000   | .000   | .029   | .004   | .001   |        |
|      | N                   | 80     | 80      | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |

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

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

#### Correlations

|      |                     | X3.1   | X3.2   | X3.3   | X3     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1      | .591** | .156   | .810** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .167   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X3.2 | Pearson Correlation | .591** | 1      | .210   | .812** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .062   | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X3.3 | Pearson Correlation | .156   | .210   | 1      | .593** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .167   | .062   |        | .000   |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| X3   | Pearson Correlation | .810** | .812** | .593** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |

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

#### Correlations



|     |                     | Z.1    | Z.2    | Z.3    | Z.4    | Z      |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z.1 | Pearson Correlation | 1      | .711** | .253*  | .494** | .823** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .024   | .000   | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Z.2 | Pearson Correlation | .711** | 1      | .127   | .511** | .776** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .261   | .000   | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Z.3 | Pearson Correlation | .253*  | .127   | 1      | .238*  | .578** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .024   | .261   |        | .034   | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Z.4 | Pearson Correlation | .494** | .511** | .238*  | 1      | .765** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .034   |        | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Z   | Pearson Correlation | .823** | .776** | .578** | .765** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     |

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

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

#### Correlations

|     |                     | Y.1    | Y.2    | Y.3    | Y      |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1      | .462** | .267*  | .750** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .016   | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Y.2 | Pearson Correlation | .462** | 1      | .152   | .380** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .179   | .001   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Y.3 | Pearson Correlation | .267*  | .152   | 1      | .399** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .016   | .179   |        | .000   |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |
| Y   | Pearson Correlation | .750** | .380** | .399** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .000   |        |
|     | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     |

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

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

**b. Uji Reliabilitas**

X1

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .731             | 10         |

X2

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .754             | 9          |

X3

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .798             | 4          |

Z

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .791             | 5          |

Y

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .706             | 4          |

**c. UjiNormalitas Data**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  | X1                | X2                | X3                | Z                 | Y                 |         |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|
| N                                | 80                | 80                | 80                | 80                | 80                |         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean              | 35.6625           | 32.7875           | 11.7375           | 15.4250           | 11.8250 |
|                                  | Std. Deviation    | 3.87443           | 3.29055           | 1.81933           | 2.34804           | 1.68969 |
| Most Extreme Differences         | Absolute          | .092              | .105              | .120              | .153              | .154    |
|                                  | Positive          | .092              | .099              | .118              | .153              | .121    |
|                                  | Negative          | -.062             | -.105             | -.120             | -.109             | -.154   |
| Test Statistic                   | .092              | .105              | .120              | .153              | .154              |         |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           | .094 <sup>c</sup> | .128 <sup>c</sup> | .163 <sup>c</sup> | .179 <sup>c</sup> | .200 <sup>c</sup> |         |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Lampiran 5 Analisis Path Analysis**

**a. X – Z**

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .833 <sup>a</sup> | .693     | .681              | 1.32590                    |

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

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 301.941        | 3  | 100.647     | 57.251 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 133.609        | 76 | 1.758       |        |                   |
|       | Total      | 435.550        | 79 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Z

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

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 2.370                       | 1.613      |                           | 1.469  | .146 |
|       | X1         | -.182                       | .065       | -.300                     | -2.805 | .006 |
|       | X2         | .169                        | .069       | .237                      | 2.466  | .016 |

|    |      |      |      |       |      |
|----|------|------|------|-------|------|
| X3 | .491 | .136 | .380 | 3.614 | .001 |
|----|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: Z

**b. X, Z – Y**

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .848 <sup>a</sup> | .719     | .704              | .91928                     |

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 162.169        | 4  | 40.542      | 47.974 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 63.381         | 75 | .845        |        |                   |
|       | Total      | 225.550        | 79 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X1, X3

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .100                        | 1.134      |                           | .088   | .930 |
|       | X1         | -.553                       | .047       | -.127                     | -3.171 | .012 |
|       | X2         | .393                        | .049       | .182                      | 2.890  | .018 |
|       | X3         | .518                        | .102       | .558                      | 5.085  | .000 |
|       | Z          | .393                        | .080       | .055                      | 2.749  | .023 |

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

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

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 2.370                       | 1.613      |                           | 1.469  | .146 |                         |       |
| X1           | -.182                       | .065       | -.300                     | -2.805 | .006 | .352                    | 2.840 |
| X2           | .169                        | .069       | .237                      | 2.466  | .016 | .437                    | 2.289 |
| X3           | .491                        | .136       | .380                      | 3.614  | .001 | .364                    | 2.744 |

a. Dependent Variable: Z

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

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | .100                        | 1.134      |                           | .088   | .930 |                         |       |
| X1           | -.553                       | .047       | -.127                     | -3.171 | .012 | .319                    | 3.134 |
| X2           | .393                        | .049       | .182                      | 2.890  | .018 | .405                    | 2.472 |
| X3           | .518                        | .102       | .558                      | 5.085  | .000 | .311                    | 3.215 |
| Z            | .393                        | .080       | .055                      | 2.749  | .023 | .307                    | 3.260 |

