



**PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KERJASAMA TIM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER**

*The Effect Of Ability, Motivation, And Teamwork To The Performance Of PT
Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember Employees*

SKRIPSI

Oleh:

FERI INDRA PRATAMA

NIM. 110810201122

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KERJASAMA TIM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER**

*The Effect Of Ability, Motivation, And Teamwork To The Performance Of PT
Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember Employees*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Oleh:

FERI INDRA PRATAMA

NIM. 110810201122

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Feri Indra Pratama
NIM : 110810201122
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kemampuan, Motivasi, Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 11 Juli 2018

Yang menyatakan,

Feri Indra Pratama
NIM. 110810201122

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN
KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KANTOR PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER

Nama Mahasiswa : Feri Indra Pratama
NIM : 110810201122
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 11 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Chairul Saleh, SE, M.Si

NIP.196903061999031001

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb.

NIP. 196304021988021001

Menyetujui

Ketua Program studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM

NIP 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KERJASAMA TIM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Feri Indra Pratama
NIM : 110810201122
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

11 Juli 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs.Mochamad Syaharudin, M.M. : (.....)
NIP. 195509191985031003

Sekretaris : Wiji Utami, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197401202000122001

Anggota : Drs. Marmono Singgih, M.Si : (.....)
NIP. 196609041990021001

FOTO
4X6 CM

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.CA
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Allah S.W.T yang telah memberikan kehidupan kepada saya.
2. Kedua orang tua saya Ibu Hari Astuti dan Bapak Asyari yang telah memberikan semangat, doa, motivasi dan kasih sayang yang berlimpah.
3. Ketiga kakak saya Bayu Firmansyah, Hermawan Febrianto, dan Dino Tri Kurnia yang selalu mengingatkan dan memberi semangat dalam segala kegiatan.
4. Pembimbing yang saya hormati Chairul Saleh, S.E., M.Si. dan Drs.Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. yang bersedia meluangkan waktu untuk membaca dan mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam pengerjaan skripsi saya.
5. Kepada seluruh teman-teman terimakasih selalu menemani saya selama dikampus dan membantu dalam menyelesaikan penulisan ini untuk mendapatkan gelar S.E.
6. Teman-teman Manajemen angkatan 2011 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih telah menjadi teman saya selama berkuliah di Universitas Jember, semoga kita tetap berteman sampai tua nanti.
7. Dan almamater tercinta Universitas Jember yang telah berperan penting untuk mendapatkan gelar sarjana.

MOTTO

“Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Ketergesaan dalam setiap usaha membawa kegagalan.”

(Herodotus)

“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah.”

(Thomas Alva Edison)

RINGKASAN

PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PT PERKEBUNAN NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER; Feri Indra Pratama; 110810201122; 2018; 76 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama setiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008:5). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktifitas berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kemampuan, motivasi, kerjasama tim menunjukkan hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Ini membuktikan bahwa ada hubungan yang erat dari kemampuan, motivasi dan kerjasama tim yang meningkatkan kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang ada di kantor PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 31 orang karyawan yang dijadikan sampel seluruhnya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari hasil wawancara, jawaban kuisioner, dan penilaian SKI yang ada di perusahaan. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu kemampuan, motivasi, dan kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember.

SUMMARY

THE EFFECT OF ABILITY, MOTIVATION, AND TEAMWORK TO THE PERFORMANCE OF PT PERKEBUNAN NUSANTARA X KEBUN AJONG JEMBER EMPLOYEES; Feri Indra Pratama; 110810201122; 2018; 76 Pages; Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember.

In various fields, especially organizational life, the human factor is the main problem of every activity. Organization is a social unit that is coordinated consciously with a reactive boundary that can be identified, working continuously to achieve its goals (Robbins, 2008: 5). All actions taken in every activity are initiated and determined by the human being who is a member of the company. The company requires the existence of potential human resources factors, both leaders and employees on the pattern of duties and supervision which is the determinant of achieving corporate goals.

Human resources is a central figure in the organization and company . to make activities run well, the company must have a knowledgeable and high-skilled employees and businesses to manage the company optimally so that employee performance will increases. According to Budi Setiawan and Waridin (2006) employee performance is the result or work performance of employees assessed in terms of quality and quantity based on work standards determined by the organization. Good performance is the optimal performance, the performance of appropriate organizational standards and support the achievement of organizational goals.

Based on the results of research and discussion about the influence of ability, motivation, teamwork shows a high positive relationship to employee performance. It proves that there is a close relationship between team ability, motivation and teamwork that improves employee performance.

The population in this study are all permanent employees in the office of PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember. The population in this study as many as 31 employees who made the sample entirely. The data of this research are primary data and secondary data obtained from interviews, questionnaire answers, and SKI assessment in the company. Data analysis in this research is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that there are three variables namely ability, motivation, and teamwork have a significant effect on employee performance of PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember.

PRAKATA

Puji Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kemampuan, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember” dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Handriyono, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE. M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. bapak Chairul Saleh, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing utama dan bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb. selaku dosen pembimbing anggota yang senantiasa memberikan bimbingan, pengarahan, semangat, serta nasehat dalam penyusunan skripsi ini;
5. Bapak Drs.Mochamad Syaharudin, M.M., Ibu Wiji Utami, S.E., M.Si., dan bapak Drs. Marmono Singgih, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran dalam penyusunan skripsi ini;
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;

7. Orang tua, adik ku tersayang, seluruh keluarga besar serta teman-teman terbaikku yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat dalam penyusunan skripsi ini;
8. Semangat untuk teman-teman seperjuangan Mahasiswa Jurusan Manajemen angkatan 2011 terutama Konsentrasi Manajemen Keuangan angkatan 2011;
9. Semua pihak yang telah membantu memberikan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 11 Juli 2018

