

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PADA PT PERKEBUNAN XXI-XXII (PERSERO)
JAWA TIMUR**

PERPUSIAKAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA



TE. 32/92

Pam
p

OLEH :

ARDI PAMINTO
NIM. 098910636/M

**PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

1991

27 MAY 1992

TEAM PENGUJI :

Ketua : Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.

Anggota : Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.

Dr. Sarmanu, M.S.

Drs. Ec. Warsono, M.K.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, maka akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas menyusun tesis ini.

Tesis dengan judul "Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pada PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur" ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga dalam Program Studi Ilmu Manajemen.

Judul tesis ini penulis ambil dengan keyakinan bahwa sumberdaya manusia merupakan faktor penting untuk merealisasikan kesuksesan suatu organisasi perusahaan seiring dengan kemajuan di bidang teknologi. Kepuasan kerja selain penting bagi karyawan juga penting untuk perusahaan, karena produktivitas atau prestasi perusahaan pada dasarnya tidak terlepas dari perilaku, tindakan dan prestasi kerja para pegawainya. Kualitas pengalaman dalam kerja mempunyai implikasi penting terhadap motivasi diri para pegawai, dan selanjutnya mempunyai konsekuensi-konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan perusahaan.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak sulitlah kiranya untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Berkenaan dengan itu kiranya

tidaklah berlebihan apabila pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak Drs. Ec. Warsono, ME yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dorongan semangat kepada penulis untuk terus berusaha semaksimal mungkin. Senoga Allah SWT berkenan membalas ketulusan hati beliau.

Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Sarmanu, MS selaku konsultan yang telah berkenan memberikan pengarahan di bidang statistik khususnya.
2. Bapak Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA.,Ph.D. selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah banyak memberikan pengarahan selama menempuh pendidikan hingga tesis ini selesai.
3. Para Staf Pengajar Program Studi Ilmu Manajemen yang telah banyak memberikan bekal tambahan ilmu kepada penulis.
4. Direktur dan Staf PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur yang telah berkenan memenuhi keperluan-keperluan penulis selama penelitian lapangan, dan juga terima kasih kepada seluruh Karyawan Non Staf yang telah bersedia menjadi responden.
5. Bapak Prof. dr. Soedarso Djogionegoro, Rektor

Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program S2 dengan biaya dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan melalui Tim Manajemen Program Doktor (TMPD).

6. Bapak Prof. Dr. Soetarjadi, Apt., Direktur Program Pascasarjana beserta Staf yang telah berkenan memberikan kemudahan-kemudahan dan fasilitas selama penulis mengikuti pendidikan.
7. Bapak Prof. Dr. H.M. Yunus Rasjid, MA, Rektor Universitas Mulawarman Samarinda dan Bapak Drs. Darminto, MS., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengikuti pendidikan.
8. Semua keluarga, khususnya istri dan anak tercinta : Kuscahyaning Utami, BA dan Tiar Ardhika Cahya yang dengan penuh kesetiaan ikut berkorban dan memberikan dorongan hingga tesis ini dapat diselesaikan.

Akhirnya, semoga Allah SWT membalas budi baik tersebut dengan balasan yang setimpal. Amien.

Surabaya, Desember 1991

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Manfaat Penelitian	7
1.4. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Pengertian Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	13
2.3. Teori-teori Kepuasan Kerja	20
2.4. Komponen-komponen Kepuasan Kerja ..	30
2.5. Hipotesis	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
3.1. Identifikasi Variabel	45
3.2. Pengambilan Sampel	51
3.3. Pengumpulan Data	55
3.3.1. Jenis Data	55

3.3.2. Responden	55
3.3.3. Cara Pengumpulan Data	56
3.5. Analisis Data	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	61
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	61
4.1.2. Struktur Organisasi	71
4.2. Gambaran Variabel Kepuasan Kerja ..	80
4.3. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja	89
4.4. Pengaruh masing - masing Variabel Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja	95
Bab V KESIMPULAN DAN SARAN	110
5.1. Kesimpulan	110
5.2. Saran-saran	111
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	117

--oo0oo--

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1. Lokasi dan jumlah karyawan non staf pabrik gula yang dikelola PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1991	52
4.1. Wilayah kerja PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1990/1991	65
4.2. Luas areal tanaman tebu program T R I PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1988/1989 - 1990/1991 (dalam Ha)	66
4.3. Luas areal tanaman tebu program Non T R I PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1988/1989 - 1990/1991 (dalam Ha)	67
4.4. Hasil produksi gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1988/1989 - 1990/1991 (dalam kwintal)	68
4.5. Jumlah karyawan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1990	69
4.6. Jumlah karyawan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1991	70
4.7. Skore rata-rata dan standar deviasi variabel kepuasan kerja	81
4.8. Kepuasan terhadap variabel gaji	83
4.9. Kepuasan terhadap variabel pekerjaan itu sendiri	84
4.10. Kepuasan terhadap variabel pengawasan	85
4.11. Kepuasan terhadap variabel peluang promosi	86
4.12. Kepuasan terhadap variabel kelompok kerja	87
4.13. Kepuasan terhadap variabel kondisi kerja ..	88
4.14. Koefisien regresi kepuasan kerja - prestasi kerja	90

	vii
4.15. Pengaruh kepuasan kerja parsial terhadap prestasi kerja	96
4.16. Indikator-indikator pekerjaan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja	100
4.17. Indikator-indikator pengawasan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja	103

--oo0oo--

DAFTAR GAMBAR

	halaman
2.1. Model kepuasan kerja dengan pendekatan Teori Diskripsi	22
2.2. Kepuasan kerja menurut pandangan Tradisional dan pandangan Herzberg	28
2.3. Hygienes dan Motivators dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, ketidakpuasan kerja dan prestasi kerja	29
2.4. Teori daur hidup Hersey dan Blanchard ..	40
4.1. Struktur organisasi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur	74
4.2. Struktur organisasi Pabrik Gula golongan A atau B	77
4.3. Struktur organisasi Pabrik Gula golongan C	78

--oo0oo--

BAB I

PENDAHULUAN

MILIK
 PERPUSTAKAAN
 "UNIVERSITAS AIRLANGGA"
 SURABAYA

1.1. Latar Belakang

Pada dewasa ini tak dapat dipungkiri bahwa kemajuan teknologi telah mengakibatkan menurunnya prosentase penggunaan tenaga kerja manusia di bidang industri. Walaupun demikian, tersedianya gedung yang megah, lengkapnya mesin dan peralatan, tetapi tanpa kehadiran manusia semuanya adalah tiada arti. Faktor sumber daya manusia tetap berperan dalam merealisasikan kesuksesan organisasi perusahaan. Sumber daya yang sangat penting bagi organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang mensuplai organisasi dengan kerja, kecakapan, ketrampilan dan daya usaha mereka (Stoner, 1982 : 521).

Manusia-manusia yang bekerja dalam organisasi perusahaan, mereka adalah para anggota organisasi yang diharapkan berperan serta dalam mensukseskan tujuan organisasi tersebut. Namun, di samping itu mereka juga individu-individu yang mempunyai tujuan tertentu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Mereka bertindak dan berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan, di mana merupakan pernyataan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat untuk mencapainya sebagai suatu tujuan atau hasil. Kebutuhan manusia banyak ragamnya dan masing-masing manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda,

dan dapat berubah dalam masa hidup yang berlainan. Abraham Maslow merinci hirarki kebutuhan manusia menjadi lima, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan cinta yang pada dasarnya adalah kebutuhan sosial atau kebutuhan rasa memiliki (belonging needs), kebutuhan akan penghargaan (esteems), dan kebutuhan aktualisasi diri (DuBrin, 1981 : 28).

Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan para individu kepada organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Allen mengatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana, organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai (Moh. As'ad, 1987 : 104).

Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa manusia beserta kepuasan kerja berperan dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Ketidakpuasan atau tingkat kepuasan yang rendah pada karyawan bisa mengakibatkan ketidaklancaran perusahaan dan proses produksi yang dikarenakan tingginya tingkat keterlambatan dan kemangkiran (kesengajaan atau sakit), turnover pegawai, tindakan sabotase, dan kesengajaan memperlambat kerja. Sebaliknya, orang yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan menimbulkan motivasi diri untuk bertindak mencapai prestasi yang lebih besar daripada orang yang tidak

terpuaskan. Hal tersebut penting bagi perusahaan karena produktivitas atau prestasi perusahaan pada dasarnya tidak terlepas dari tindakan-tindakan dan prestasi kerja para pegawainya. Banyak ilmuwan perilaku melaksanakan studi terhadap kepuasan kerja karena, pertama, mereka percaya bahwa kualitas pengalaman dalam kerja mempunyai implikasi penting terhadap kesehatan mental serta penyesuaian psikologis. Kedua, kepuasan kerja mempunyai konsekuensi-konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas organisasi (Wexley dan Yukl, 1988 : 153-154).

Di samping memperhatikan kepuasan kerja memang masalah penting bagi organisasi perusahaan itu sendiri, perusahaan juga mempunyai tanggung jawab dalam mensukseskan pembangunan ketenagakerjaan sesuai dengan peningkatan kemampuan dan kemajuan perusahaan seperti yang dicantumkan dalam GBHN Pelita V. Kegiatan perusahaan pada hakikatnya merupakan usaha bersama antara pengusaha dan pekerja, diarahkan baik untuk pertumbuhan perusahaan maupun untuk kesejahteraan masyarakat termasuk kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi imbalan yang layak sesuai dengan sumbangan jasa yang diberikan serta pertimbangan kemanusiaan. Usaha perlindungan tenaga kerja perlu terus ditingkatkan melalui perbaikan syarat kerja termasuk upah, gaji dan jaminan sosial; kondisi kesehatan;

keselamatan dan lingkungan kerja; serta hubungan kerja dalam rangka peningkatan kesejahteraan para pekerja secara menyeluruh.

Indonesia merupakan negara agraris yang sudah swasembada pangan (beras), akan tetapi untuk gula yang merupakan salah satu dari sembilan kebutuhan pokok, hingga sekarang Indonesia masih tetap kekurangan. Berdasarkan data yang diperoleh, impor gula Indonesia pada tahun 1985 = 6.263 ton, tahun 1986 = 63.214 ton, dan dalam tahun 1987 = 137.103 ton (BPS Jakarta). Kenaikan impor gula tersebut sudah tentu akan menyedot devisa yang semakin besar. Di samping gula sebagai kebutuhan pokok rakyat Indonesia, proses penyediaan bahan bakunya (tebu) adalah melibatkan sejumlah besar petani.

Di Indonesia pabrik gula merupakan satu bagian penting dalam rantai industri gula/perkebunan tebu rakyat, dan karena itu sukses tidaknya pabrik gula juga mempengaruhi berhasil tidaknya perkebunan tebu rakyat.

Berdasar pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis sengaja memilih obyek industri gula, yaitu di sejumlah pabrik gula yang dikelola oleh PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasar uraian sepintas dalam latar belakang,

tidaklah berlebihan bila penulis beranggapan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih termotivasi dan karena itu lebih berprestasi atau bekerja lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak puas. Sedang bagi perusahaan di mana tingkat kepuasan kerja karyawannya rendah, maka sebagai konsekuensinya adalah karyawan sering datang terlambat, tingkat absensi dan turnover yang tinggi, kesengajaan karyawan memperlambat kerja, pemogokan, dan turunnya tingkat kesehatan karyawan baik fisik maupun mental. Dengan demikian, bila suatu perusahaan ingin meningkatkan produktivitas maka kiranya perlu mempertimbangkan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, upah yang adil, pengawasan yang baik dan bijaksana, kesempatan untuk berprestasi, dan jenis-jenis kompensasi lain yang memadai.

Walaupun banyak yang beranggapan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja, tetapi tidak sedikit yang menyangsikan besarnya pengaruh dalam kaitan faktor-faktor tersebut. Kepuasan yang tinggi tidak selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi pula, karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang berproduksi tinggi, sedang atau rendah (Davis dan Newstrom, 1990 : 107).

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang akan dilihat, pertama yaitu kepuasan kerja. Variabel kepuasan

kerja ini dirinci lebih lanjut menjadi enam faktor kepuasan yaitu terhadap (1) gaji yang diterima; (2) pekerjaan itu sendiri; (3) pengawasan; (4) peluang promosi; (5) kelompok kerja; dan (6) kondisi kerja. Variabel kedua yaitu prestasi kerja, yang didefinisikan sebagai skore hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap job (pekerjaan) yang bersangkutan.

Bertitik tolak dari ulasan dan pandangan-pandangan di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur ?.
- b. Dari faktor-faktor kepuasan kerja tersebut - gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja -, mana yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur ?.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini ialah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.
- b. Untuk mengetahui faktor kepuasan kerja - gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja - yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang cukup penting bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam usaha meningkatkan produktivitas atau prestasi melalui pemberian bentuk-bentuk kompensasi guna memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawannya. Hasil penelitian ini baik dari segi teoritis maupun metodologi, diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian sejenis lebih lanjut.

1.4. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun menjadi 5 (lima) bab,

masing-masing bab terinci seperti di bawah ini.

Bab I merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II menyajikan tinjauan pustaka dan rumusan hipotesis. Bab ini pada intinya menguraikan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang melatarbelakangi penelitian ini, pengertian kepuasan kerja dan prestasi kerja, teori-teori kepuasan kerja, dan komponen-komponen kepuasan kerja. Bab ini diakhiri dengan perumusan hipotesis yang mana merupakan jawaban sementara dari permasalahan penelitian ini.