a. Dependent Variable: Y



**b. Uji Heteroskedastisitas**

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.456                       | .964       |                           | 1.511 | .135 |
|       | X1         | -.011                       | .039       | -.054                     | -.282 | .779 |
|       | X2         | -.030                       | .041       | -.125                     | -.724 | .471 |
|       | X3         | .080                        | .081       | .186                      | .984  | .328 |

a. Dependent Variable: RES1

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .807                        | .746       |                           | 1.082  | .282 |
|       | X1         | -.008                       | .030       | -.048                     | -.250  | .803 |
|       | X2         | .026                        | .032       | .141                      | .823   | .413 |
|       | X3         | -.063                       | .063       | -.189                     | -1.007 | .317 |

a. Dependent Variable: RES2

**Lampiran 7 Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 2.370                       | 1.613      |                           | 1.469  | .146 |
|       | X1         | -.182                       | .065       | -.300                     | -2.805 | .006 |
|       | X2         | .169                        | .069       | .237                      | 2.466  | .016 |
|       | X3         | .491                        | .136       | .380                      | 3.614  | .001 |

a. Dependent Variable: Z

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .100                        | 1.134      |                           | .088   | .930 |
|       | X1         | -.553                       | .047       | -.127                     | -3.171 | .012 |
|       | X2         | .393                        | .049       | .182                      | 2.890  | .018 |
|       | X3         | .518                        | .102       | .558                      | 5.085  | .000 |
|       | Z          | .393                        | .080       | .055                      | 2.749  | .023 |

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 8Rtabel**

| N | The Level of Significance |       | N  | The Level of Significance |       |
|---|---------------------------|-------|----|---------------------------|-------|
|   | 5%                        | 1%    |    | 5%                        | 1%    |
| 3 | 0.997                     | 0.999 | 38 | 0.320                     | 0.413 |
| 4 | 0.950                     | 0.990 | 39 | 0.316                     | 0.408 |
| 5 | 0.878                     | 0.959 | 40 | 0.312                     | 0.403 |

|    |       |       |      |       |       |
|----|-------|-------|------|-------|-------|
| 6  | 0.811 | 0.917 | 41   | 0.308 | 0.398 |
| 7  | 0.754 | 0.874 | 42   | 0.304 | 0.393 |
| 8  | 0.707 | 0.834 | 43   | 0.301 | 0.389 |
| 9  | 0.666 | 0.798 | 44   | 0.297 | 0.384 |
| 10 | 0.632 | 0.765 | 45   | 0.294 | 0.380 |
| 11 | 0.602 | 0.735 | 46   | 0.291 | 0.376 |
| 12 | 0.576 | 0.708 | 47   | 0.288 | 0.372 |
| 13 | 0.553 | 0.684 | 48   | 0.284 | 0.368 |
| 14 | 0.532 | 0.661 | 49   | 0.281 | 0.364 |
| 15 | 0.514 | 0.641 | 50   | 0.279 | 0.361 |
| 16 | 0.497 | 0.623 | 55   | 0.266 | 0.345 |
| 17 | 0.482 | 0.606 | 60   | 0.254 | 0.330 |
| 18 | 0.468 | 0.590 | 65   | 0.244 | 0.317 |
| 19 | 0.456 | 0.575 | 70   | 0.235 | 0.306 |
| 20 | 0.444 | 0.561 | 75   | 0.227 | 0.296 |
| 21 | 0.433 | 0.549 | 80   | 0.220 | 0.286 |
| 22 | 0.432 | 0.537 | 85   | 0.213 | 0.278 |
| 23 | 0.413 | 0.526 | 90   | 0.207 | 0.267 |
| 24 | 0.404 | 0.515 | 95   | 0.202 | 0.263 |
| 25 | 0.396 | 0.505 | 100  | 0.195 | 0.256 |
| 26 | 0.388 | 0.496 | 125  | 0.176 | 0.230 |
| 27 | 0.381 | 0.487 | 150  | 0.159 | 0.210 |
| 28 | 0.374 | 0.478 | 175  | 0.148 | 0.194 |
| 29 | 0.367 | 0.470 | 200  | 0.138 | 0.181 |
| 30 | 0.361 | 0.463 | 300  | 0.113 | 0.148 |
| 31 | 0.355 | 0.456 | 400  | 0.098 | 0.128 |
| 32 | 0.349 | 0.449 | 500  | 0.088 | 0.115 |
| 33 | 0.344 | 0.442 | 600  | 0.080 | 0.105 |
| 34 | 0.339 | 0.436 | 700  | 0.074 | 0.097 |
| 35 | 0.334 | 0.430 | 800  | 0.070 | 0.091 |
| 36 | 0.329 | 0.424 | 900  | 0.065 | 0.086 |
| 37 | 0.325 | 0.418 | 1000 | 0.062 | 0.081 |