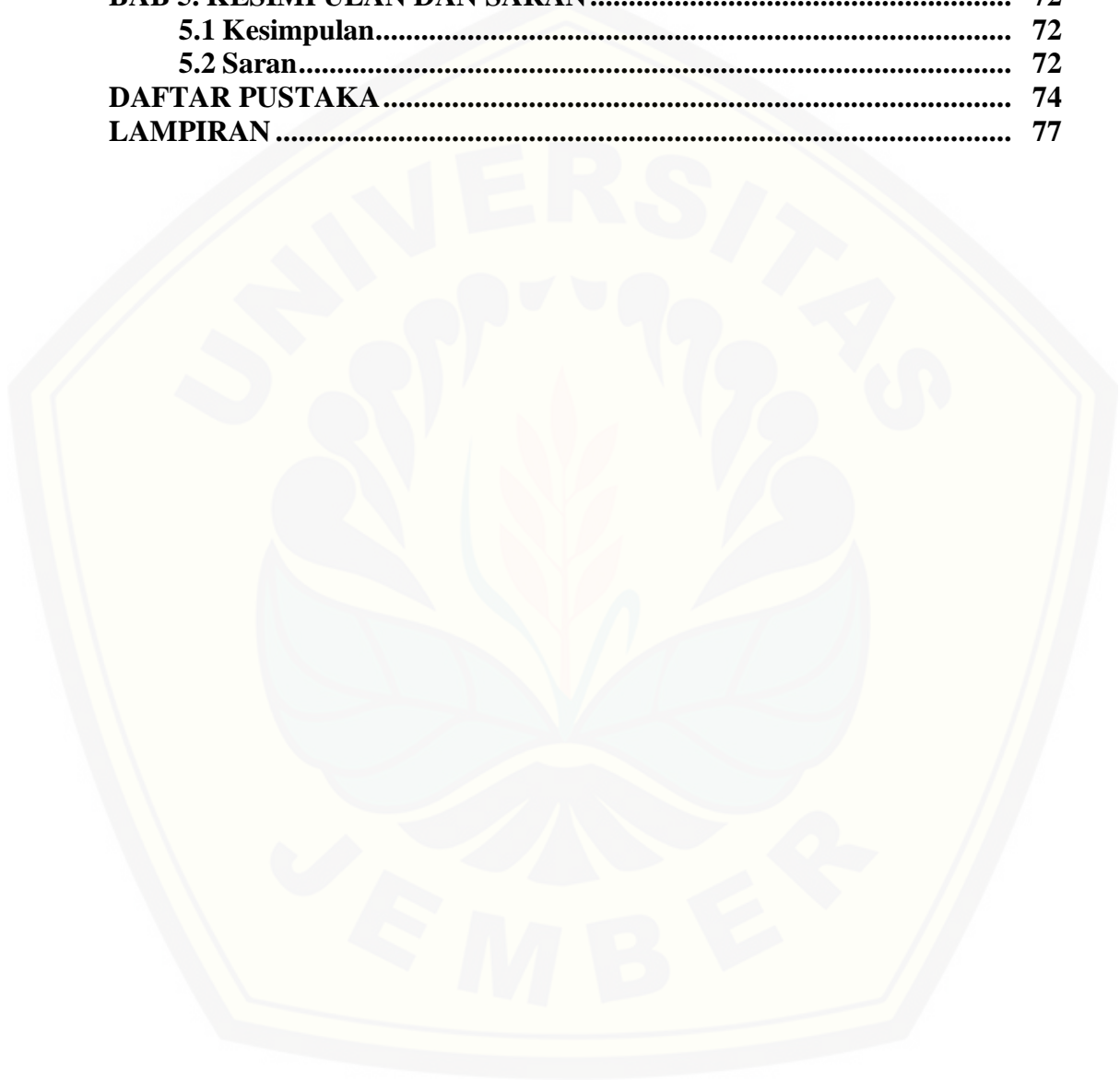
Penulis,

Feri Indra Pratama
NIM 110810201122

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PEMBIMBINGAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan penelitian	4
1.4 Manfaat penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Teori	6
2.2 Penelitian Terdahulu	20
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	25
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Jenis dan Sumber Data	26
3.3 Populasi dan Sampel	27
3.4 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	28
3.5 Metode Analisis Data	34
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	40
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
4.2 Deskriptif Karakteristik Responden	54
4.3 Deskriptif Variabel Penelitian	57
4.4 Uji Instrumen	60
4.2.1 Uji Validitas	60

4.2.2 Uji Realibilitas	61
4.2.3 Uji Normalitas Data	61
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda	62
4.6 Uji Asumsi Klasik	63
4.7 Uji Hipotesis	65
4.8 Pembahasan	66
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	77



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Tingkat Umur	55
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jabatan	55
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Kerja	56
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Motivasi	58
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Kerjasama Tim	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	61
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	62
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	62
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Heterokedastisitas	64
Tabel 4.14 Hasil Uji t	65
Tabel 4.15 Hasil Uji R ²	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	25
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner

Lampiran 2. Rekapitulasi Kuisisioner

Lampiran 3. Jawaban Responden

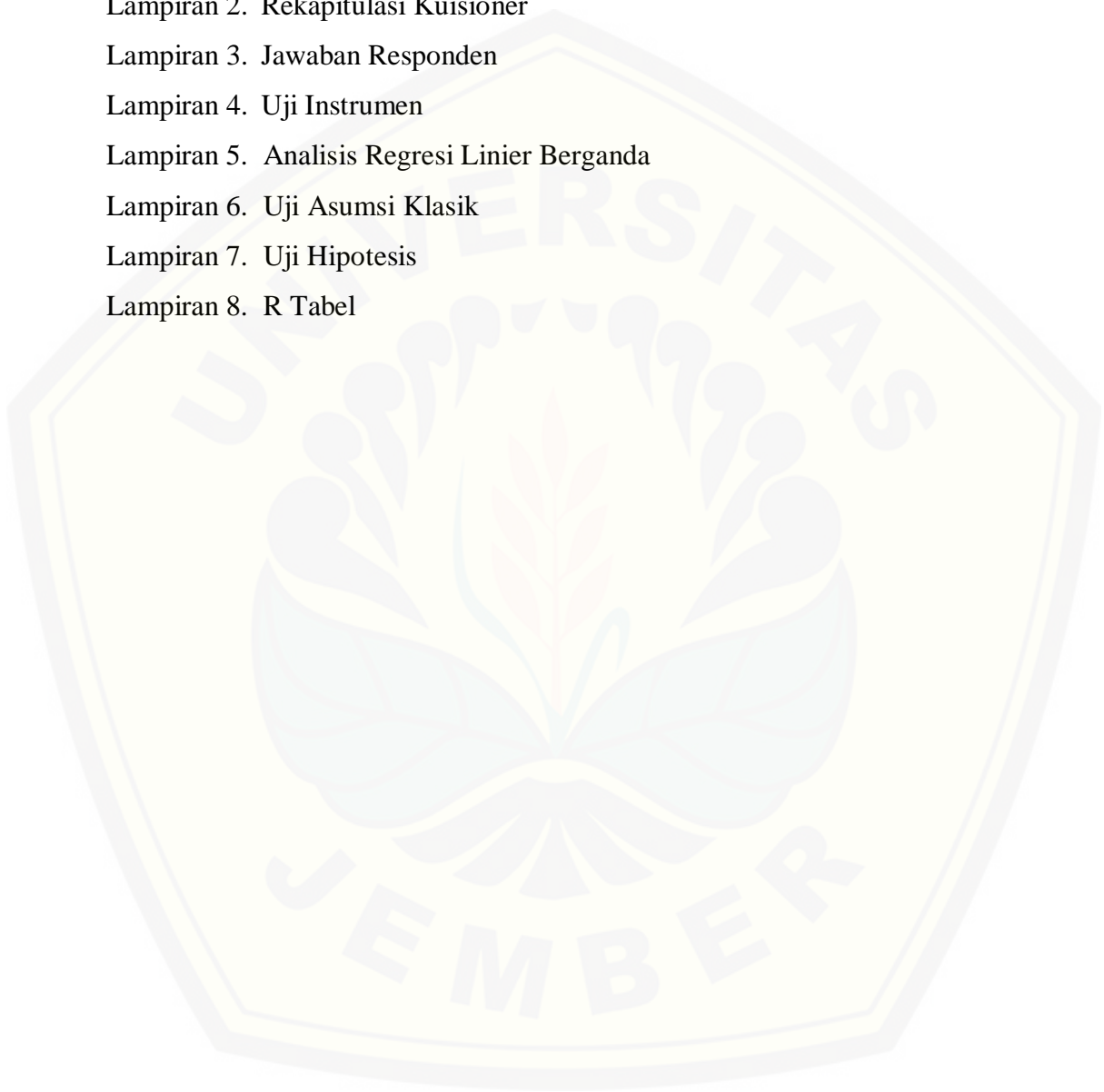
Lampiran 4. Uji Instrumen

Lampiran 5. Analisis Regresi Linier Berganda

Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik

Lampiran 7. Uji Hipotesis

Lampiran 8. R Tabel



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama setiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008:5). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktifitas berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kemampuan dimaksudkan sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti kemampuan fisik dan intelektual (Robbins, 2006:46), bahkan sampai pada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan kemampuan yang dituntut sesuai rincian kerja.

Selain kemampuan karyawan, perusahaan juga harus memperhatikan faktor motivasi sebab menurut Hasibuan (2008:141) motivasi adalah penggerak

daya yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam pemberian motivasi, seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien, dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang – orang agar bersedia bekerja semaksimal mungkin perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Henry Simamora (dalam Mangkunegara,2005:14) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Henry Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Adapun faktor lain yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja yaitu kerjasama tim. Sebuah perusahaan membutuhkan tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan perusahaan. Pekerjaan perusahaan tidak akan terlaksana jika para karyawan tidak bekerja sama secara selaras. Kerjasama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen dan Timothy, 2008:406). Peranan kerjasama tim adalah untuk memudahkan manajer atau karyawan dalam rangka pengambilan keputusan tentang apa yang dilakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola beberapa bidang usaha yaitu bidang agrobisnis dengan komoditas tembakau, pabrik gula, rumah sakit dan satu unit industri cerutu. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang agrobisnis terutama dalam pengolahan tembakau PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki tiga kebun induk meliputi satu kebun induk di Jawa Tengah yaitu PT.

Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Arum dan dua diantaranya terdapat di Kabupaten Jember yaitu PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong Gayasan dan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari. Kedua kebun yang berada di Jember masing-masing membawahi beberapa gudang yang melakukan proses pengolahan daun tembakau dengan kualitas ekspor terbaik jenis Tembakau Bawah Naungan (TBN) dan Tembakau Besuki Na-Oogst (Bes NO). Gudang-gudang tersebut melakukan proses produksi yang sifatnya terus menerus yaitu memproses bahan baku rokok cerutu sampai kemudian siap diekspor keluar negeri sebagai bahan pembungkus cerutu.

Pada penelitian yang dilakukan ditemukan fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong terkait dengan kemampuan karyawan, motivasi dan kerja sama tim di dalam perusahaan.

Menurut kepala bagian SDM, kemampuan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong sebenarnya sudah cukup baik namun masih ada beberapa karyawan yang masih belum memenuhi standart kerja perusahaan sehingga mereka yang masih belum memenuhi standart kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan sebagian karyawan kantor yang merupakan lulusan SD, sehingga berpengaruh dalam kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya.

Terkait dengan fenomena motivasi yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong menurut kepala bagian SDM, masih terdapat beberapa kekurangan yakni sikap acuh tak acuh pada karyawan dimana karyawan yang diberikan tugas yang padat sehingga kurang berinteraksi satu sama lain. Selain itu perusahaan juga kurang memberikan lebih banyak kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya

Menurut kepala bagian SDM pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong Gayasan Jember juga terdapat indikasi kurangnya kerjasama antara karyawan pada bagian satu dengan lainnya. Hal ini nampak dari arus informasi yang mengalir antar bagian terkadang tidak berjalan dengan baik. Salah satu contoh yaitu mengenai tugas yang seharusnya dilakukan secara berkesinambungan dengan koordinasi antar kepala bagian, ternyata dalam

pelaksanaan tidak sesuai dengan perencanaan, dimana salah satu bagian mengambil keputusan tanpamempertimbangkan bagian yang lain.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah kemampuanberpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember?
- c. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya:

- a. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan khususnya dalam masalah kemampuan, motivasi, dan kerjasama tim.

- b. Bagi pihak akademisi dan peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat untuk mengetahui kenyataan yang terjadi dan mengamati permasalahan yang dihadapi perusahaan, setelah itu penulis

mencoba untuk memberikan alternatif pemecahannya sesuai dengan teori yang telah diperoleh. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru di penelitian selanjutnya



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

Tinjauan teori yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

2.1.1 Kemampuan Karyawan

Robbins, S.P. (2001:46) mendefinisikan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes *IQ*. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Sementara itu, Soelaiman (2007: 112) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya baik secara mental maupun fisik.

Menurut Thoaha (2011) kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Menurut Kaleta (2006:170) Kemampuan kerja merujuk suatu fitur yang kompleks dan tingkat mencerminkan interaksi antara volume kedua kegiatan fisik dan mental dan kemampuan fungsional pekerja, kesehatan mereka dan penilaian subjektif dari status mereka dalam kondisi organisasi dan sosial yang diberikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan *reality*, artinya pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan, pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah menjalankan sesuatu hingga berhasil untuk mencapai prestasi yang diharapkan.

Kemampuan pada individu tersebut paling tidak ditentukan oleh tiga aspek kondisi dasar, yaitu: kondisi sensoris dan kognitif, pengetahuan tentang cararespon yang benar, dan kemampuan melaksanakan respon tersebut (As'ad, 2000: 60).

Kemampuan kerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi.
2. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi.
3. Kesempatan untuk berprestasi

Kemampuan kerja sebagai hasil kerja (*output*) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu karyawan, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fiskal kerja, perilaku kerja karyawan lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri karyawan dan bukan merupakan perilaku karyawan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan karyawan, seperti kecerdasan dan keterampilan.

Dimensi kemampuan intelektual yang dikemukakan oleh Robbins (2001: 46) yang dapat dijadikan indikator pengukuran kemampuan intelektual dalam pekerjaan, yaitu:

1. Kecerdasan numeris: kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat
2. Pemahaman verbal: kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta berhubungan kata satu sama lain
3. Kecepatan perseptual: kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
4. Penalaran induktif: kemampuan mengenai suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu
5. Penalaran deduktif: kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument

6. Visualisasi ruang: kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah
7. Ingatan: kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Sementara indikator pengukuran kemampuan fisik mengadaptasi dimensi kemampuan fisik yang dikemukakan oleh Robbins (2001: 46), yaitu:

- a. Faktor-faktor kekuatan meliputi kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis dan kekuatan lainnya. Mampu mengerjakan banyak pekerjaan.
- b. Faktor-faktor keluwesan meliputi extent dan keluwesan dinamis. Keluwesan dan ketelatenan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya.
- c. Faktor-faktor lain meliputi koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

Tetap menjaga stamina supaya tidak sakit meskipun memiliki pekerjaan yang banyak.

2.2.1 Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketentuan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Menurut Robbins (2006: 213) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya kearah sasaran apa saja, tetapi disini sasaran itu adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Hasibuan (2001:141) berpendapat bahwa motivasi adalah dorongan atau penggerak seseorang agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

B. Teori Motivasi

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri setiap manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri: yaitu dorongan untuk menjadi seseorang/ sesuatu sesuai dengan ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Begitu masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang dipenuhi sepenuhnya, namun kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada di anak tangga manakah orang tersebut dan anda harus fokus pada pemenuhan kebutuhan ditingkat atasnya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan

sebagai kebutuhan tingkat rendah sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri digambarkan sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi dengan secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama pada para manajer aktif. Ini karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami. Tetapi sayangnya, secara umum riset tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran substansiasi empiris, sementara beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu tidak mendukung teori itu. Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, rupanya tetap bertahan. Walaupun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya tetap populer di kalangan manajer aktif, prediksi-prediksi itu kurang mendapat dukungan empiris. Lebih spesifik, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur kebutuhan itu terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan Maslow, bahwa kebutuhan yang terpuaskan akan memotivasi. Atau, bahwa kebutuhan tertentu yang terpuaskan akan mengaktifkan dorongan ke tingkat kebutuhan yang baru.

b. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Robbins (2006:216) Teori X adalah asumsi bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi. Sedangkan Teori Y adalah asumsi bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan-diri. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya Teori Y:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan penghargaan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajer.

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa asumsi Teori Y lebih sah dari pada Teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

c. Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap

individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor intrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:112) teori dua faktor Frederick Herzberg mengusulkan bahwa faktor-faktor instrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg ingin mengetahui ketika seseorang merasa sangat nyaman (puas)/ tidak nyaman (tidak puas) dengan pekerjaan mereka. Ia menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang saat mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka secara signifikan berbeda dari jawaban secara konsisten berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

Selain itu Herzberg yakin data menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang selama ini diyakini. Menghilangkan

karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan itu lebih memuaskan (atau memotivasi).

Herzberg percaya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu para manajer yang berusaha untuk menghilangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sebagai faktor higienis (*hygiene*) ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan puas, tetapi mereka juga tidak akan puas (atau termotivasi). Untuk memotivasi orang, Herzberg menyarankan untuk menekankan motivator.

2.1.3. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Robbins, Stephen dan Timothy (2008;406) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Allen (2004;21) menyatakan bahwa *teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Teamwork dapat meningkatkan kerjasama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas peneliti berpandangan bahwa kerjasama tim (*teamwork*) adalah usaha-usaha dari kelompok individu yang dibentuk dengan

tujuan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja yang dilakukan secara individual di suatu perusahaan

Menurut Daft (2006;171) jenis *teamwork* terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

- a) Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
- b) Tim vertikal adalah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
- c) Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda
- d) Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
- e) Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota yang terpilih
- f) Tim pemecah masalah adalah tim yang biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja

Tahap dalam membangun kerja tim

Menurut Hutasuht (2008) ada 5 tahap dalam membangun sebuah kerja tim, antara lain:

1. Membentuk struktur tim

Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit. Walau struktur bias berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya, namun

komponen yang umumnya ada meliputi: Tim pengarahan, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.