Bab III menjelaskan tentang metodologi penelitian. Bab ini pertama menguraikan tentang identifikasi variabel. Kedua, menegaskan tentang responden penelitian. Ketiga menjabarkan cara dan prosedur pengambilan sampel. Bagian keempat menjelaskan jenis data yang diperlukan dan cara pengumpulan datanya. Bagian terakhir bab ini menjelaskan tentang analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab IV menyajikan hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini diawali dengan menyajikan informasi dan data yang diperoleh dari obyek penelitian guna lebih mempertajam pembahasan. Bagian berikutnya merupakan bagian inti, yaitu menganalisis data primer khususnya, baik secara kualitatif atau kuantitatif. Pada sub bab

ini pembahasan juga diperbandingkan dengan teori-teori pendukung dan hasil penelitian terdahulu yang sejenis.

Bab V merupakan bagian penutup, yaitu menyajikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan yaitu berisi pernyataan singkat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk membuktikan hipotesis. Saran-saran dibuat berdasar pertimbangan dan pengalaman penulis selama penelitian, diharapkan bermanfaat bagi perusahaan dan para peneliti yang ingin memperkembangkan penelitian-penelitian sejenis.

--oo0oo--

BAB II**TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS****2.1. Penelitian Terdahulu**

Kepuasan kerja ternyata merupakan topik yang populer di kalangan ahli manajemen dan psikologi industri. Hal ini terbukti banyaknya penelitian tentang kepuasan kerja khususnya yang bekerja di bidang industri. Moh. As'ad (1987 : 103-104) merangkum ada tiga macam arah dalam penelitian di bidang kepuasan kerja, yaitu :

- a. Untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini, pemimpin lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
- b. Berusaha melihat bagaimana efek kepuasan kerja terhadap kondisi kesehatan, sikap dan tingkah laku karyawan seperti : kesehatan fisik atau mental, produktivitas, kecelakaan akibat kerja, absensi, turnover pegawai dsb. Dengan mengetahui hal ini, para pemimpin organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah perilaku-perilaku yang dapat merugikan perusahaan.
- c. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi

yang bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain dilakukan oleh Arthur Kornheuser tahun 1965 di mana ia meneliti kesehatan mental pada pekerja industri. Penelitian terhadap 400 pekerja itu, yaitu mendekati 40 % mempunyai gejala-gejala problem kesehatan secara psikologis. Penelitian itu menyimpulkan ada hubungan yang signifikan antara kesehatan mental dengan kepuasan kerja. Kesehatan mental yang buruk timbul karena karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja (Ivancevich dan Matteson, 1987 : 215).

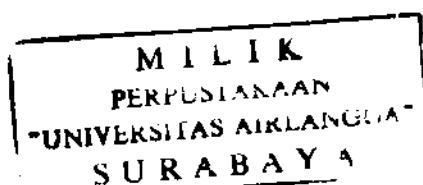
Penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dengan turnover - banyak sedikitnya pegawai yang meninggalkan organisasi - rata-rata menyimpulkan ada hubungan negatif yang signifikan. Para pekerja yang mempunyai tingkat kepuasan kerja rendah adalah sangat mungkin untuk meninggalkan pekerjaannya. Dari 13 studi yang diamati Reitz (1977 : 278) hanya satu yang gagal menemukan kaitan ketidakpuasan kerja dengan turnover. Namun demikian, kuat tidaknya hubungan ini sebagian tergantung tingkat alternatif kesempatan kerja yang ada.

Penelitian yang mengkaitkan tingkat kepuasan kerja dengan absensi hasilnya juga negatif. kepuasan yang semakin tinggi maka tingkat absensi rendah. Ada variabel ketiga yang ikut mempengaruhi tinggi rendahnya korelasi

ini, yaitu hukuman terhadap ketidakhadiran (Mitchell dan Larson, 1987 : 142).

Beberapa analisis yang mengkaitkan kepuasan kerja dengan prestasi atau produktivitas kerja ada yang berhasil dan ada juga yang tidak berhasil. Studi Bambang Haryo Wicaksono tahun 1985 di PT Kedawung Subur cabang Magelang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja, dan juga disimpulkan bahwa ada hubungan yang negatif antara usia dengan produktivitas kerja (Moh. As'ad, 1987 : 125).

Namun demikian, kesimpulan dan pandangan yang mengatakan jika para pekerja terpuaskan atas faktor-faktor kerja maka memperlihatkan produktivitas atau prestasi yang lebih besar kiranya masih perlu untuk dianalisis lebih lanjut, karena tidak sedikit yang meragukan kekonsistenannya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja adalah lemah, kepuasan dan prestasi satu sama lain tidak menunjukkan kaitan yang sederhana (Feldman dan Arnold, 1983 :201). Pendapat tersebut disimpulkan atas hasil analisis Brayfield dan Crockett (1955) dalam "Employee attitudes and employee performance", dan dari Vroom (1964) dalam "Work and motivation". Bahkan penulis lain (Mitchell dan Larson, 1987 : 143) yang didasari atas hasil penelitian Iaffaldano dan Muchinsky (1985) dalam "Job satisfaction



and job performance : A meta-analysis" memperlihatkan tingkat korelasi antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja hanya sekitar $r = 0,17$.

2.2. Pengertian Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja

Dalam kehidupan organisasi modern, kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi, merupakan tanda bahwa organisasi dikelola dengan baik yang pada dasarnya adalah hasil manajemen yang efektif. Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Karena itu, walau tak seorangpun manager bisa berharap mampu membuat semua karyawan bahagia dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja tetap perlu mendapat perhatian. Terpuaskannya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Cumming (1980 : 43) mengatakan :

"If work is made for satisfying of individual employees then an atmosphere can be created which will lead to greater flexibility in introducing necessary changes which will enable human resources to be used more effectively, and will thus improve productivity".

Beberapa pengertian kepuasan kerja antara lain sebagai berikut :

"Job satisfaction is an attitude. It is both a general attitude that person has toward an overall job, and it is a set of specific attitudes a person has toward particular components of a job, that an attitude can have three components : cognitive, affective, and conative " (Albanese, 1978 : 287).

Sedang yang dimaksud dengan komponen cognitive adalah sekelompok kepercayaan bahwa seseorang mempunyai kecenderungan pada pekerjaan. Komponen affective yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan, dan yang dimaksud dengan komponen conative adalah aspek tendensi tindakan dari sikap kepuasan kerja.

Penulis lain (Ivancevich dan Matteson, 1987 : 64) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut :

"Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs".

Sedang yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan ialah upah, peluang promosi, supervisor dan teman sekerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja dan kondisi kerja.

Schermerhorn et al. (1988 : 43) menyatakan secara formal tentang kepuasan kerja sebagai berikut :

"Job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about the various facets of the job tasks, the work setting, and relationship with co workers. It is underlying belief or feeling that conveys someone's evaluation of their overall job and its separate aspects. It also reflects the degree to which the expectations of a psychological contract are being fulfilled".

Hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, ketrampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi.

Mengenai kontrak psikologis Schein mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai macam harapan dari karyawan. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dan organisasi (Gibson et al., 1989: 526).

Pengertian kepuasan kerja menurut Locke (1969) sebagai berikut :

"Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing" (Albanese, 1978 : 287).

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Berdasar pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. namun demikian tidaklah terdapat perbedaan yang mendasar daripadanya. Pada intinya, kepuasan kerja adalah

perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, di mana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataannya di tempat ia bekerja.

Pengertian prestasi kerja, Moh. As'ad (1987:46-47) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier (1965) yang memberi batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, dari pendapat Lawler dan Porter (1967) yang menyatakan bahwa prestasi kerja adalah 'successful role achievement' yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Berdasar dua pendapat itu dia menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Biasanya orang yang tingkat prestasinya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berprestasi rendah.

Sedangkan penulis lain (Byars dan Rue, 1984 :310) mendefinisikan bahwa prestasi kerja adalah menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai job seorang individu. Prestasi kerja adalah merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah job.

Berdasar definisi-definisi di atas, tercermin bahwa

prestasi kerja tidak semata merupakan hasil yang bersifat kuantitatif, tetapi juga bersifat kualitatif atas tuntutan-tuntutan pekerjaan.

Penilaian prestasi kerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan seorang manager atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian prestasi yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan tersebut penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang prestasi kerja mereka. Suatu program penimbangan prestasi yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji, dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi (Strauss dan Sayles, 1986 : 259-260).

DuBrin et al. (1989 : 315) mengatakan ada 5 maksud penilaian prestasi, yaitu :

1. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktivitas. Penilaian prestasi kerja yang efektif membantu memelihara perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja.
2. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun

pembayaran bonus.

3. Penilaian prestasi kerja berperan secara vital dalam penentuan kepatutan seorang karyawan untuk dipromosikan. Secara umum, karyawan yang mempertunjukkan kepemimpinan dan kepandaian dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam posisi managerial.
4. Penilaian memudahkan pengembangan karier, karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan.
5. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan secara ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia. Misalnya dalam penyeleksian, diumumkan berlakunya penggunaan peringkat evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Menurut T. Hani Handoko (1989 : 135-137) penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manager dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasar penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.3. Teori-teori Kepuasan Kerja

Ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu : (1) Teori diskripansi (Discrepancy Theory); (2) Teori keadilan (Equity Theory); dan (3) Teori dua faktor (Two Factor Theory).

Teori Diskripansi (Discrepancy Theory)

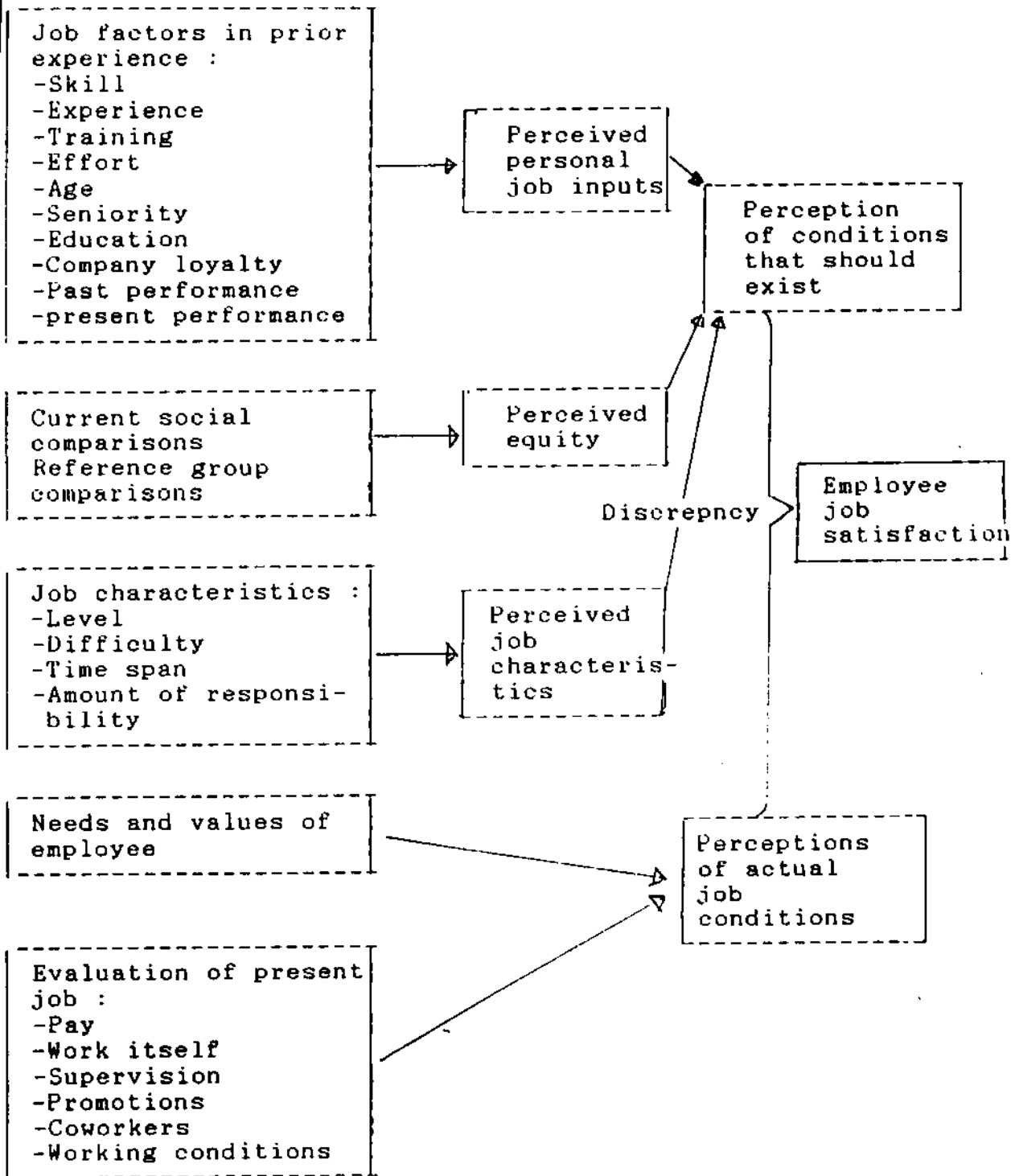
Sebagian besar penulis tentang kepuasan kerja mengulas teori ini (Wexley dan Yukl, 1988 : 130-131), (Moh. As'ad, 1987 : 106), dan (Feldman dan Arnold, 1983 : 198-201), yang secara garis besar ulasannya seperti di bawah ini.

Teori ini semula dikembangkan oleh Porter (1961), ia mendefinisikan kepuasan kerja sebagai selisih antara berapa banyak yang seharusnya ada dengan berapa banyak kenyataan yang ada.

Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (discrepancy) antara harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum telah terpenuhi.

Apabila kenyataan yang dirasakan lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat selisih tetapi merupakan selisih yang menguntungkan. Sebaliknya, semakin besar selisih antara kenyataan dengan standar yang diinginkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Model kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan teori diskripsi dari studi Lawler dapat dilihat dalam gambar 2.1.

Para individu pada dasarnya mempunyai sejumlah kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, cinta dan penghargaan, dan aktualisasi diri. Faktor-faktor kerja seperti gaji, pekerjaan itu sendiri,



Gambar 2.1. Model Kepuasan Kerja dengan Pendekatan Teori Diskripansi (Feldman dan Arnold, 1983 : 199)

pengawasan, promosi, teman kerja, dan kondisi kerja pada dasarnya juga dapat memenuhi satu atau lebih kebutuhan-kebutuhan tersebut. Kepuasan pekerja terhadap job selanjutnya ditentukan bersama oleh berapa tinggi tiap-tiap faktor job dinilai (misal, berapa banyak gaji memenuhi seseorang) dan berapa banyak instrumental job di dalam mencapai nilai hasil itu.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi harapan pekerja. Pertama, individu membawa asset ke perusahaan, yaitu pengalaman, senioritas, pendidikan dan lain-lain. Kedua, pekerja juga mempertimbangkan macam-macam tuntutan kerja. Apakah saya mempunyai sejumlah/sedikit tanggung jawab ?. Apakah saya membuat keputusan penting ?. Apakah saya bekerja dengan waktu yang panjang ?. Apakah pekerjaan meminta keahlian khusus ?. Semakin banyak job menuntut individu, semakin tinggi harapan individu terhadap imbalan atas job yang ada. Ketiga, pekerja memperhatikan pekerja-pekerja lain di sekitarnya untuk melihat apakah benefit kerjanya fair, pantas dan adil. Dengan demikian, faktor yang mempengaruhi kondisi yang seharusnya ada yaitu perasaan seseorang terhadap input, karakteristik job dan perasaan keadilan.

Teori Keadilan (Equity Theory)

Dalam menguraikan inti teori ini diambil dari beberapa buku (Gibson et al., 1989 : 150-152), (Moh. As'ad, 1987 : 107-109), dan (Wexley dan Yukl, 1988 :

131-136) sebagai acuan.

Teori keadilan dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi teori proses perbandingan sosial. Prinsip teori keadilan ialah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi atau faktor tertentu. Rasio input dengan outcome atas dirinya dibandingkan dengan rasio input dengan outcome seseorang/sejumlah orang bandingan.

Teori ini mempunyai empat komponen utama, yaitu :

1. Orang : Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.
2. Orang sebagai pembanding : Setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio input dengan outcome. Pembanding bisa dari perusahaan yang sama, perusahaan lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.
3. Masukan (input) : Karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan, misal, pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan sebagainya.
4. Hasil (outcome) : Sesuatu yang diterima seseorang dari pekerjaan, seperti gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, peluang untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika

karyawan menganggap bahwa rasio antara input dengan hasil sepadan dengan rasio seseorang/sejumlah orang bandingan. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara input dengan hasil mungkin lebih besar atau lebih kecil dibandingkan rasio orang bandingan. Seseorang menganggap gajinya tidak adil jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima jumlah yang lebih besar, atau jika pekerja yang lebih rendah kualifikasinya menerima gaji yang sama. Menurut teori ini, seseorang juga akan mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi lebih banyak dari orang bandingannya.

Ketidakadilan adalah satu sumber ketidakpuasan kerja, dan ketidakadilan tersebut menjadi motif tindakan seseorang untuk menegakkan keadilan. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih banyak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang akan menegakkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, yang selanjutnya mengakibatkan turunnya kualitas dan kuantitas prestasi kerja. Sedang pekerja yang mendapatkan kompensasi lebih dan dibayar atas dasar gaji atau ongkos per jam, keadilan akan ditegakkan dengan meningkatkan input usahanya. Tindakan ini akan mengakibatkan peningkatan dalam kualitas dan kuantitas prestasi kerja.

Pada teori keadilan, masalah-masalah yang telah banyak dilalaikan yaitu mencakup dasar-dasar untuk memilih orang bandingan, dasar-dasar untuk memilih tanggapan-tanggapan yang berbeda terhadap ketidakadilan, serta dasar-dasar untuk menentukan atribut-atribut pribadi dan karakteristik-karakteristik pekerjaan apa yang dianggap sebagai input dan hasil dalam proses perbandingan sosial.

Meskipun terdapat keterbatasan, teori keadilan relatif menyediakan pengetahuan untuk membantu menjelaskan dan meramalkan sikap pekerja tentang upah. Teori ini juga menekankan pentingnya pembandingan dalam situasi kerja, di mana orang pembandingan tersebut bisa mempunyai nilai potensial dalam usaha menyusun kembali program pengupahan. Teori keadilan juga mengemukakan masalah metode untuk penanggulangan ketidakadilan.

Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Penjelasan teori ini diambilkan dari beberapa penulis (Adam I. Indrawijaya, 1986 : 80-82), (Wexley dan Yukl, 1988 : 136-138), (Gibson et al., 1989 : 107-110), dan (Albenese, 1978 : 240-242) yang secara ringkas diuraikan di bawah ini.

Teori ini berkembang berdasar hasil penelitian Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) yang melibatkan 200 orang terdiri dari akuntan dan insinyur. Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara

kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja, digambarkan dalam dua kontinum yang berbeda. Pertama, dinamakan dissatisfiers atau hygiene factors atau extrinsic factors, yaitu faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri dari gaji, pengawasan hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status. Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan motivasi. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai dalam kontinum yang kedua yaitu faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan satisfiers.

Kedua, satisfiers atau motivators atau intrinsic factors, yaitu karakteristik pekerjaan atau sumber-sumber kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jika kondisi ini ada, maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah menimbulkan ketidakpuasan.

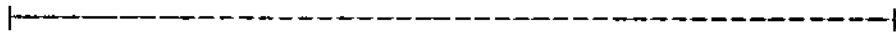
Gambar 2.2., yaitu menyajikan secara grafis dua pandangan yang berbeda tentang kepuasan kerja. Teori tradisional memandang kepuasan sebagai konsep berdimensi satu, yaitu menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung kontinum dan ketidakpuasan pada ujung lainnya dalam kontinum yang sama. Ini berarti jika terpenuhinya faktor-faktor tersebut bisa menimbulkan kepuasan kerja,

sebaliknya tidak terpenuhinya faktor-faktor itu dapat juga menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sedangkan teori dua faktor ada dua kontinum yang berbeda, satu untuk kepuasan dan satu lainnya untuk ketidakpuasan.

Teori Tradisional

Kepuasan kerja
tinggi

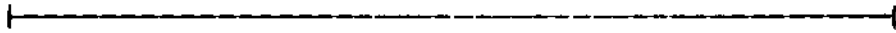
Ketidakpuasan
kerja tinggi



Teori Herzberg

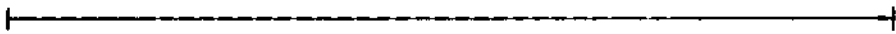
Kepuasan kerja
tinggi

Kepuasan kerja
rendah



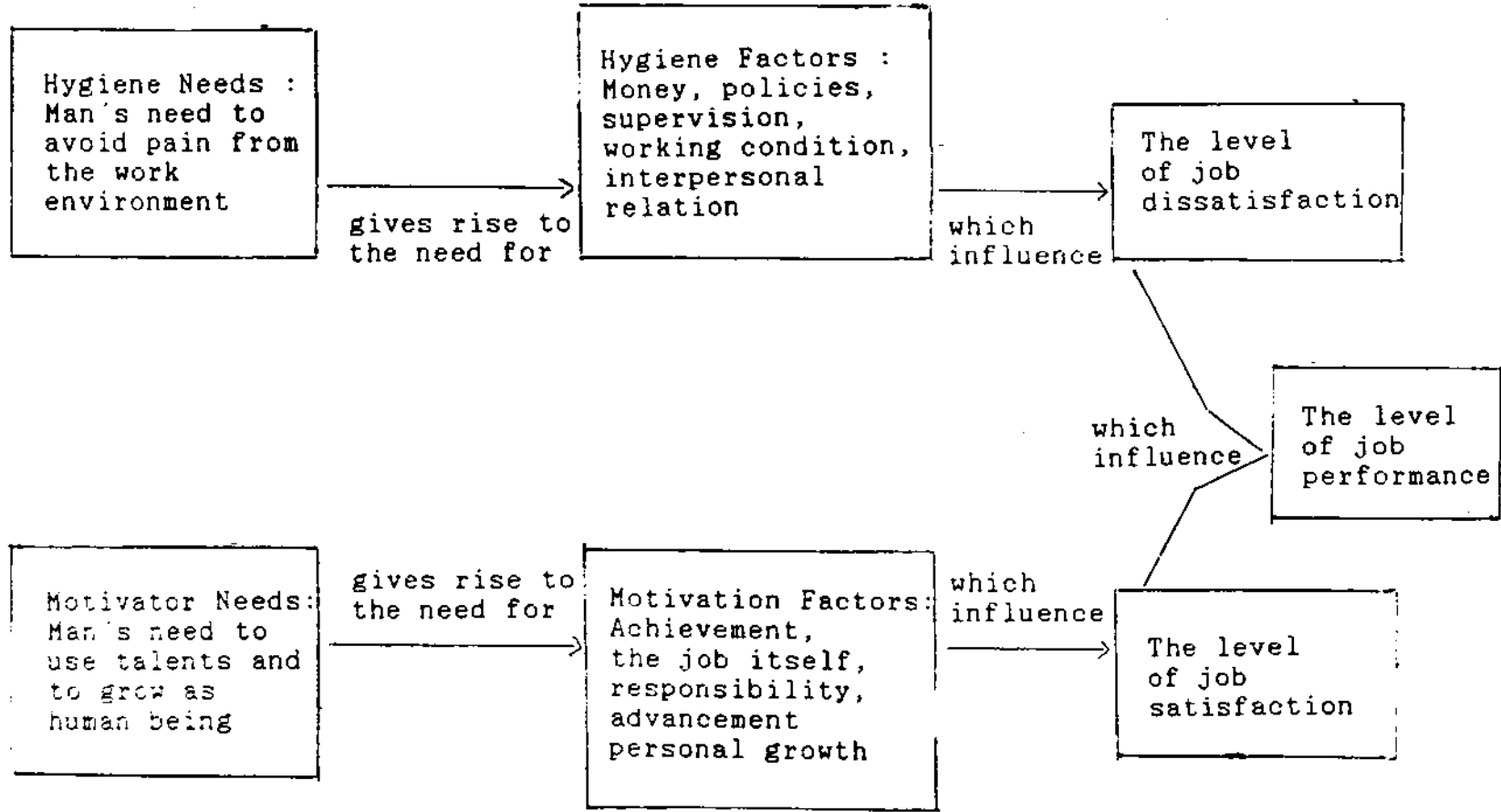
Ketidakpuasan kerja
tinggi

Ketidakpuasan
kerja rendah



Gambar 2.2. Kepuasan Kerja Menurut Pandangan Tradisional dan Pandangan Herzberg (Gibson et al., 1989 : 108)

Selanjutnya, kaitan kepuasan dan ketidakpuasan dengan prestasi kerja menurut teori Herzberg ditunjukkan pada gambar 2.3. Teori menyebutkan bahwa level ketidakpuasan kerja yang tinggi mempunyai pengaruh negatif pada prestasi kerja, tetapi level rendah tidak mempunyai pengaruh positif. Selanjutnya, teori berpendapat bahwa level prestasi kerja yang tinggi mula-



Gambar 2.3. Hygienes dan Motivators serta pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja, Ketidakpuasan Kerja, dan Prestasi Kerja (Albanese, 1978:241)

mula terjadi melalui motivators. Dengan demikian, hygienes adalah perlu untuk mempertahankan ketidakpuasan kerja rendah; motivators perlu untuk mempertahankan kepuasan kerja dan prestasi kerja yang tinggi.

Tak dapat dipungkiri teori ini telah memberi sumbangan bagi pengembangan teori kepuasan, tetapi kritik yang diberikan para ahli juga cukup banyak. Para pengkritik mempertanyakan tentang sampel yang terbatas dapatkah berlaku secara universal, juga dikatakan bahwa teori Herzberg terlalu menyederhanakan sifat kepuasan kerja. Kritik lain memusatkan pada metodologi yang mengharuskan orang melihat dirinya sendiri secara restrospektif- menanyakan dapatkah orang menyadari semua yang memotivasi atau yang menyebabkan mereka tidak puas.

2.4. Komponen-komponen Kepuasan Kerja

Komponen kepuasan kerja penting untuk dibahas khususnya guna memenuhi pertanyaan apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak penulis memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber yang penting dari kepuasan kerja. Pendapat tersebut antara lain sebagai berikut :

"Terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja,.....
....., yang pada umumnya ditemukan dalam analisis statistik .. dari beberapa pertanyaan sikap, meliputi : gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi (Wexley dan Yukl, 1988 : 129).

Pengertian kepuasan kerja di depan menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Harapan karyawan adalah mencakup jaminan, kondisi kerja yang baik, teman sejawat yang cocok, jam kerja yang masuh akal, kerja yang berarti, pengakuan, peluang untuk maju, kebebasan bertindak, dan pimpinan yang cakap (Benge, 1983 : 93). Siagian (1986 : 25) menyatakan bahwa harapan-harapan para karyawan pada organisasi biasanya tercermin antara lain dalam :

1. Kondisi kerja yang baik,
2. Merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut nasibnya,
3. Cara pendisiplinan yang diplomatis,
4. Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja,
5. Kesetiaan pimpinan terhadap bawahannya,
6. Penggajian yang adil dan wajar,
7. Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi,
8. Adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah pribadi,
9. Jaminan adanya perlakuan yang adil dan obyektif,
10. Pekerjaan yang menarik.