2. Mengumpulkan informasi

Membangun tim harus dimulai dari penilaian diri anggota kelompok (*self assessment*), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota.

3. Membicarakan kebutuhan

Tim harus mendiskusikan secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi.

4. Merencanakan sasaran dan menetapkan cara pencapaiannya.

Tim harus menetapkan tujuan dan prioritas kegiatannya. Konsultan akan sangat membantu dengan cara memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan.

5. Mengembangkan keterampilan

Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kerjasama tim menurut Robbins (2007:114-119) sebagai berikut :

1) Sasaran yang Jelas

pemahaman yang jelas mengenai sasaran yang akan dicapai sangat diperlukan agar anggota tahu apa yang mereka akan lakukan untuk mencapai tujuan dan memahami cara mereka bekerja sama untuk mencapai sasaran.

2) Keterampilan Relevan

Tim yang efektif terdiri dari individu-individu yang kompeten memiliki keterampilan teknis dan keterampilan pribadi.

3) Saling Percaya

Faktor kerjasama tim bercirikan kepercayaan timbal balik yang tinggi dikalangan anggota. Dengan saling percaya antar individu dalam tim akan memudahkan kelompok dalam bekerja.

4) Komitmen Bersama

Komitmen bersama bercirikan pada dedikasi bersama pada tujuan tim dan kemauan untuk menghabiskan sejumlah tenaga untuk mencapainya.

5) Komunikasi

komunikasi yang baik secara verbal atau nonverbal dengan satu sama lain dalam bentuk yang mudah dan dimengerti. Komunikasi yang baik akan menimbulkan jalinan kerja yang baik.

Karakteristik Tim yang Sukses Menurut Sopiah (2008:43) ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:

1) Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama

Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.

2) Menegakkan Tujuan Spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

3) Kepemimpinan dan Struktur

Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu

pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

4) Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab

Individu – individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim. Evaluasi Kinerja dan Sistem Ganjaran yang Benar

5) Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi

Kinerja tim yang tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

2.1.4. Kinerja Karyawan

A. Pengertian kinerja karyawan

Ada berbagai pendapat yang dikemukakan oleh ilmuwan mengenai kinerja. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1997) yang mengatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Hasibuan (2000), mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi, sedangkan Mangkunegara (2005;9) mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja (*output*) yang telah dicapai oleh karyawan baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

Kinerja karyawan satu tidak sama dengan kinerja karyawan lain. Menurut Timpe dalam Mangkunegara (2010;3) bahwasanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja terdiri dari:

1) Faktor Internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2) Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Bernardin (dalam Anna, 2013:15) menjelaskan bahwa terdapat enam kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- 2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan siklus yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas penyelesaian pekerjaan pada waktu awal yang diinginkan.
- 4) Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian, karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan orang lain.
- 6) Komitmen, karyawan mempunyai tanggung jawab penuh dalam pekerjaannya

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji,

memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”.

Mangkunegara (2006:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dan sumber daya manusia. Berikut tujuan penilaian kinerja:

- 1) Meningkatnya saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali saran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

2.2 Hubungan antar variabel

- 1) Hubungan kemampuan dan kinerja karyawan

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Andre Wijaya (2012) menunjukkan bahwa pengaruh antar kemampuan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan positif, hal ini berarti bahwa apabila variabel kemampuan ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Musafir (2007), Christanto, A (2011), Kurniandha, A (2011), yang menyatakan bahwa kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja.

- 2) Hubungan motivasi dan kinerja karyawan

Menurut Sedarmayanti (dalam Suwadi, 2012:38), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, ketrampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, saran prasarana, teknologi dan kesempatan berprestasi. Sehingga seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja akan mempengaruhi dirinya sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang akan berdampak pada kinerjanya

3) Hubungan kerjasama tim dan kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Eddy Purnomo (2006) yang menyatakan bahwa Kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer. Oleh karena itu perusahaan terutama para manajer hendaknya memberikan kepercayaan pada anggota tim terutama pada para karyawan agar setiap anggota tim dapat bekerja sama, memberikan penghargaan dan pengakuan pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas, Memberikan tantangan kepada tim, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian, penulis menemukan pernah ada beberapa penelitian yang membahas tentang kemampuan, *human relation*, kerjasama tim dan kinerja, antara lain yaitu:

Frans Farlen (2011) melakukan penelitian dengan tujuan mencari pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 71 orang. Pengambilan sampel dikerjakan memakai teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 42 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adhiimsyah Luthfi (2015) melakukan penelitian dengan tujuan mencari pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan kerjasama tim terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang berjumlah 189 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 5 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi dan kerja sama tim

berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan arah positif, serta motivasi kerja berpengaruh kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan arah positif.

Melisa Margarenatha Tjandra (2015) melakukan penelitian dengan tujuan mencari pengaruh kemampuan karyawan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah 72 karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember. Metode sampling yang digunakan adalah metode populasi atau metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 72 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kemampuan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember; 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember; 3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember; 4) Kemampuan karyawan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember.

Eva Silviani Lawasi (2016) melakukan penelitian dengan tujuan mencari pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang. Metode analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda. Populasi yang digunakan sebanyak 48 karyawan Hotel Dafam Semarang. Seluruh populasi dijadikan sampel dengan teknik sensus. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerjasama tim mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu, dapat disajikan secara ringkas dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variable-variabel penelitian	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
1	Frans Farlen (2011)	X1 : Motivasi Kerja X2: Kemampuan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda.
2	Adhiimsyah Luthfi (2015)	X1 : Kompensasi X2 : Budaya Organisasi X3 : Kerjasama Tim Y : Motivasi Kerja Z : Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	kompensasi, budaya organisasi dan kerja sama tim berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan arah positif, serta motivasi kerja berpengaruh kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten

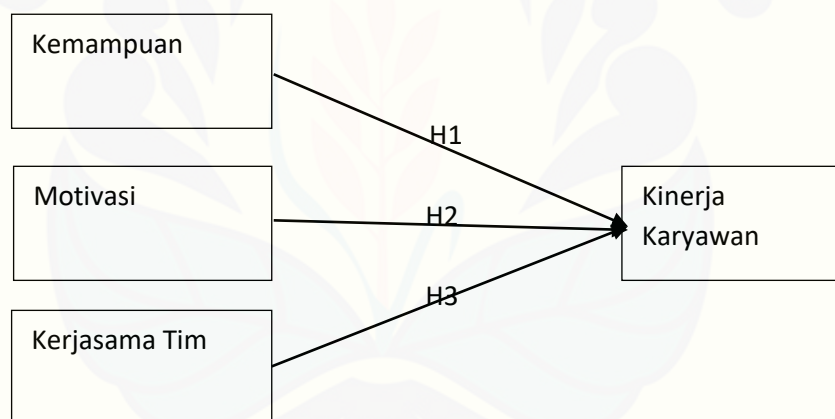
				Jember dengan arah positif.
3	Melisa Margaretha Tjandra (2015)	X1:Kemampuan Karyawan X2: Motivasi Kerja X3: Kompensasi Y : Kinerja Karyawan	regresi linier berganda	Kemampuan karyawan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Oligasindo Sumber Abadi Jember.
4	Eva Silviani Lawasi (2016)	X1: Komunikasi X2: Motivasi X3: Kerjasama Tim Y : Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Komunikasi. Motivasi dan kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang

Sumber : Data diolah (2017)

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan variabel kemampuan kerja, motivasi dan kinerja yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Frans Farlen (2011), dan Melisa Margarenatha Tjandra (2015). Penelitian ini juga memiliki kesamaan variabel motivasi, kerjasama tim dan kinerja yang dilakukan oleh Adhimsyah Luthfi (2015) dan Eva Silviani Lawasi (2016).