Feldman dan Arnold (1983 : 193) menyebutkan enam faktor penting sebagai determinan kepuasan kerja, yaitu:

"We will see that, in general, pay and the work it self are the most important sources of job satisfaction, that promotional opportunities and supervision are moderately important sources of job satisfaction, and the work group and working conditions are relatively minor sources of job satisfaction".

Di bagian lain mereka (Feldman dan Arnold, 1983 : 213) mengutip variabel-variabel yang ditanyakan dalam kepuasan kerja yang dikembangkan Weis, Dawis, England dan Logquist (1967) yang dikenal dengan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Daftar tersebut terdiri 100 item yang dikelompokkan menjadi 20 faktor, yaitu : penggunaan kemampuan, kepandaian, aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijaksanaan dan praktek perusahaan, kompensasi, teman kerja, kreativitas, kebebasan, nilai moral, pengakuan, tanggung jawab, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, pengawasan-hubungan manusia, teknik pengawasan, pergantian, dan kondisi kerja.

Sedangkan Job Descriptive Index (JDI) yang dikembangkan Smith, Kendell dan Hulin (1969) menekankan lima kelompok komponen kepuasan kerja, yaitu : kondisi kerja (working conditions), gaji, promosi, pengawasan, dan teman kerja (Mitchell dan Larson, 1987 : 146).

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat di atas, dalam penelitian ini penulis membatasi faktor-faktor kepuasan kerja menjadi enam kelompok seperti yang dikemukakan Feldman dan Arnold yaitu faktor gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. ✓

Gaji (Pay)

Yang termasuk dalam pengertian gaji ialah imbalan keuangan yang diterima secara rutin, premi, bonus atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya.

Gaji adalah diterminan penting dari kepuasan kerja karena merupakan alat untuk memenuhi banyak kebutuhan. Dapat dipastikan bahwa uang bernilai karena dapat ditukarkan dengan barang atau jasa. Menang tampaknya uang merupakan kebutuhan tingkat bawah pada hirarki kebutuhan manusia, suatu kebutuhan yang dengan cepat dapat dipenuhi. Namun, dalam kenyataannya uang tidak hanya sekedar alat tukar, uang lebih sering digunakan sebagai wahana untuk memenuhi kebutuhan lain pada hirarki yang lebih tinggi. Orang membeli mobil dan rumah mewah adalah lebih sekedar mengeluarkan uang, ia juga membeli- paling tidak menurut anggapannya sendiri- prestise, pengakuan dan simbol keberhasilan nyata (Dessler, 1986 : 338).

Pendapat di atas tidak jauh berbeda dengan tinjauan Lawler yang menyimpulkan bahwa gaji dapat menolong dalam memuaskan berbagai kebutuhan. Gaji dianggap paling memungkinkan dalam membantu memenuhi kebutuhan penghargaan dan fisiologis, kedua untuk memuaskan kebutuhan akan autonomi dan keamanan, dan paling sedikit kemungkinannya untuk memuaskan kebutuhan sosial dan perwujudan diri (Elitur, 1984 : 18).

Namun demikian, semakin tingginya gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian faktor ini. Seseorang yang bekerja dalam perusahaan mungkin mempunyai perbedaan ketrampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Demikian juga pekerjaan yang dibebankan mungkin mempunyai perbedaan dalam tingkat kesulitan, jangka waktu dan besarnya tanggung jawab. Para individu akan puas atau tidak puas terhadap gaji tergantung apakah ia merasakan keadilan atau ketidakadilan terhadap faktor itu. Para pekerja menilai imbalan keuangan yang diterima dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial dengan sesama pekerja atau dengan karyawan perusahaan lain. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas yang mereka miliki.

Pekerjaan itu sendiri (The work itself)

Seperti yang diulas dalam teori dua faktor, pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Faktor pekerjaan adalah sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan, pertama variasi pekerjaan, dan kedua adalah kontrol atas metode dan langkah-langkah

kerja (Arnold dan Feldman, 1986 :88). Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasakan kejenuhan dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasi dan terlalu cepat menyebabkan para pekerja merasa tertekan secara psikologis. Sebagian besar pekerja menginginkan pekerjaan yang memberi tantangan, tetapi mereka tidak menginginkan patah semangat beberapa hari setelah kerja.

Pekerjaan yang menyediakan kepada para pekerja sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah kepada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

Peluang Promosi (Promotional Opportunity)

Promosi adalah kemajuan pekerja ke pekerjaan yang lebih baik - lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji (Pigors dan Myers, 1984 : 303).

Tidak jauh berbeda dengan pengertian di atas, Werther dan Davis (1985 : 608) mengatakan bahwa promosi terjadi jika seorang karyawan digerakkan dari suatu job ke job lain yang lebih tinggi dalam gaji, tanggung jawab, dan/atau dalam tingkatan organisasional.

Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meninggikan moral pekerja dan mempertebal loyalitasnya terhadap perusahaan. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang mempunyai ambisi dan prestasi kerja tinggi.

A.S. Moenir (1987 : 175) menguraikan beberapa alasan mengapa promosi harus diprogramkan dengan baik oleh organisasi :

1. Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Di samping itu adalah harapan perbaikan dalam penghasilan.
2. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal tersebut akan merupakan daya dorong bagi pegawai yang lain.
3. Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (labor turnover) karena pegawai mempunyai harapan positif di tempat kerja lain.
4. Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
5. Adanya peluang promosi dapat membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri (self development) dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan

oleh organisasi.

6. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

Apabila dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, promosi akan merupakan salah satu media pemenuhan kebutuhan rasa aman, peningkatan harga diri, pengakuan prestasi, pemenuhan kebutuhan sosial, dan media untuk memuaskan kebutuhan aktualisasi diri (Abi Sujak, 1990 : 271). Dengan demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atas faktor promosi diharapkan dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa berikutnya.

Pengawasan (Supervision)

Tugas pengawasan tak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Supervisor yang efektif juga membantu produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya (Glueck, 1982 : 143).

Beberapa pedoman pengawasan yang perlu

diperhatikan (Siagian, 1986 : 34-35) yaitu :

- a. Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif.
 - b. Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi.
 - c. Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogianya bersifat edukatif dan tidak punitif.
 - d. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja dan kriteria prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
 - e. Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan disipliner tidak usah diambil.
- Namun demikian, tanggapan pekerja terhadap faktor ini akan tergantung juga pada karakteristik pengawas atau pemimpinnya.

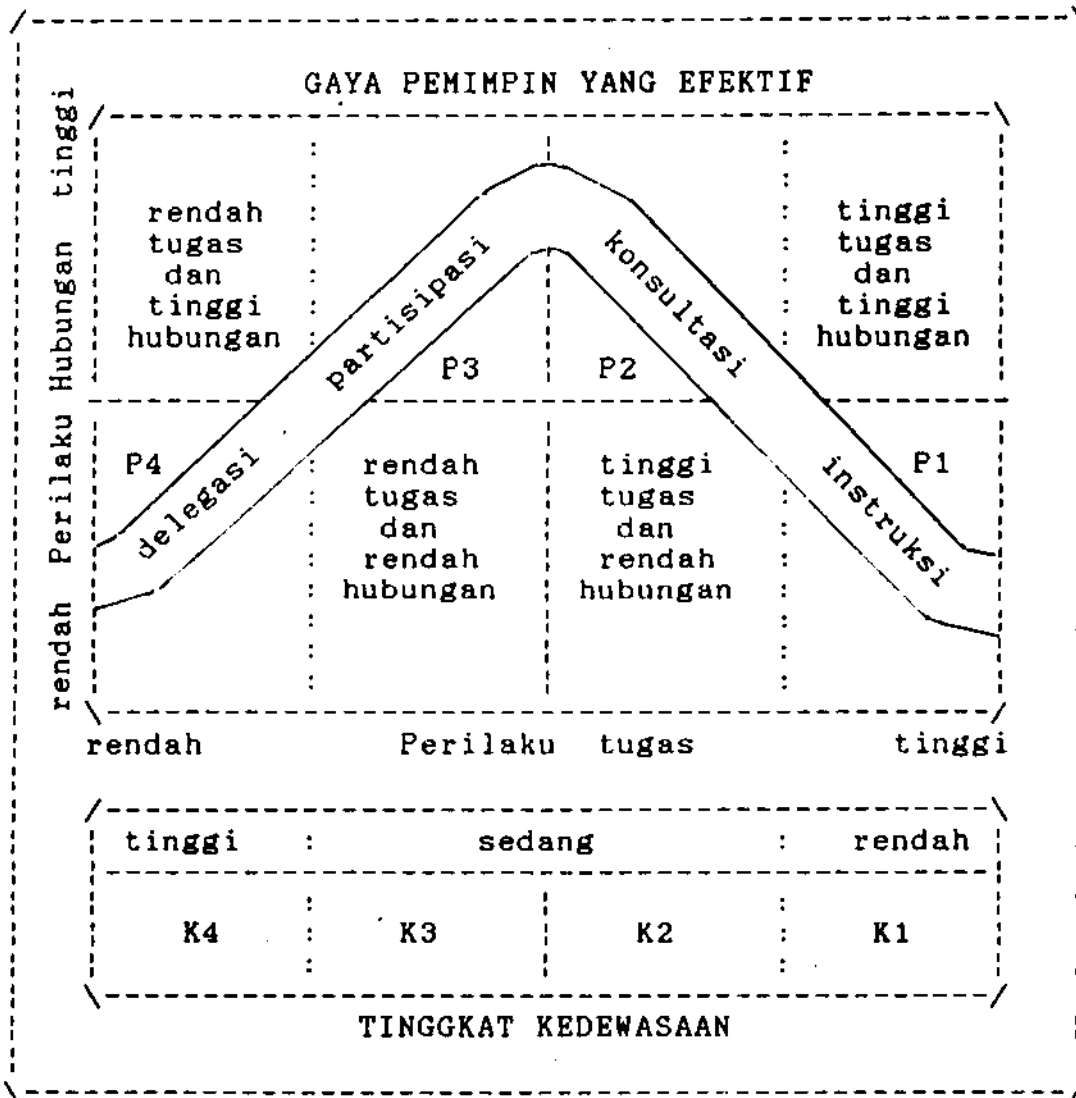
Ohio State University mengindikasikan kepemimpinan menjadi dua katagori. Pertama, konsiderasi (consideration), mengidentifikasi di mana pemimpin menunjukkan orientasi hubungan manusia terhadap bawahannya. Kedua, pemrakarsa terstruktur (initiating structure), mengindikasikan derajat di mana pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, controlling, dan mendesak bawahan untuk produksi.

Konsiderasi dan pemrakarsa terstruktur tampaknya masing-masing berdiri sendiri, tetapi keduanya tidak perlu dipandang berada pada dua ujung yang berlawanan. Seorang manager yang semakin condong kerorientasi konsiderasi tidak harus menjadi kurang berorientasi struktur. Seorang manager boleh jadi memiliki kedua orientasi itu dalam keadaan yang berbeda-beda. Apabila konsiderasi berdiri sendiri, produksi mungkin diabaikan untuk memperoleh popularitas dan kepuasan dangkal; jadi, tampaknya manager yang paling berhasil adalah mereka yang mengkombinasikan orientasi konsiderasi dan struktur yang relatif tinggi, dengan agak menekankan konsiderasi (Davis dan Newstrom, 1990 : 165-166).

Teori kepemimpinan "Life Cycle", disebut pendekatan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Branchard adalah dengan memodifikasi perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan bawahan, cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi lain. Model teori Hersey dan Branchard ditunjukkan pada gambar 2.4.

Ada empat gaya kepemimpinan yang didesain dalam notasi ini, yaitu :

- P1 menunjukkan perilaku tinggi tugas, rendah hubungan.
- P2 menunjukkan perilaku tinggi tugas, tinggi hubungan.
- P3 menunjukkan perilaku rendah tugas, tinggi hubungan.
- P4 menunjukkan perilaku rendah tugas, rendah hubungan.



Gambar 2.4. Teori Life Cycle Hersey dan Blanchard (Wahjosunidjo, 1987 : 105 ; Umstot, 1984 : 343).

Kisi-kisi bagian bawah menunjukkan tingkat kedewasaan bawahan, yaitu :

- K1 adalah kedewasaan tingkat rendah.
- K2 adalah kedewasaan tingkat rendah menuju sedang.
- K3 adalah kedewasaan tingkat sedang menuju tinggi.
- K4 adalah kedewasaan tingkat tinggi.

Tipe kedewasaan yang sangat penting yaitu kedewasaan kerja (job maturity) dan kedewasaan psikologis (psychological maturity) (Umstot, 1984 :342). Kedewasaan kerja yaitu meliputi pengalaman kerja, pengetahuan terhadap pekerjaan, dan derajat pemahaman terhadap permintaan pekerjaan. Kedewasaan psikologis yaitu berisi kemauan atau motivasi untuk bekerja, menunjukkan hasrat untuk menerima tanggung jawab, mempunyai keinginan kuat untuk berprestasi, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Gaya kepemimpinan yang efektif untuk masing-masing situasi tingkat kedewasaan adalah sebagai berikut :

1. Bila bawahan pada kedewasaan tingkat rendah (K1) maka gaya yang efektif adalah instruksi (telling), yaitu pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan.
2. Bila bawahan pada kedewasaan tingkat rendah menuju sedang (K2) maka gaya yang efektif adalah konsultasi (selling), yaitu pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan.
3. Bila bawahan pada kedewasaan tingkat sedang menuju tinggi (K3) maka gaya yang efektif adalah partisipasi (participating), yaitu pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas.
4. Bila bawahan pada kedewasaan tingkat tinggi (K4) maka gaya yang efektif adalah delegasi (delegating), yaitu pemimpin yang berorientasi rendah terhadap hubungan

dan rendah terhadap tugas.

Kelompok Kerja (The Work Group)

Pengembangan keefektifan kelompok kerja adalah signifikan terhadap kesuksesan program personel perusahaan dan terhadap pencapaian keberhasilan pekerja. Di dalam kelompok pekerja dapat menemukan pemahaman, pergaulan dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Seorang pekerja dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan sering bahkan permasalahan-permasalahan personal dalam kelompok (Glueck, 1982 : 144).

Persahabatan dan kerja sama dengan teman sekerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Orang-orang menyukai kesempatan berbicara dengan lainnya seraya mereka bekerja, dan mereka tidak menyukai pekerjaan-pekerjaan di mana mereka secara fisik terpisah dengan lainnya. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem dukungan sosial terhadap pekerja, orang sering menggunakan teman sekerja mereka sebagai "sounding board" terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan (Arnold dan Feldman, 1986 : 90).

Keeratan hubungan dengan teman kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama team yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas

interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Adan Ibrahim Indrawijaya (1986 : 125) menyatakan bahwa kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan itu timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok, dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

Kondisi Kerja (Working Condition)

Pengertian kondisi kerja di sini yaitu segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan dan kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat dan perlengkapan kerja.

Keadaan terhadap masalah ini kiranya mudah dipahami. Pekerja menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Misalnya, penerangan yang terlalu kecil dapat menyebabkan ketidaknikmatan fisik, udara kotor atau miskinnya ventilasi dapat membahayakan bagi kesehatan. Cumming (1980 : 319) mengatakan bahwa lingkungan fisik di mana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30 % dari kasus absensi para pekerja

ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan neurosis yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

Kondisi lingkungan kerja adalah penting bagi karyawan karena kondisi-kondisi itu mempengaruhi hasil kerja yang dilaksanakannya. Misal, memadainya alat-alat dan perlengkapan dapat membantu mempercepat pekerjaan. dan terlalu gaduhnya ruangan kerja dapat mengacaukan prestasi kerja.

2.5. Hipotesis

Berdasar pokok permasalahan dan kajian teoritis yang telah dikemukakan di depan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga bahwa faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa timur.
- b. Dari faktor-faktor kepuasan kerja tersebut - gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja - diduga faktor pekerjaan (the work itself) mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

---ooOoo---

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Identifikasi Variabel

Berdasar inti permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis dikelompokkan sebagai berikut :

1. Variabel tergantung (Y) yaitu prestasi kerja, dihitung berdasarkan skor hasil yang dicapai seorang karyawan menurut ukuran yang digunakan terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Indikator-indikator prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- Kuantitas hasil kerja yaitu volume hasil pekerjaan dan kontribusinya dalam kesatuan proses kerja.
- Kualitas hasil kerja adalah akurasi, ketelitian, penampilan, dan kerapian hasil kerja.✓
- Supervisi yang diperlukan yaitu keperluan akan saran, arahan dan perbaikan dari atasannya.
- Kehadiran yaitu regularitas, ketepatan waktu kerja dan keefektifan menggunakan waktu kerja.✓
- Konservasi yaitu usaha karyawan dalam mencegah kerusakan dan usaha pemeliharaan peralatan.
- Inisiatif yaitu kesungguhan dalam mencari tanggung jawab yang lebih tinggi, yang dimulai dari diri sendiri.-

- Penyesuaian yaitu kemampuan dan kemauan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan isi pekerjaan dan beban kerja.
- Pengetahuan pekerjaan yaitu pemahaman tentang fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Kerja sama yaitu kemauan dan kesediaan untuk memelihara kerja sama dengan karyawan lainnya.

Prestasi kerja diukur dengan menggunakan lima kriteria skala yang diasumsi mempunyai interval sama, yaitu :

- a. Sangat baik - selalu konsisten di atas standar normal yang ditentukan - diberi nilai 50.
- b. Baik - sering di atas standar normal - diberi nilai 40.
- c. Sedang - rata-rata sesuai dengan standar normal - diberi nilai 30.
- d. Kurang - biasanya memenuhi syarat minimum yang ditentukan - diberi nilai 20.
- e. Sangat kurang - di bawah persyaratan minimum yang ditentukan - diberi nilai 10.

2. Variabel bebas (X) yaitu kepuasan kerja, dihitung berdasarkan skore perasaan atau sikap seseorang terhadap aspek-aspek atau faktor-faktor pekerjaan. Sedangkan untuk penganalisisan lebih lanjut, faktor kepuasan kerja tersebut dirinci

menjadi enam variabel bebas, yaitu :

X_1 adalah gaji (pay), di mana didefinisikan sebagai imbalan keuangan yang diterima secara rutin, premi, bonus dan tunjangan-tunjangan lain dalam bentuk uang.

Indikator kepuasan atas gaji adalah sebagai berikut :

- Sistem penggajian yaitu prosedur atau sistem pemberian gaji tetap, upah lembur, bonus dan tunjangan keuangan lainnya yang diterapkan perusahaan.
- Kesesuaian gaji yaitu tingkat atau besarnya gaji secara keseluruhan dengan mempertimbangkan input-input yang diberikan karyawan antara lain prestasi kerja sebelumnya, pengalaman kerja, usaha yang dicurahkan, tingkat pendidikan, kesenioritasan, waktu kerja yang digunakan, dan faktor lainnya seperti besarnya tanggung jawab pekerjaan serta tingkat kesulitannya.

X_2 adalah pekerjaan itu sendiri (the work itself), di mana didefinisikan sebagai sekelompok jabatan yang identik dengan tugas-tugas utama, merupakan suatu kumpulan kewajiban dan tanggung jawab.

Indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (the work itself) adalah sebagai berikut :

- Otonomi yaitu tingkat kebebasan dan kepercayaan yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan

tugas.

- Deskripsi tugas yaitu kelengkapan dan kejelasan uraian pekerjaan, batas-batas tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.
- Bentuk tugas yaitu variasi pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.
- Umpanbalik yaitu informasi yang mengungkapkan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas.
- Kesempatan persahabatan yaitu seberapa jauh pekerjaan atau tugas memungkinkan para karyawan untuk saling membina hubungan informal di sela-sela kerja.
- Kesesuaian pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaan sesuai dengan input-input yang dimiliki karyawan seperti bakat dan kecakapan, tingkat pendidikan, dan kesenioritasan.

X₃ adalah pengawasan (supervision). Pengertian pengawasan di sini relatif identik dengan tugas kepemimpinan menengah ke bawah, yang mana berfungsi mendisiplinkan, membimbing, memberi petunjuk atau mempengaruhi kegiatan-kegiatan bawahannya melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Indikator kepuasan atas faktor pengawasan yaitu :

- Obyektivitas yaitu kemampuan pengawas untuk berbuat adil dalam menilai kerja karyawan.
- Kecakapan yaitu kemampuan pengawas dalam

merencanakan aktivitas, membuat keputusan, memberikan instruksi dan mengendalikan bawahannya.

- Kewibawaan yaitu ketegasan pengawas dalam menegakkan disiplin.
- ✓ - Kebersamaan yaitu kesediaan & kemampuan pengawas dalam menciptakan suasana kekeluargaan dalam kelompok.
- ✓ - Motivator adalah menunjukkan kemampuan pengawas dalam memotivasi bawahannya dengan cara memberikan perhatian dan penghargaan. Indikator ini antara lain berupa kesediaan pengawas untuk dijadikan tempat mengadu dan mengeluarkan pendapat, kesediaan memberikan perhatian dan penghargaan terhadap usaha karyawan, dan kesediaan memberikan kepercayaan dan kebebasan.

X₄ adalah peluang promosi (promotional opportunity). Promosi adalah peningkatan karyawan ke pekerjaan yang lebih baik, dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya adalah naiknya tingkat upah atau gaji.

Indikator kepuasan atas peluang promosi :

- Pengembangan karier yaitu kesempatan atau peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan pegawai dalam posisi manajemen.
- Peningkatan pengetahuan yaitu usaha perusahaan

dalam meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan latihan.

- Kepangkatan yaitu kebijaksanaan, persyaratan dan prosedur untuk mencapai golongan pangkat yang lebih tinggi.
- Obyektivitas yaitu rasa keadilan dan kewajaran dalam pelaksanaan promosi.

X₅ adalah kelompok kerja (the work group), yang mana pengertian kelompok kerja ini lebih mengarah kepada kerja sama atau keeratatan hubungan antara teman sekerja dalam kelompok.

Indikator kepuasan terhadap kelompok kerja :

- Kebersamaan dalam tugas yaitu kekompakan sesama karyawan dalam menyelesaikan tugas, saling menghormati dan tingkat persaingan sehat.
- Kekeluargaan yaitu kekompakan sesama karyawan di luar tugas pokok.

X₆ adalah kondisi kerja (working condition), yaitu segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, misal temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebisingan, kebersihan, kerapian dan memadainya alat-alat dan perlengkapan kerja.

Indikator kepuasan atas faktor kondisi kerja :

- Tempat kerja yaitu kondisi di sekitar tempat karyawan bekerja antara lain penerangan, sirkulasi

udara, tingkat kebisingan, kebersihan dan kerapian.

- Peralatan kerja yaitu kelengkapan sarana peralatan kerja.
- Keamanan kerja yaitu kelengkapan peralatan keamanan kerja dan juga tersedianya sarana dan prasarana pengobatan.
- Sarana dan prasarana penunjang lainnya yaitu tersedianya fasilitas beribadah, kantin, tempat parkir, fasilitas olahraga dll.

Keenam variabel bebas ini diukur dengan menggunakan skala yang diasumsi mempunyai interval sama, yaitu:

- a. SP yang berarti saya sangat puas, diberi nilai 50.
 - b. P yang berarti saya puas, diberi nilai 40.
 - c. N yang berarti saya tidak dapat memutuskan apakah saya puas atau tidak, diberi nilai 30.
 - d. TP yang berarti saya tidak puas, diberi nilai 20.
 - e. STP yang berarti saya sangat tidak puas, diberi nilai 10.
3. Faktor pendidikan dan usia dalam penelitian ini dijadikan variabel kendali. Pendidikan karyawan yang dijadikan responden yaitu SMTA. Usia karyawan tersebut yaitu antara 30 - 40 tahun.

3.2. Pengambilan Sampel

Jumlah karyawan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur tahun 1991 yaitu 857 orang staf dan 6.631 orang non staf, bertugas di kantor direksi Surabaya, di

2 rumah sakit dan di 12 pabrik gula yang dikelolanya. Perincian jumlah karyawan pabrik gula yang dikelola PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur yang berstatus non staf tercantum dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1. Lokasi dan jumlah karyawan non staf pabrik gula yang dikelola PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur (tahun 1991).

NO	NAMA PABRIK GULA	LOKASI	JUMLAH
	<u>GOLONGAN A</u>		
1	PG Krian	Sidoarjo	370
2	PG Watoetoelis	Sidoarjo	434
3	PG Toelangan	Sidoarjo	406
4	PG Kremboong	Sidoarjo	434
5	PG Djombang Baru	Jombang	438
6	PG Modjopanggoong	Tulungagung	457
	<u>GOLONGAN B</u>		
7	PG Tjoekir	Jombang	467
8	PG Lestari	Nganjuk	525
9	PG Meritjan	Kediri	488
	<u>GOLONGAN C</u>		
10	PG Gempolkrep	Mojokerto	806
11	PG Pesantren Baru	Kediri	844
12	PG Ngadiredjo	Kediri	709
J U M L A H			6.387

Sumber : PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

Yang dimaksud PG golongan A adalah pabrik gula yang mempunyai kapasitas giling kurang dari 2.000 ton tebu per hari (TTH). Golongan B yaitu pabrik gula yang berkapasitas giling 2.000-3.000 TTH, dan PG golongan C mempunyai kapasitas giling 3.000-4.300 TTH.

Berdasar klasifikasi tersebut, maka dalam pengambilan sampel digunakan "propotional stratified random sampling". Dari 12 Pabrik Gula itu, 4 Pabrik Gula dijadikan sampel (33,3%) yang terdiri dari 2 PG golongan A, 1 PG golongan B, dan 1 PG golongan C.

Pabrik Gula yang dijadikan sampel yaitu :

1. PG Watoetoelis
2. PG Modjopangoong
3. PG Tjoekir
4. PG Ngadiredjo

Selanjutnya jumlah karyawan yang dijadikan responden dihitung secara "proporsional probability" dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Muhammad Zainuddin, 1988 : 102) :

$$n = \frac{N \cdot z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

di mana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = penyimpangan yang ditolerir

z_{α} = harga standard normal (tergantung harga α)

p = estimator proporsi populasi

q = $1 - p$.

Guna mengetahui besarnya proporsi, maka dilakukan penelitian pendahuluan yaitu di Pabrik Gula Watoetoelis. Jumlah karyawan non staf di Pabrik Gula Watoetoelis adalah 434 orang, setelah diseleksi ternyata yang berpendidikan SMTA dan berusia antara 30 - 40 tahun ada 49 orang.

Berdasar informasi tersebut diperoleh estimator proporsi populasi sebagai berikut :

$$p = \frac{49}{434}$$

$$= 0,112903225$$

Jumlah populasi (N) adalah 6387 orang.

Penyimpangan yang ditolerir (d) ditetapkan 5 %.

Harga standar normal (z) = 1,96.