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini yaitu kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja dari beberapa tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan jika karyawan memiliki kemampuan yang baik, motivasi tinggi dan mampu bekerjasama tim secara baik. Mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu maka dibuatlah kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> = Pengujian secara parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember
2. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember
3. Kerjasama Tim berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto 2010:12)

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan dua variabel atau lebih (Singarimbun dan Effendi 1995:5). Dalam penelitian ini akan dijelaskan Pengaruh Kemampuan Karyawan, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik.

3.1.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban kuesioner dan wawancara kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember yang terkait dengan kemampuan karyawan, motivasi dan kerjasama tim serta kinerja karyawan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Dalam penelitian ini data sekunder ini data sekunder yang digunakan adalah arsip atau laporan yang tersedia atau informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan objek penelitian, seperti penelitian terdahulu yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara atau teknik dalam mengumpulkan data yang diperoleh dalam penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Metode Survey dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara

Kuisisioner merupakan sejumlah pernyataan tertulis yang diajukan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk menjawab daftar pernyataan tersebut. Pada penelitian ini kuisisioner diberikan secara langsung kepada karyawan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember dan selanjutnya memberikan pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data terkait dengan penelitian melalui pernyataan yang diajukan secara langsung. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada pihak karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember. Tujuan wawancara ini adalah memperoleh berbagai informasi tambahan guna mendukung penelitian ini.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kantor tetap PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember sebanyak 31 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh atau sensus. *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel menggunakan semua anggota

populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2012:96). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Variabel Bebas atau Independent Variabel (X1, X2, dan X3)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kemampuan karyawan (X1), motivasi (X2) dan kerjasama tim (X3). Variabel-variabel ini diduga berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Variabel Terikat atau Dependent Variabel (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember. Variabel tersebut diduga dipengaruhi oleh variabel bebas.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu cara yang digunakan untuk mempermudah pengukuran variabel penelitian. Untuk memberi penyederhanaan dan pemahaman terhadap variabel-variabel yang digunakan maka masing-masing variabel akan diuraikan sebagai berikut :

3.6.1. Independent variable atau variable bebas (X)

1. Kemampuan Karyawan (X1)

Kemampuan merupakan potensi yang dimiliki oleh seorang karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong dalam menyelesaikan tugasnya secara cepat dan tepat sesuai dengan metode atau standar kerja yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugasnya. indikator pengukuran kemampuan dalam penelitian ini diadopsi dari penilaian kemampuan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu:

a) Integritas.

konsisten dalam bertindak sesuai dengan kode etik dan kebijakan tempat bekerja.

b) Pelayanan kepada pelanggan.

Kemampuan dalam melayani pelanggan.

c) Adaptasi terhadap perubahan.

Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan

d) Pemecahan masalah.

Kemampuan karyawan dalam memecahkan suatu masalah yang ada

e) Komunikasi.

Kemampuan karyawan dalam menyampaikan suatu pesan kepada orang lain baik langsung secara lisan maupun tidak langsung.

f) Kerjasama.

Kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

g) Perencanaan

Kemampuan karyawan dalam menentukan rencana kerja untuk memenuhi tujuan perusahaan.

h) Pengambilan keputusan

Kemampuan karyawan dalam menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan yang ingin dilakukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

i) Perhatian pada profit

j) Bekerja dengan standart

Kemampuan karyawan untuk bekerja sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh perusahaan.

k) Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus menunggu perintah terlebih dahulu.

2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah dorongan atau penggerak karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajongagar mau bekerja secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Indikator yang digunakan diadopsi dari teori Herzberg yang dikembangkan sebagai berikut:

a) Kebutuhan partisipasi.

Pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan didalam perusahaan.

b) Penempatan kerja yang sesuai.

Menempatkan karyawan pada tempat yang sesuai dengan dasar ilmu dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

c) Kesempatan untuk maju berupa jenjang karir.

Memperhatikan kesempatan untuk maju berupa jenjang karir yang ada dalam perusahaan.

d) Kepercayaan.

Memberi kepercayaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

3. Kerjasama Tim (X3)

Definisikerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orangkaryawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan bersama.. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:466) mengemukakan bahwa indikator-indikator kerjasama tim adalah :

1) Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan.

Pemberian tanggung jawab dapat menciptakan kerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Pengarahan kemampuan secara maksimal.

Mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal dapat menciptakan kerja sama yang lebih kuat dan berkualitas.

3) Kejujuran.

Adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya satu sama lain.

4) Pemberian tugas

Pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakan tugas yang telah diberikan.

5) Saling ketergantungan hasil

Saling berkontribusi dengan baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.

6) Komitmen yang tinggi

Anggota tim yang memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.

3.6.2. Variabel Dependent atau variabel terikat (Y)

1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam waktu tertentu. Menurut John Bernardin (2003), kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain sebagai berikut:

a) Kuantitas pekerjaan

Banyaknya jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.

b) Kualitas pekerjaan

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan suatu aktivitas.

c) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta intervensi pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f) Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan.

3.7. Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur (Mangkunegara, 2011:60). Skala likert dalam penelitian ini terdiri dari 5 kategori jawaban, antara lain :

Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Skor 5 jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 jawaban Setuju (S)
- c. Skor 3 jawaban Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 jawaban Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

3.8. Uji Instrument

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas termasuk dalam uji statistik yang berguna untuk mengetahui seberapa valid alat ukur yang digunakan dalam suatu penelitian. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen menggambarkan sejauh mana data yang didapat tidak menyimpang dari variabel yang diteliti. Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Husein, 2003:195).

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah variabel

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_h > r_t$), maka butir instrumen tersebut valid. Sebaliknya bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_h < r_t$), maka instrumen tersebut tidak valid dan tidak dipergunakan dalam penelitian. Jika instrument tersebut tidak valid maka pertanyaan tersebut perlu diganti atau dilakukan perbaikan.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2006:41) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *cronbach alpha* dengan rumus:

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

dimana :

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Menurut Santoso (2004:200), jika jumlah pertanyaan pada masing-masing variabel kurang dari 10 item, maka nilai kriteria untuk mengukur reliabilitas instrument adalah 0,20, jadi:

1. Jika $\alpha > 0,20$, semua pertanyaan reliable. Artinya, instrument tersebut dapat digunakan.
2. Jika $\alpha < 0,20$, semua pertanyaan tidak reliable. Artinya, instrument tidak dapat digunakan.

Jika instrument tersebut tidak reliabel maka perlu dilakukan perbaikan

3.9. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan uji statistik.

3.9.1. Uji Normalitas Data

Tujuan dari normalitas data adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel bebas, variabel terikat atau kedua-duanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso 2004:212). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individu masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* apabila sampel < 50 dan menggunakan uji *Shapiro-Wilk* apabila sampel > 50 . Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis

H_0 : Data penelitian tidak berdistribusi normal

H_1 : Data penelitian berdistribusi normal

- b. Menentukan level of signifikan

Level of signifikan dalam penelitian ini adalah 5%

c. Kriteria pengujian

H_0 diterima : $P_{\text{value}} < 0,05$

H_0 ditolak : $P_{\text{value}} > 0,05$

d. Menarik kesimpulan

Setelah dilakukan uji normalitas selanjutnya ditarik kesimpulan. H_0 diterima jika ($P_{\text{value}} < 0,05$) maka data yang digunakan tidak berdistribusi normal. H_0 ditolak jika ($P_{\text{value}} > 0,05$) maka data yang digunakan berdistribusi normal.