Dengan demikian besarnya sampel adalah :

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$= \frac{6387 \times 1,96^2 \times 0,112903225 \times 0,887096774}{0,05^2 (6387-1) + 1,96^2 \times 0,112903225 \times 0,887096774}$$

$$= \frac{2457,459727}{16,16130593}$$

$$= 152,0582394$$

$$= 152 \text{ orang.}$$

Jumlah sub populasi (karyawan non staf di 4 pabrik

gula tersebut) yaitu 2067 orang, maka besarnya sampel untuk masing-masing pabrik gula sebagai berikut :

1. PG Watoetoelis = $434 / 2067 \times 152 = 32$ orang.
2. PG Modjopanggung = $457 / 2067 \times 152 = 34$ orang.
3. PG Tjoekir = $467 / 2067 \times 152 = 34$ orang.
4. PG Ngadiredjo = $709 / 2067 \times 152 = 52$ orang.

3.3. Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

Data primer diperlukan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti, pertama yaitu data prestasi kerja. Kedua yaitu data kepuasan kerja, yang mana data ini dipisahkan menjadi enam kelompok yaitu kepuasan atas gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja dan kondisi kerja.

Data sekunder diperlukan untuk melihat gambaran secara garis besar tentang perusahaan, antara lain data mengenai tenaga kerja, areal lahan tanaman tebu, jumlah produksi, dan struktur organisasi.

3.3.2. Responden

Karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur pada dasarnya bisa dipisahkan menjadi tiga, yaitu karyawan staf, karyawan non staf, dan karyawan kampanye (karyawan yang bekerja hanya pada musim giling). Responden dalam penelitian ini dikhususkan pada karyawan yang berstatus non staf

(pelaksana). Dengan demikian, secara operasional karyawan yang dijadikan responden adalah karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI - XXII (Persero) Jawa Timur yang berstatus non staf, berpendidikan SMTA dan berusia antara 30 - 40 tahun.

3.3.2. Cara Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang diperlukan, maka dilakukan cara-cara sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap staf pimpinan, supervisor dan karyawan, dilaksanakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.

2. Kuesioner

Kuesioner kepuasan kerja diisi oleh karyawan yang dijadikan responden. Cara pelaksanaannya yaitu sejumlah responden dikumpulkan secara bergiliran agar tidak mengganggu jam kerja mereka. Kuesioner dibagikan dan diberikan penjelasan secukupnya, responden diberi kesempatan bertanya bila ada kalimat-kalimat dalam kuesioner yang kurang dapat dimengerti.

Kuesioner untuk memperoleh data prestasi kerja karyawan diisi oleh atasan langsung/supervisor dari karyawan yang dijadikan responden tersebut.

3.4. Analisis Data

Setelah data terkumpul, kemudian dianalisis dengan

menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif, sedangkan alat statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + E$$

di mana,

Y = prestasi kerja karyawan.

X₁ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor gaji.

X₂ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor pekerjaan itu sendiri.

X₃ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor pengawasan.

X₄ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor peluang promosi.

X₅ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor kelompok kerja.

X₆ = kepuasan kerja terhadap faktor-faktor kondisi kerja.

a₀ = konstanta intercept.

E = kesalahan dalam persamaan atau gangguan.

a₁, a₂, a₃, a₄, a₅, dan a₆ = koefisien regresi.

Alat penafsiran statistik yang digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis antara lain koefisien determinasi berganda (R²), koefisien korelasi berganda (R), koefisien determinasi parsial (r²), dan koefisien korelasi parsial (r), serta menggunakan uji F dan uji t.

Langkah-langkah analisisnya adalah sebagai berikut :

1. Koefisien Diterminasi Berganda (R^2) dan Koefisien Korelasi Berganda (R)

Koefisien diterminasi berganda (R^2) adalah suatu estimasi proporsi variasi variabel terikat (Y) yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5,$ dan X_6) secara bersama-sama. Koefisien korelasi berganda (R) adalah untuk melihat kuat tidaknya hubungan antara sejumlah variabel bebas tersebut dengan variabel terikatnya.

Koefisien diterminasi berganda (R^2) dihitung dengan cara sebagai berikut (Mendenhall & Reinmuth, 1988 : 62):

$$R^2 = \frac{SSR}{\text{Total SS}}$$

di mana,

SSR = Sum of Squares Regression.

Total SS = Total Sum of Squares.

Dengan demikian koefisien korelasi berganda (R) dapat dihitung dengan cara :

$$R = \sqrt{R^2}$$

Semakin dekat nilai R^2 dengan 1, semakin kuatlah model itu dalam menerangkan variasi variabel terikat; semakin dekat nilai R^2 dengan 0 maka makin lemahlah model itu dalam menerangkan variasi variabel terikat (Aris Ananta, 1987 : 19).

Sedangkan untuk melihat kebermaknaan nilai koefisien korelasi tersebut yaitu dengan menggunakan uji F. F hitung dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut (Kerlinger, 1990 : 949) :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

di mana,

k = banyaknya variabel bebas.

n = ukuran sampel.

Langkah berikutnya adalah melihat $F_{tabel} (n-k-1)$ pada "level of significant" (α) yang telah ditentukan dan kemudian membandingkannya dengan F_{hitung} . Nilai koefisien korelasi berganda dikatakan bermakna atau sangat bermakna jika $F_{hitung} > F_{tabel} (n-k-1)$.

2. Koefisien Diterminasi Parsial (r^2) dan Koefisien Korelasi Parsial (r)

Koefisien diterminasi parsial (r^2) yaitu untuk melihat sumbangan variabel bebas secara parsial dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Sedangkan koefisien korelasi parsial (r) yaitu untuk melihat derajat / kuat tidaknya hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikatnya, diasumsi variabel bebas lain konstan.

Koefisien diterminasi parsial (r^2) ini dapat dihitung melalui koefisien regresinya (Aris Ananta, 1987 : 43)

dengan rumus :

$$r_b^2 = \frac{t_b^2}{t_b^2 + n - k - 1}$$

di mana t_b adalah statistik t koefisien X_b .

Dengan demikian koefisien korelasi parsialnya (r) adalah :

$$r_b = \sqrt{r_b^2}$$

Selanjutnya untuk melihat signifikan tidaknya koefisien itu digunakanlah uji t, dihitung dengan cara :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

di mana S = Standard Error (lihat Mendenhall dan Reinmuth, 1988 : 53).

Besarnya nilai koefisien korelasi parsial ini dikatakan bermakna atau sangat bermakna bila $t_{hitung} > t_{tabel} (n - k - 1)$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel} (n - k - 1)$.

--ooOoo--

BAB IV**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian****4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Sebelum tahun 1957 pabrik gula - pabrik gula di wilayah ex Karesidenan Surabaya dan Kediri sebagian besar dimiliki oleh modal Belanda dan sebagian kecil modal campuran, BIN, dan PP Djombang Baru. Saat itu pabrik gula - pabrik gula diurus oleh Kantor Direksi yang juga mengurus perkebunan, bank, Veem, pergudangan, perumahan dan lainnya.

Perusahaan yang mengurus usaha adalah sebagai berikut :

PG Krian	: NV Kooy & Coster
PG Watoetoelis	: NV Kooy & Coster
PG Toelangan	: NV Tiedeman & van Kerchem
PG Kremboong	: NV Tiedeman & van Kerchem
PG Gempolkrep	: NV Kooy & Coster
PG Djombang Baru	: Anemeet & Co
PG Tjoekir	: NV Kooy & Coster
PG Lestari	: NV Tiedeman & van Kerchem
PG Meritjan	: Nationale Industrie an Landhouw Mij
PG Pesantren	: Natoinale Industrie an Landhouw Mij
PG Ngadiredjo	: NV Handel Vereeniging Amsterdam
PG Modjopangoong	: NV Tiedeman & van Kerchem
RS Gatoel	: NV Kooy & Coster
RS Toeloengredjo	: NV Handel Vereeniging Amsterdam

Setelah tahun 1957, pabrik gula diurus oleh PPN Baru Pusat dengan cabang-cabangnya di Jawa Timur dan Unit Gula di ex Karesidenan.

a. Unit V ex Karesidenan Surabaya, mengurus :

PG Krian	PG Gempolkrep
PG Watoetoelis	PG Djombang Baru
PG Toelangan	PG Tjoekir
PG Kremboong	

b. Unit II ex Karesidenan Kediri, mengurus :

PG Lestari	PG Ngadiredjo
PG Meritjan	PG Modjopanggoong
PG Pesantren	

Tahun 1963 berdasar Peraturan Pemerintah No 1 dan 2 dibentuk BPU PPN Gula. Berdasar Peraturan Pemerintah tersebut, cabang Jawa Timur berubah menjadi penasihat BPU PPN Jawa Timur. Sedangkan Unit ex Karesidenan menjadi Kantor Inspeksi. Pabrik gula menjadi badan hukum yang dipimpin oleh Direktur.

a. Inspeksi IX Surabaya Timur, mengurus :

PG Krian	PG Toelangan
PG Watoetoelis	PG Kremboong
PG Tjandi (dalam reorganisasi tahun 1968 beralih pemilik di bawah PT Wirantono).	

b. Inspeksi X Surabaya, mengurus :

PG Gempolkrep
PG Djombang Baru
PG Tjoekir

M I L I K
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

c. Inspeksi VI Kediri, mengurus :

PG Lestari	PG Ngadiredjo
PG Meritjan	PG Modjopanggoong
PG Pesantren	

Pada tahun 1968, berdasar Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 1968 BPU PPN Gula dibubarkan dan dibentuk PN Perkebunan yang berbadan hukum sendiri.

PN Perkebunan XXI mengelola :

PG Lestari	PG Ngadiredjo
PG Meritjan	PG Modjopanggoong
PG Pesantren	RS Toeloengredjo

PN Perkebunan XXII mengelola :

PG Krian	PG Gempolkrep
PG Watoetoelis	PG Djombang Baru
PG Toelangan	PG Tjoekir
PG Kremboong	RS Gatoel

Selanjutnya, berdasar PP no. 23 tahun 1973 diadakan pengambilalihan bentuk badan usaha. PNP XXI dan PNP XXII digabung dan diubah menjadi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero), terdiri dari :

PG Krian	PG Lestari
PG Watoetoelis	PG Meritjan
PG Toelangan	PG Pesantren
PG Kremboong	PG Ngadiredjo
PG Gempolkrep	PG Modjopanggoong
PG Djombang Baru	RS Gatoel
PG Tjoekir	RS Toeloengredjo.

Dalam rangka pengembangan pabrik gula di luar Jawa, dipercaya mengelola 2 (dua) unit pabrik gula baru, yaitu : PG Ketapang/PG Bunga Mayang di Kabupaten Lampung Utara dan PG Cinta Manis di Kabupaten Ogan Komering Ilir Sumatra Selatan.

Pada bulan April 1989 pabrik gula yang berada di Kabupaten Lampung Utara dan Kabupaten Ogan Komering Ilir tersebut pengelolaannya diambilalihkan kepada PT Perkebunan XXXI (Persero).

Sejumlah pabrik gula yang dikelola PT Perkebunan XXI - XXII (Persero) itu tersebar di Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, Kabupaten Kediri, Kodya Kediri, dan Kabupaten Tulungagung. Namun wilayah kerja PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) selain di tujuh Dati II tersebut juga meliputi daerah-daerah sekitarnya. Perincian wilayah kerja PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) dapat dilihat pada tabel 4.1.

PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) akhir-akhir ini terus berusaha mengembangkan diri baik dari segi manajemen maupun operasional. Hal ini terbukti dengan semakin luasnya areal tanaman tebu di wilayah kerjanya dan juga semakin besarnya jumlah produksi (lihat tabel 4.2., 4.3., dan 4.4.). Sedangkan jumlah tenaga kerja, khususnya karyawan non staf cenderung mengalami penurunan (lihat tabel 4.5. dan 4.6.).

Tabel 4.1. Wilayah Kerja PT Perkebunan XXI-XXII
(Persero) Jawa Timur Tahun 1990/1991

NO :	PABRIK GULA	:	WILAYAH	KERJA
1 :	PG Krian	:	Sidoarjo	- Gresik
2 :	PG Watoetoelis	:	Sidoarjo	- Gresik
3 :	PG Toelangan	:	Sidoarjo	- Bangkalan - Sampang
4 :	PG Kremboong	:	Sidoarjo	- Mojokerto
5 :	PG Gempolkrep	:	Mojokerto	- Jombang - Tuban - Lamongan
6 :	PG Djombang Baru	:	Jombang	- Lamongan
7 :	PG Tjoekir	:	Jombang	
8 :	PG Lestari	:	Nganjuk	- Kediri - Bojonegara
9 :	PG Meritjan	:	Nganjuk	- Kediri
10 :	PG Pesantren Baru	:	Kediri	- Malang
11 :	PG Ngadiredjo	:	Kediri	- Blitar
12 :	PG Modjopanggoong	:	Tulungagung	- Trenggalek - Blitar

Sumber : PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

Tabel 4.2. Luas Areal Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI)
PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur
Tahun 1988/1989 s.d. 1990/1991 (dalam Ha)

NO	L O K A S I	TEBU RAKYAT INTENSIFIKASI		
		1988/89	1989/90	1990/91
1	PG Krian	2.139,9	2.390,4	2.169,4
2	PG Watoetoelis	2.940,3	3.350,1	2.329,8
3	PG Toelangan	1.743,6	1.893,5	1.702,6
4	PG Kremboong	1.865,9	2.284,5	2.378,7
5	PG Gempolkrep	7.861,5	6.564,0	9.785,3
6	PG Djombang Baru	3.209,1	3.737,9	4.226,5
7	PG Tjoekir	3.282,5	4.108,4	4.622,7
8	PG Lestari	3.722,2	4.708,0	5.614,3
9	PG Meritjan	3.728,1	4.391,8	4.729,4
10	PG Pesantren Baru	8.279,5	8.009,4	9.570,2
11	PG Ngadiredjo	5.547,5	6.742,2	8.398,7
12	PG Modjopangoong	2.466,0	2.130,8	3.197,4
JUMLAH		46.786,1	50.311,0	58.725,0