3.9.2. Analisis Regresi Berganda

Metode ini digunakan untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus analisis berganda sebagai berikut (Sudjana 2006:71):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y : Variabel terikat (kinerja karyawan)

X_1 : Variabel kemampuan karyawan

X_2 : Variabel motivasi kerja

X_3 : Variabel kerjasama tim

a : Konstanta

b_1 : Koefisien kemampuan karyawan

b_2 : Koefisien motivasi kerja

b_3 : Koefisien kerjasama tim

3.9.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen, dan jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinieritas yang harus diatasi (Husein 2008:81). Cara mengetahui adanya multikolinieritas dalam model regresi menurut Algafari (2011:84) adalah sebagai berikut:

Melalui nilai t hitung, R^2 , dan F ratio. Jika R^2 tinggi, nilai F ratio tinggi sedangkan sebagian besar atau bahkan seluruh koefisien regresi tidak signifikan (nilai t hitung sangat rendah), maka kemungkinan terdapat multikolinieritas dalam model tersebut. Menentukan koefisien korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Jika antara dua variabel independen memiliki korelasi yang spesifik (misalnya koefisien korelasi yang tinggi antara variabel independen atau tanda koefisien korelasi variabel independen berbeda dengan tanda koefisien regresinya), maka didalam model tersebut terdapat multikolinieritas. Membuat persamaan regresi antar variabel independen. Jika koefisien regresinya signifikan, maka dalam model terdapat multikolinieritas.

Jika model regresi positif mengalami multikolinieritas, ada beberapa cara untuk mengatasinya, yaitu :

- 1) Evaluasi, dilihat dari pengisian data telah berlangsung secara efektif/ terdapat kecurangan/ kelemahan lain
- 2) Jumlah data ditambah lagi
- 3) Membuang salah satu variabel independen yang mempunyai korelasi yang tinggi,
- 4) Mentransformasikan variabel (Iqbal 2010:295) nilai variabel yang digunakan biasanya diundurkan satu tahun, misalkan model regresi yang mengandung multikolinieritas adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Transformasi variabel yang terdapat dalam model regresi mengubah regresinya menjadi

$$Y_{t-1} = a + b_1X_{1(t-1)} + b_2X_{2(t-1)} + b_3X_{3(t-1)} + e_{(t-1)}$$

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan. Ada beberapa metode pengujian yang bias digunakan salah satunya Uji Glesjer Test, yaitu metode pengujian yang dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas (Gujarati, 2010:503). Jika terdeteksi adanya heteroskedastisitas, maka perlu dilakukan perbaikan/koreksi dengan menggunakan *weighted least square* $\frac{1}{\sqrt{e_i^2}}$ (Gujarati, 2010:159).

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Jika nilai signifikansi $> \alpha$ tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai signifikansi $< \alpha$ tertentu, maka terjadi heteroskedastisitas.

3.9.4. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah. Jawaban tersebut masih perlu diuji kebenarannya, maka dari itu dilakukan uji hipotesis. Dalam penelitian ini digunakan uji hipotesis t untuk mengetahui ada tidanya pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

a. Uji Parsial (Uji t)

Dalam rangka menguji taraf signifikansi dari hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan uji t pada $\alpha = 0,1$ atau $p < 0,1$. Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan mencari nilai tabel dengan formasi sebagai berikut. Dimana :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

t = thitung

b_i = bobot regresi

S_{bi} = standar deviasi dari variabel bebas

Adapun tahap untuk menguji signifikansi adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (Berarti kemampuan, motivasi, dan kerjasama tim secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja)

2) Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 90% dan tingkat toleransinya sebesar $\alpha = 10\%$

3) Membandingkan tingkat signifikan 90% dengan $\alpha = 10\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan dibawah ini :

1. Apabila signifikansi $< 0,90$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel tersebut.
2. Apabila signifikansi $> 0,90$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.9.4.2 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi dalam suatu model regresi menggambarkan seberapa besar kemampuan seluruh variabel independen dalam menjelaskan varians dari variabel dependennya. Koefisien determinasi didapat dari hasil kuadrat dari koefisien korelasi (R).

Menurut Algifari (2011:48), besarnya koefisien determinasi (R^2) dapat dicari dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{a \sum Y + b \sum XY - n(\bar{Y})^2}{\sum Y^2 - n(\bar{Y})^2}$$

Yang menyatakan bahwa :

R^2 : besarnya koefisien determinasi sampel

SSR : *Sum of Squares Regression (Explained Variation)*

SST : *Sum of Squares Total (Total Variation)*

a : titik potong kurva terhadap sumbu Y

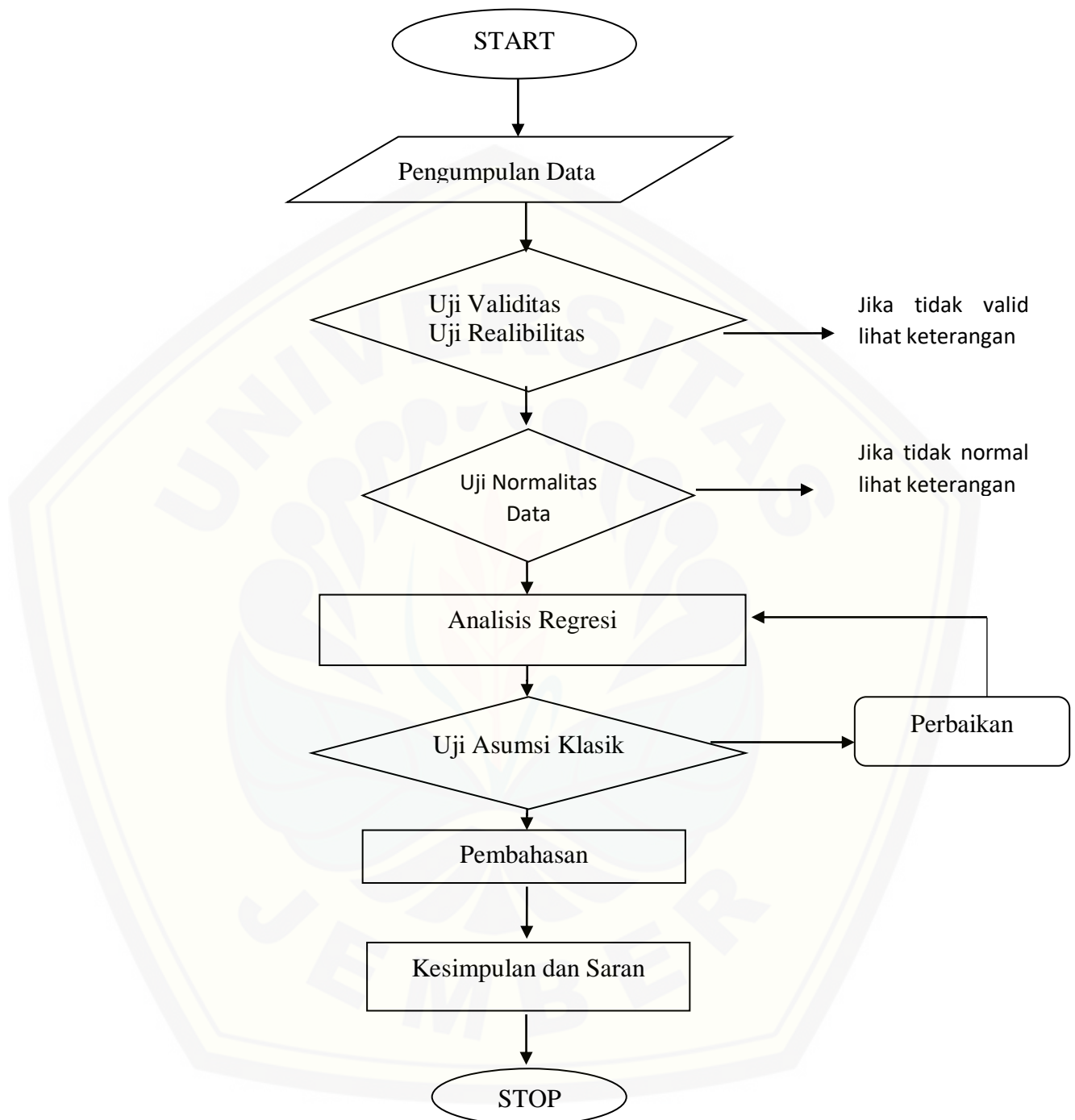
b. : *slope* garis estimasi yang paling baik (*best fitting*)

n : banyaknya data

X : nilai variabel X

Y : nilai variabel Y

\bar{Y} : nilai rata-rata variabel Y

3.10. Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.

Keterangan:

1. Start, merupakan tahap awal atau persiapan penelitian.
2. Melakukan pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner untuk mendukung penelitian.
3. Uji Validitas dan Reliabilitas, merupakan tahap pengujian untuk mengevaluasi item-item pertanyaan/pernyataan (indikator) yang mengukur faktor penelitian dalam suatu kuesioner. Pada pengujian ini dilihat kuesioner yang akan dibagikan telah valid dan reliabel atau tidak. Jika tidak valid dan reliabel perlu dilakukan perbaikan terhadap instrumen tersebut.
4. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh bersubsidi normal atau tidak. Jika data tidak normal maka sampel dari data harus ditambah
5. Setelah data valid maka diolah dengan Analisis Regresi Linier Berganda, merupakan tahap untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji Asumsi Klasik, yaitu tahap untuk menguji dan memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapat dari tahap sebelumnya memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik meliputi uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan uji normalitas model. Jika terjadi pelanggaran, maka harus dilakukan perbaikan sebelum menuju ke tahap selanjutnya.
7. Uji Hipotesis, yaitu tahap atau prosedur yang dilakukan untuk melihat pengaruh di setiap variabel yang diukur. Pengujian ini dilakukan dengan berbagai alat uji yaitu uji t, uji F.
8. Pembahasan dan Hasil, merupakan tahap pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.
9. Kesimpulan dan Saran, adalah tahap menarik kesimpulan dari hasil pembahasan mengenai penelitian yang sudah dilakukan.
10. Stop, artinya penelitian yang dilakukan sudah berakhir

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember pada signifikansi 0,020. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan karyawan yang dilakukan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember pada signifikansi 0,001. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat dorongan motivasi yang diberikan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
3. Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember pada signifikansi 0,011. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kerjasama tim maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan..

5.2 Saran

1. PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember untuk terus mengupayakan dan meningkatkan kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien misalnya dengan memberikan pelatihan aplikasi komputer.
2. PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember agar terus mengupayakan dan meningkatkan motivasi kerja dengan harapan dorongan yang kuat dapat memuaskan tujuan pribadi karyawan.
3. PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Jember agar terus meningkatkan kerjasama tim dengan baik sehingga dapat membentuk suatu *teamwork* yang solid dalam mencapai tujuan,
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja serta

melakukan penelitian di instansi yang berbeda dengan membandingkan hasil penelitian sebelumnya.



Daftar Pustaka

- Algifari. (2011). Analisis Regresi: Teori, Kasus, dan Solusi. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Moh, As'ad. 2000. Psikologi Industri, Yogyakarta : Liberty
- Allen, R.I., Lambert, E.G., Pasupuleti, S., Tolar, T.C. dan Ventura, L.A, 2004, The Impact Of Job Characteristics On Social And Human Service Workers, *Social work and society*, Vol. 2, No. 2.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Daft, R. 2006. *Organization Theory and Design*, Vanerbilt University
- Dewi, Sandra. 2007. Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian). Bandung: Penerbit Progressio.
- Imam, Ghozali. 2006. "Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gibson, L. James, M. John Ivancevich, and H. James Donnelly, (1997), Organisasi, perilaku struktur proses, Jilid 1, edisi kelima, terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Gujarati, Damodar, dan Dawn C Porter. 2010. Dasar-dasar Ekonometrika. Jakarta: Salemba Empat
- Hasan, Iqbal. 2010. Analisis Data Penelitian Dengan Statistik. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hutasuhut, Harry Wijaya. 2008. Analisis Tim Kerja Karyawan Pada PT. Buana Varia Komputama Site Medan. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Rafika Aditama.
- . 2006. Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pen, PT. Rafika Aditama.
- . 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- . 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Manurung, Hendro Natanael. 2013. Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Solider Pancur Batu. Medan : FE-USU.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : CV. Masagung.
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi, 1995, Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta
- Maxwell, John, C. 2002. Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda. Penerjemah: Lyndon Saputra. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Mulyadi, dan Setiawan, J, 2001, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda, Kinerja Perusahaan, Edisi Kesatu Cetakan Pertama, Jakarta : Rineka Cipta.
- Musafir. 2007. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 1. hal. 241-282.

- Rivai Veithzal, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dariTeori dan Praktik, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- , 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dariTeori dan Praktik, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid I. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007. Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2008. Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, B. dan Waridin.(2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Karyadi Semarang. JBRI, Vol.2, No.2
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Singgih, Santoso. 2004. Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5. Jakarta: Gramedia
- Soelaiman. 2007. Manajemen Kinerja ; Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan evaluasi Kerja. Cetakan kedua. Jakarta: PT. Inetrmedia Personalia Utama.
- Sudjana.2006. Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga Jilid 1 Edisi Kelima. Bandung: Tarsito
- Umar, Husein. 2003. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis serta Bisnis. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- , 2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Usman. 2008. Pengantar Statistika, Jakarta : Bumi Aksara
- West, Michael. 2002. Kerja Sama yang Efektif. Cetakan Kelima. Penerjemah: Srikandi Waluyo. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.



Lampiran 1 Kuisisioner**A. Data Responden**

Nomor Responden : (Ditulis Peneliti)

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Umur :

Jabatan :

Lama Bekerja :

Pendidikan Terakhir :

B. Pertanyaan Kuesioner**Petunjuk Pengisian**

- a. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu.
- b. Berilah tanda *check list* (√) pada kolom jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak / Ibu. Pilihan jawaban menggunakan skala penilaian, dimana skala tersebut adalah sebagai berikut:
 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. Tidak Setuju (TS)
 3. Cukup Setuju (CS)
 4. Setuju (S)
 5. Sangat Setuju

- c. Jawaban dari setiap pertanyaan sesuai dengan kondisi nyata perusahaan Bapak / Ibu saat ini.

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Motivasi						
1a	Saya merasa pentingnya kebutuhan partisipasi dalam perusahaan					
1b	Saya merasa kebutuhan partisipasi dalam perusahaan telah tersalurkan					
2a	Saya merasa pentingnya penempatan kerja sesuai dengan kemampuan kerja yang saya miliki					
2b	Saya merasa telah ditempatkan sesuai dengan kemampuan kerja yang saya miliki					
3a	Saya merasa mendapatkan kesempatan untuk berkembang yang besar dalam perusahaan itu penting					
3b	Saya merasa telah mendapatkan kesempatan untuk berkembang yang besar dalam perusahaan					
4a	Saya merasa kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan itu penting					
4b	Saya merasa telah diberikan kepercayaan oleh perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan					
Kerjasama Tim						
1	Saya dan anggota lain secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja					
2	Saya dan anggota tim sadar akan peranannya masing-masing untuk mencapai tujuan yang ditargetkan					
3	Saya dan anggota tim, baik itu pimpinan maupun bawahan memegang prinsip kepercayaan					
4	Saya diberikan tugas atas dasar kepercayaan akan kemampuannya					

5	Saya selalu mendiskusikan pada anggota tim yang lain terhadap hasil yang akan kami capai					
6	Kerja tim yang dibangun merupakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang akan dicapai					



Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner

No	Motivasi									Kerjasama Tim							Kemampuan	Kinerja
	1	2	3	4	5	6	7	8	X2	1	2	3	4	5	6	X3	X1	Y
1	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	5	4	4	4	4	25	50	26
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	49,75	30,5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	3	3	4	4	3	21	47	30
4	5	5	5	4	4	5	4	5	37	4	4	5	4	5	5	27	38,25	34
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	5	4	4	4	4	24	49,25	31
6	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	3	3	4	4	3	21	47,5	35
7	4	3	3	3	3	4	3	4	27	4	5	4	3	4	4	24	47,5	35
8	4	4	4	5	5	5	5	4	36	4	5	5	5	4	5	28	49,75	28
9	3	2	2	3	3	3	3	3	22	4	5	3	3	3	3	21	45	16
10	4	4	4	5	5	5	5	4	36	4	5	5	5	4	5	28	49,8	32
11	4	4	4	5	5	5	5	4	36	4	4	5	5	4	5	27	50	26
12	4	4	4	5	5	5	5	4	36	5	4	5	5	4	5	28	49,75	30,5
13	4	4	4	5	5	5	5	4	36	4	4	5	5	4	5	27	47	30
14	4	4	4	3	3	5	5	2	30	5	4	5	5	2	4	25	38,25	34
15	4	4	4	3	3	5	5	4	32	4	4	5	5	4	4	26	49,25	31
16	3	4	4	5	5	4	5	2	32	4	2	4	5	2	4	21	47,5	35
17	4	4	4	3	3	4	3	4	29	4	2	4	3	4	4	21	47,5	35
18	5	4	4	3	3	5	3	5	32	4	2	5	3	5	4	23	49,75	28
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	2	22	45	16
20	3	4	4	3	3	5	4	2	28	4	4	5	4	2	2	21	49,8	32
21	4	4	4	4	4	4	4	2	30	2	4	4	4	4	2	20	50	26
22	4	3	3	2	4	4	4	4	28	4	4	5	4	5	4	26	49,75	30,5
23	5	5	5	4	4	5	4	5	37	2	4	4	4	2	4	20	47	30
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	4	4	2	23	38,25	34
25	5	2	4	4	4	5	4	4	32	5	4	5	4	5	4	27	49,25	31
26	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	47,5	35
27	4	2	4	4	4	4	4	4	30	2	4	4	4	2	4	20	47,5	35
28	4	3	3	4	4	4	4	4	30	4	4	5	5	4	4	26	49,75	28
29	5	2	4	4	4	5	5	4	33	5	5	4	5	5	4	28	45	16
30	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	5	4	4	4	25	49,8	32
31	5	5	5	5	5	4	4	5	38	4	5	4	5	4	5	27	49,75	28

Lampiran 3 Jawaban Responden

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	9,7	9,7	9,7
	4,00	20	64,5	64,5	74,2
	5,00	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	12,9	12,9	12,9
	3,00	3	9,7	9,7	22,6
	4,00	21	67,7	67,7	90,3
	5,00	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	3,2	3,2	3,2
	3,00	3	9,7	9,7	12,9
	4,00	24	77,4	77,4	90,3
	5,00	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	3,2	3,2	3,2
	3,00	8	25,8	25,8	29,0
	4,00	15	48,4	48,4	77,4
	5,00	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	22,6	22,6	22,6
	4,00	17	54,8	54,8	77,4
	5,00	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	9,7	9,7	9,7
	4,00	13	41,9	41,9	51,6
	5,00	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	12,9	12,9	12,9
	4,00	18	58,1	58,1	71,0
	5,00	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	12,9	12,9	12,9
	3,00	1	3,2	3,2	16,1
	4,00	22	71,0	71,0	87,1
	5,00	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	9,7	9,7	9,7
	3,00	1	3,2	3,2	12,9
	4,00	23	74,2	74,2	87,1
	5,00	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	9,7	9,7	9,7
	3,00	2	6,5	6,5	16,1
	4,00	18	58,1	58,1	74,2
	5,00	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	9,7	9,7	9,7
	4,00	13	41,9	41,9	51,6
	5,00	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	12,9	12,9	12,9
	4,00	16	51,6	51,6	64,5
	5,00	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	16,1	16,1	16,1
	3,00	1	3,2	3,2	19,4
	4,00	20	64,5	64,5	83,9
	5,00	5	16,1	16,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	12,9	12,9	12,9
	3,00	3	9,7	9,7	22,6
	4,00	17	54,8	54,8	77,4
	5,00	7	22,6	22,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	,161	,531**	,107	,084	,434*	-,072	,684**	,568**
Sig. (2-tailed)		,388	,002	,565	,654	,015	,699	,000	,001
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.2 Pearson Correlation	,161	1	,676**	,271	,239	,190	,147	,185	,591**
Sig. (2-tailed)	,388		,000	,141	,195	,306	,430	,319	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.3 Pearson Correlation	,531**	,676**	1	,427*	,340	,416*	,303	,331	,793**
Sig. (2-tailed)	,002	,000		,017	,061	,020	,098	,069	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.4 Pearson Correlation	,107	,271	,427*	1	,865**	,200	,562**	,129	,724**
Sig. (2-tailed)	,565	,141	,017		,000	,281	,001	,488	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.5 Pearson Correlation	,084	,239	,340	,865**	1	,146	,612**	,178	,705**
Sig. (2-tailed)	,654	,195	,061	,000		,432	,000	,337	,000
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.6 Pearson Correlation	,434*	,190	,416*	,200	,146	1	,475**	,118	,569**
Sig. (2-tailed)	,015	,306	,020	,281	,432		,007	,528	,001
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.7 Pearson Correlation	-,072	,147	,303	,562**	,612**	,475**	1	-,204	,549**
Sig. (2-tailed)	,699	,430	,098	,001	,000	,007		,272	,001
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.8 Pearson Correlation	,684**	,185	,331	,129	,178	,118	-,204	1	,501**
Sig. (2-tailed)	,000	,319	,069	,488	,337	,528	,272		,004
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2 Pearson Correlation	,568**	,591**	,793**	,724**	,705**	,569**	,549**	,501**	1
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,004	
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . 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	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	,000	,279	,246	,364*	,224	,589**
Sig. (2-tailed)		1,000	,129	,183	,044	,227	,000
N	31	31	31	31	31	31	31
X3.2 Pearson Correlation	,000	1	,058	,233	,086	,169	,463**
Sig. (2-tailed)	1,000		,755	,208	,647	,364	,009
N	31	31	31	31	31	31	31
X3.3 Pearson Correlation	,279	,058	1	,395*	,182	,355	,607**
Sig. (2-tailed)	,129	,755		,028	,326	,050	,000
N	31	31	31	31	31	31	31
X3.4 Pearson Correlation	,246	,233	,395*	1	-,090	,427*	,587**
Sig. (2-tailed)	,183	,208	,028		,630	,016	,001
N	31	31	31	31	31	31	31
X3.5 Pearson Correlation	,364*	,086	,182	-,090	1	,208	,544**
Sig. (2-tailed)	,044	,647	,326	,630		,262	,002
N	31	31	31	31	31	31	31
X3.6 Pearson Correlation	,224	,169	,355	,427*	,208	1	,701**
Sig. (2-tailed)	,227	,364	,050	,016	,262		,000
N	31	31	31	31	31	31	31
X3 Pearson Correlation	,589**	,463**	,607**	,587**	,544**	,701**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,001	,002	,000	
N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

b. Uji Reliabilitas

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	9

X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	7

Lampiran 5 Analisis Regresi Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 ^a	,856	,752	,22007366

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,692	3	9,564	197,473	,000 ^b
	Residual	1,308	27	,048		
	Total	30,000	30			

a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,010	,040		,244	,809
	X1	,278	,112	,276	2,476	,020
	X2	,421	,112	,422	3,746	,001
	X3	,295	,108	,309	2,745	,011

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		31	31	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	47,4565	32,1290	24,1935	29,6935
	Std. Deviation	3,44177	3,46162	2,77392	5,36296
Most Extreme Differences	Absolute	,254	,160	,166	,200
	Positive	,230	,160	,166	,161
	Negative	-,254	-,126	-,134	-,200
Test Statistic		,254	,160	,166	,200
Asymp. Sig. (2-tailed)		,122 ^c	,142 ^c	,130 ^c	,200 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,010	,040		,244	,809		
X1	,278	,112	,276	2,476	,020	,130	7,693
X2	,421	,112	,422	3,746	,001	,127	7,843
X3	,295	,108	,309	2,745	,011	,127	7,876

- a. Dependent Variable: Y

c. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,060	,030		1,978	,058
	X1	,292	,085	1,484	1,430	,120
	X2	-,252	,085	-1,294	-,962	,163
	X3	-,034	,081	-,182	-,417	,680

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 7 Uji Hipotesis

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,010	,040		,244	,809
	X1	,278	,112	,276	2,476	,020
	X2	,421	,112	,422	3,746	,001
	X3	,295	,108	,309	2,745	,011

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Koefisienan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 ^a	,856	,752	,22007366

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

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 Rtabel

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