Sumber : PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

Tabel 4.3. Luas Areal Tanaman Tebu Non TRI PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur Tahun 1989/1990 (dalam Ha)

NO	L O K A S I	NON TEBU RAKYAT INTENSIFIKASI		
		1988/89	1989/90	1990/91
1	PG Krian	43,0	97,7	152,1
2	PG Watoetoelis	48,8	147,3	104,9
3	PG Toelangan	64,0	363,6	197,9
4	PG Kremboong	152,2	143,6	198,5
5	PG Gempolkrep	25,0	21,7	297,0
6	PG Djombang Baru	42,0	152,0	255,6
7	PG Tjoekir	17,5	74,2	276,4
8	PG Lestari	66,2	54,4	74,3
9	PG Meritjan	16,5	102,4	297,7
10	PG Pesantren Baru	948,6	1.023,7	1.140,7
11	PG Ngadiredjo	742,9	1.332,3	1.180,6
12	PG Modjopanggoong	144,2	1.383,3	1.081,7
JUMLAH		2.310,9	4.896,2	5.257,4

Sumber : PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

Tabel 4.4. Hasil Produksi Gula PT Perkebunan XXI-XXII
(Persero) Jawa Timur Tahun 1988/89 s.d.
1990/91 (dalam Kwintal)

NO :	L O K A S I	: 1988/89	: 1989/90	: 1990/91*)
1 :	PG Krian	: 205.727	: 206.838	: 159.135
2 :	PG Watoetoelis	: 249.483	: 261.015	: 251.390
3 :	PG Toelangan	: 172.025	: 175.658	: 185.665
4 :	PG Kremboong	: 198.674	: 232.610	: 217.676
5 :	PG Gempolkrep	: 739.335	: 626.620	: 621.110
6 :	PG Djombang Baru	: 275.615	: 257.337	: 236.860
7 :	PG Tjoekir	: 329.710	: 351.000	: 241.180
8 :	PG Lestari	: 310.303	: 386.916	: 419.410
9 :	PG Meritjan	: 321.330	: 366.533	: 310.130
10 :	PG Pesantren Baru	: 847.008	: 797.990	: 589.864
11 :	PG Ngadiredjo	: 484.281	: 586.518	: 534.145
12 :	PG Modjopanggoong	: 163.633	: 208.196	: 277.217
JUMLAH		:4.279.124	: 4.457.227	:4.043.782

Sumber : PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur.

*) Produksi sampai dengan 15 Oktober 1991, dan sampai tutup giling akhir tahun 1991 produksi ditargetkan mencapai 4.834.108 kwintal.

Tabel 4.5. Jumlah Karyawan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur Tahun 1990

NO :	L O K A S I	:	STAF	:	NON STAF
1 :	PG Krian	:	40	:	388
2 :	PG Watoetoelis	:	42	:	446
3 :	PG Toelangan	:	46	:	432
4 :	PG Krenboong	:	39	:	439
5 :	PG Gempolkrep	:	63	:	834
6 :	PG Djombang Baru	:	48	:	442
7 :	PG Tjoekir	:	44	:	473
8 :	PG Lestari	:	49	:	557
9 :	PG Meritjan	:	43	:	510
10 :	PG Pesantren Baru	:	66	:	889
11 :	PG Ngadiredjo	:	63	:	742
12 :	PG Modjopanggoong	:	43	:	462
13 :	Kantor Direksi	:	171	:	105
14 :	RS Gatoel	:	22	:	76
15 :	RS Toeloengredjo	:	28	:	90
J U M L A H		:	807	:	6.883

Sumber : PT Perkebunan XXI - XXII (Persero) Jawa Timur.

Tabel 4.6. Jumlah Karyawan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur Tahun 1991

NO :	LOKASI :	STAF :	NON STAF
1 :	PG Krian :	42 :	370
2 :	PG Watoetoelis :	43 :	434
3 :	PG Toelangan :	45 :	406
4 :	PG Kremboong :	42 :	434
5 :	PG Gempolkrep :	67 :	806
6 :	PG Djombang Baru :	48 :	438
7 :	PG Tjoekir :	47 :	467
8 :	PG Lestari :	55 :	525
9 :	PG Meritjan :	53 :	488
10 :	PG Pesantren Baru :	86 :	844
11 :	PG Ngadiredjo :	63 :	709
12 :	PG Modjopanggoong :	47 :	457
13 :	Kantor Direksi :	167 :	97
14 :	RS Gatoel :	22 :	72
15 :	RS Toeloengredjo :	29 :	84
J U M L A H :		857 :	6.631

Sumber : PT Perkebunan XXI - XXII (Persero) Jawa Timur.

PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) dari segi operasional juga berusaha mengadakan pembaharuan pembaharuan, antara lain dengan mengembangkan Proyek

Panduan Sistem Pembelian Tebu Program Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI) yang sementara ini sedang diujicobakan di PG Ngadiredjo dan PG Modjopanggoong. Proyek ini merupakan salah satu usaha untuk mengurangi kelemahan-kelemahan program TRI, dan diharapkan bisa lebih menguntungkan pihak petani maupun bagi pabrik gula itu sendiri.

4.1.2. Struktur Organisasi

Surat Keputusan No. XX - SURKP/90.354 tanggal 20 Juli 1990 tentang Organisasi, Formasi dan Tugas Pokok PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) pasal 1 menjelaskan tentang Pola Manajemen sebagai berikut :

1. Proses manajemen PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian serta pengawasan Sumber Daya Perusahaan, didasarkan pada pola hubungan industrial yang mengutamakan kualitas dan kuantitas hasil usaha, melalui :
 - 1.1. Aktivitas dan fungsi mengelola sumber daya perusahaan yang dilakukan oleh Direktorat Komersial/Umum.
 - 1.2. Aktivitas dan fungsi meramu sumber daya perusahaan yang dilakukan oleh Direktorat Produksi.
 - 1.3. Aktivitas dan fungsi mencari rahu-ramuan baru yang dilakukan semua Direktorat.

2. Dalam menjalankan aktivitas dan fungsi-fungsi tersebut butir 1, dilakukan dengan cara/pendekatan operasional secara terpadu dan berkesinambungan dengan berlandaskan pada prinsip keterbukaan dalam bentuk musyawarah untuk mencapai mufakat.

PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) dalam menjalankan usahanya dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari 3 (tiga) orang yaitu Direktur Utama, Direktur Komersial / Umum dan Direktur Produksi.

Tugas dan tanggung jawab anggota Direksi seperti dicantumkan dalam pasal 5 Surat Keputusan No. XX-SURKP / 90-354 tersebut adalah sebagai berikut :

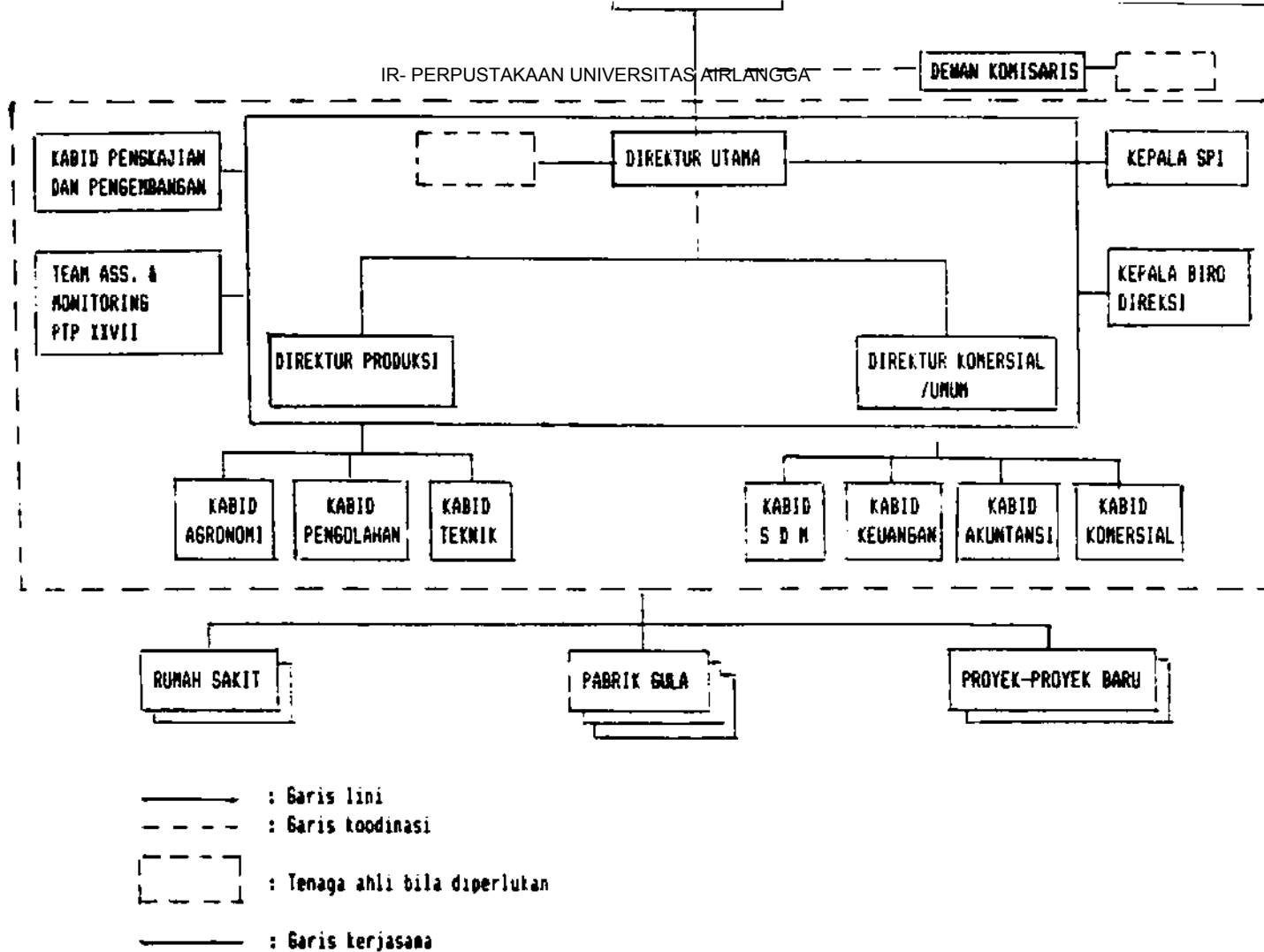
1. Direktur Utama mempunyai tugas pokok :
 - 1.1. Merencanakan dan menetapkan kebijaksanaan perusahaan seperti yang digariskan oleh Pemegang Saham.
 - 1.2. Memimpin dan mengendalikan perusahaan berlandaskan pada Anggaran Dasar Persero dan Ketetapan yang diberikan Pemegang Saham.
 - 1.3. Mengkoordinir tugas Anggota Direksi lainnya agar tercapai kesatuan operasional yang terpadu.
2. Direktur Komersial/Umum dalam menjalankan aktivitas dan fungsinya dalam mengelola sumber daya perusahaan seperti tersebut dalam Pasal 1, mempunyai tugas pokok membantu Direktur Utama dalam melaksanakan Pola Kebijaksanaan dan Perencanaan Perusahaan di Bidang

Keuangan, Pengadaan, Personalia & Umum dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan tugas di bidang ini.

3. Direktur Produksi dalam menjalankan aktivitas dan fungsinya dalam meramu sumber daya perusahaan seperti Pasal 1, mempunyai tugas pokok membantu Direktur Utama dalam melaksanakan Pola Kebijaksanaan dan Perencanaan Perusahaan di Bidang Produksi dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan di bidang ini.
4. Direktur Komersial/Umum dan Direktur Produksi di samping menjalankan aktivitas dan fungsi tersebut di atas juga menjalankan aktivitas dan fungsinya dalam mencari ramuan-ramuan baru seperti tersebut Pasal 1, di Bidang Pengembangan melalui usaha-usaha diversifikasi vertikal, diversifikasi horizontal dan diversifikasi terpadu dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan tugas di bidang ini.
5. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Direktur Komersial /Umum dan Direktur Produksi bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Struktur organisasi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur secara lengkap dalam dilihat pada gambar 4.1.

Pabrik gula adalah unit usaha pokok PT Perkebunan XXI-XXII (Persero). Pabrik gula dipimpin oleh seorang Administratur yang menjalankan kebijaksanaan yang



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur

ditetapkan Direksi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) dan bertanggung jawab kepada Direksi atas kelancaran pelaksanaan tugas pengelolaan di Pabrik Gula.

Dalam menjalankan tugasnya Administratur dibantu oleh beberapa Kepala Bagian yang terdiri dari :

Pabrik Gula golongan A :

1. Kepala Bagian Tanaman (Gol. VB)
2. Kepala Bagian Instalasi (Gol. VA)
3. Kepala Bagian Pengolahan (Gol. VA)
4. Kepala Bagian TUK (Gol. VA)
5. Kepala Bagian HAK dan Umum (Gol. VA)

Pabrik Gula golongan B :

1. Kepala Bagian Tanaman (Gol. VB)
2. Kepala Bagian Instalasi (Gol. VB)
3. Kepala Bagian Pengolahan (Gol. VB)
4. Kepala Bagian TUK (Gol. VB)
5. Kepala Bagian HAK dan Umum (Gol. VB).

Pabrik Gula golongan C :

1. Kepala Bagian Tanaman Agro/Litbang (Gol. VB)
2. Kepala Bagian Tanaman Tebang & Angkut (Gol. VB)
3. Kepala Bagian Instalasi (Gol. VB)
4. Kepala Bagian Pengolahan (Gol. VB)
5. Kepala Bagian TUK (Gol. VB)
6. Kepala Bagian HAK dan Umum (Gol. VB).

Administratur pada Pabrik Gula golongan C dibantu oleh :

- Kepala Tanaman (Gol. VI) yang mengkoordinir Kepala

Bagian Tanaman Agro/Litbang dan Kepala Bagian Tanaman Tebang Angkut.

- Kepala Pabrik (Gol. VI) yang mengkoordinir Kepala Bagian Instalasi dan Kepala Bagian Pengolahan.
- Kepala TUK & Umum (Gol. VI) yang mengkoordinir Kepala Bagian TUK dan Kepala Bagian HAK dan Umum.

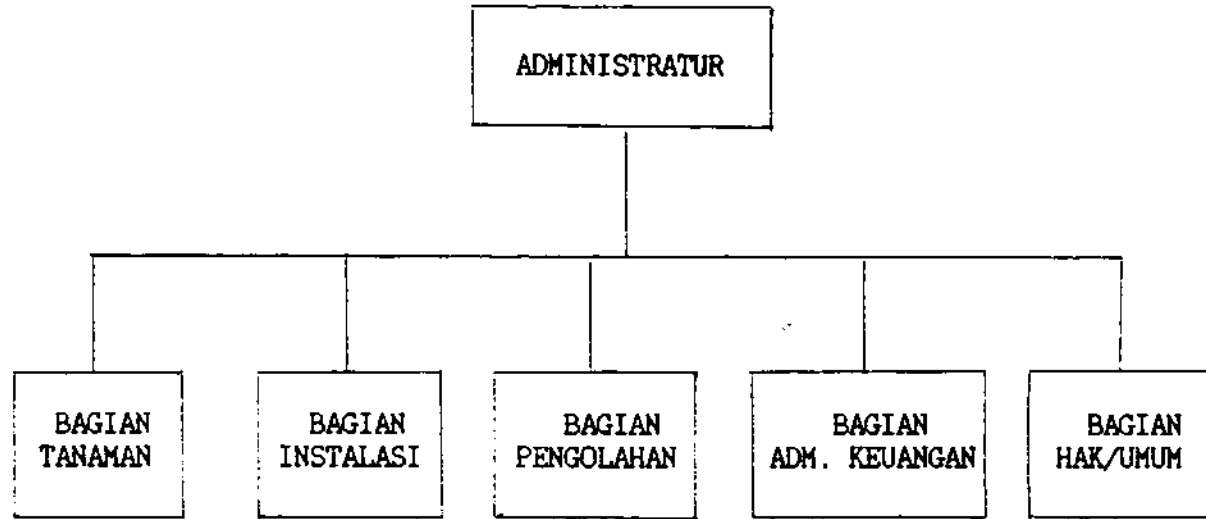
Bentuk struktur organisasi pabrik gula golongan A dan B adalah sama (lihat gambar 4.2.), sedang untuk pabrik gula golongan C dapat dilihat pada gambar 4.3.

Tugas pokok Administratur Pabrik Gula :

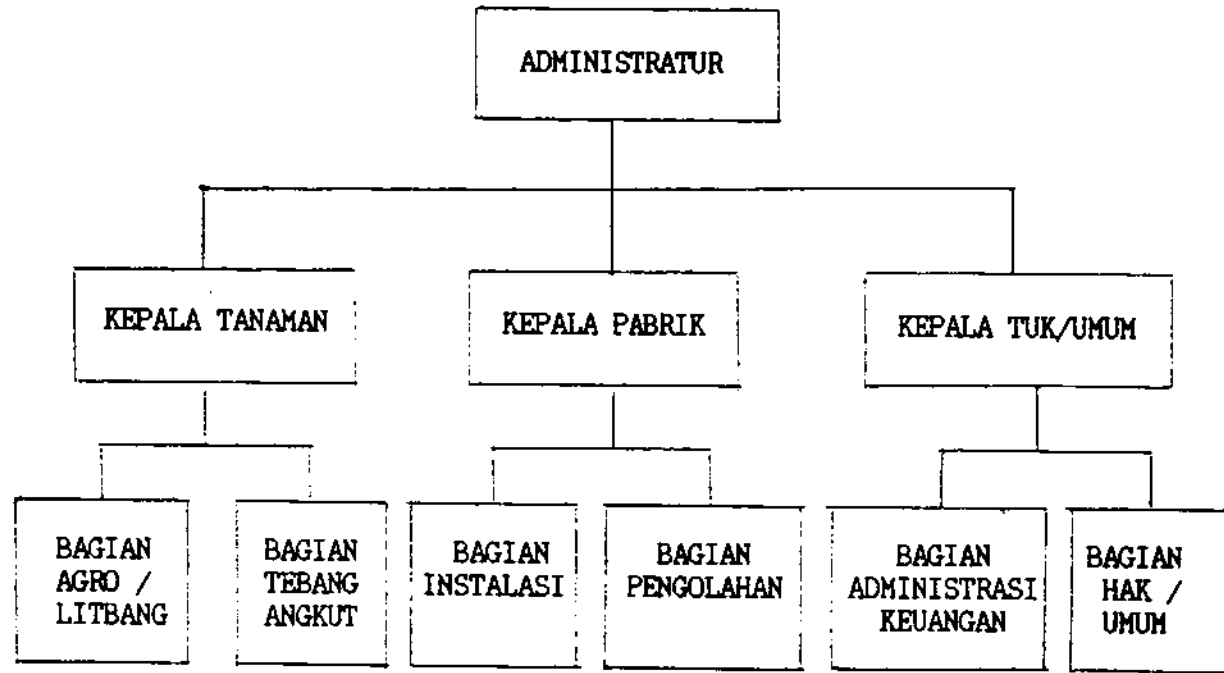
1. Melaksanakan dan mengamankan program kegiatan secara keseluruhan yang telah ditetapkan Direksi dalam pengelolaan Pabrik Gula.
2. Memimpin dan mengkoordinir tugas para Kepala Bagian di Pabrik Gula agar terdapat kesatuan tindak dalam melaksanakan kegiatan operasional yang terpadu guna mencapai target produksi secara efektif dan efisien.
3. Mengelola serta mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya manusia, sumber dan peralatan pabrik sesuai norma yang berlaku.
4. Dalam melaksanakan tugas koordinasi Administratur dibantu oleh Kepala Tanaman, Kepala Pabrik dan Kepala TUK & Umum.

Kepala Bagian di Pabrik Gula mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Tanaman melaksanakan dan menangani



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Pabrik Gula Golongan A dan B PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Pabrik Gula Golongan C PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jawa Timur

segala kegiatan produksi tebu di kebun dan persiapan lahan penyediaan bibit, pemeliharaan tanaman, kegiatan tebang dan angkut sampai timbangan dalam rangka penyediaan dan pemasukan bahan baku tebu siap untuk digiling baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Untuk Pabrik Gula golongan C juga membawahi kegiatan Litbang.

2. Kepala Bagian Instalasi melaksanakan kegiatan operasional di bidang mesin/peralatan/instrumentasi pabrik yang meliputi perbaikan, perawatan dan persiapan pemakaian selama giling, dengan tujuan agar diperoleh efisiensi setinggi mungkin berdasarkan standar yang ditetapkan.
3. Kepala Bagian Pengolahan melaksanakan kegiatan operasional pengolahan bahan baku tebu menjadi gula berdasarkan metode-metode dan syarat-syarat pengolahan, dengan tujuan agar terpenuhi kuantitas dan kualitas produksi sesuai standar yang ditetapkan.
4. Kepala Bagian Tata Usaha & Keuangan (TUK), melaksanakan kegiatan operasional di bidang administrasi yang meliputi perencanaan/pengawasan, pengendalian dan pembukuan sumber dana sesuai dengan yang ditetapkan dalam RKAP serta melakukan pengadaan barang/bahan sesuai kebutuhan dan mengadakan berbagai analisa di bidang keuangan.
5. Kepala Bagian HAK & Umum, melaksanakan kegiatan

perencanaan, pengadaan, perawatan dan pembinaan tenaga kerja termasuk pelaksanaan incompany training serta pengendaliannya dan di bidang umum meliputi koordinasi kegiatan kesekretarisan, Hubungan Masyarakat dan Keamanan.

4.2. Gambaran Variabel Kepuasan Kerja

Sebelum membahas dan menguji pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, di bawah ini akan dibahas mengenai variabel kepuasan kerja secara diskriptif.

Pada bab 3 dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala yang diasumsi mempunyai interval sama. Responden yang menjawab sangat puas diberi nilai 50, puas diberi nilai 40, antara puas dan tidak puas diberi nilai 30, tidak puas diberi nilai 20, dan sangat tidak puas diberi nilai 10. Masing-masing variabel kepuasan kerja mempunyai sejumlah pertanyaan, dan selanjutnya skore respon seorang karyawan terhadap masing-masing variabel kepuasan kerja tersebut diperoleh dari hasil penjumlahan nilai dibagi dengan sejumlah pertanyaan tersebut. Tahap berikutnya, nilai rata-rata respon kepuasan kerja karyawan tersebut dikategorikan ke dalam kelas limit dengan cara sebagai berikut :

Sangat tidak puas / sangat kurang	: 10,00 - 17,99
Tidak puas / kurang	: 18,00 - 25,99
Antara puas dan tidak puas / sedang	: 26,00 - 33,99

Puas / baik : 34,00 - 41,99

Sangat puas / sangat baik : 42,00 - 50,00

Respon seluruh responden terhadap masing-masing variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7. Skore Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel Kepuasan Kerja

VAR. KEPUASAN KERJA	: RATA-RATA	: STANDAR DEVIASI
Gaji	: 36,2826	: 5,5502
Pekerjaan itu sendiri	: 37,8091	: 4,3939
Pengawasan	: 37,8421	: 5,1803
Peluang promosi	: 33,9474	: 6,3536
Kelompok kerja	: 38,8176	: 4,2610
Kondisi kerja	: 36,3618	: 5,6598

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan data skore rata-rata masing-masing variabel kepuasan kerja di atas, maka dapat digambarkan bahwa respon karyawan pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) rata-rata masuk dalam katagori baik, kecuali respon terhadap peluang promosi berada pada batas atas katagori sedang. Peringkatan rata-rata kepuasan kerja dari skore yang tertinggi adalah sebagai berikut :

1. Kelompok kerja
2. Pengawasan
3. Pekerjaan itu sendiri

4. Kondisi kerja
5. Gaji
6. Peluang promosi

Guna lebih memahami arti skore rata-rata tanggapan responden, maka di samping melihat skore rata-ratanya juga perlu memperhatikan standar deviasinya. Standar deviasi semakin besar menunjukkan semakin banyak pula tanggapan karyawan yang menjauh dari skore rata-ratanya, yang berarti tanggapan karyawan terhadap variabel kepuasan kerja tersebut semakin menyebar/tidak merata, mengarah ke katagori sangat puas atau ke katagori sangat tidak puas.

Peringkatan standar deviasi dari angka yang terendah :

1. Kelompok kerja
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Pengawasan
4. Kondisi kerja
5. Gaji
6. Peluang promosi

Perincian masing-masing variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap variabel gaji

Tabel 4.8. Kepuasan Terhadap Variabel Gaji

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	10	:	6,58
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	33	:	21,71
34,00	- 41,99	:	Puas	:	95	:	62,50
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	14	:	9,21

Sumber : Diolah dari Lampiran 2.

Berdasarkan data dalam tabel 4.7., skor rata-rata tanggapan karyawan terhadap variabel gaji 36,2826 menempati peringkat kelima di antara enam variabel kepuasan kerja. Standar deviasi 5,5502 adalah menempati urutan yang kelima juga, yang berarti tanggapan karyawan terhadap variabel gaji kurang merata dibandingkan tanggapan karyawan terhadap variabel kelompok kerja, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, dan kondisi kerja, tetapi masih lebih baik dibandingkan respon karyawan terhadap peluang promosi. Dari 152 orang karyawan yang dijadikan responden, terhadap variabel gaji menyatakan tidak puas sebesar 6,58 %, menjawab antara puas dan tidak puas/sedang 21,71 %, menyatakan puas 62,50 %, dan menyatakan sangat puas 9,21 %.

2. Kepuasan terhadap variabel pekerjaan itu sendiri

Tabel 4.9. Kepuasan Terhadap Variabel Pekerjaan itu sendiri

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	4	:	2,63
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	20	:	13,16
34,00	- 41,99	:	Puas	:	111	:	73,03
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	17	:	11,18

Sumber : Diolah dari Lampiran 3.

Kepuasan karyawan terhadap variabel pekerjaan itu sendiri ditinjau dari nilai rata-ratanya adalah dalam katagori puas dengan skore rata-rata 37,8091, menduduki urutan ketiga di antara enam variabel kepuasan kerja. Standar deviasi 4,3939 menempati urutan kedua, yang berarti tanggapan karyawan terhadap variabel pekerjaan itu sendiri lebih merata dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap variabel peluang promosi, gaji, kondisi kerja dan pengawasan, tetapi masih kurang merata dibandingkan tanggapan karyawan terhadap variabel kelompok kerja. Dari 152 orang responden, 2,63 % menyatakan tidak puas, 13.16 % menjawab antara puas dan tidak / sedang, 73,03 % menyatakan puas, dan 11,18 % menyatakan sangat puas.

3. Kepuasan terhadap variabel Pengawasan

Tabel 4.10. Kepuasan Terhadap Variabel Pengawasan

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	4	:	2,63
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	22	:	14,47
34,00	- 41,99	:	Puas	:	96	:	63,16
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	30	:	19,74

Sumber : Diolah dari Lampiran 4

Tanggapan karyawan terhadap variabel pengawasan ditinjau dari skore rata-ratanya masuk dalam katagori puas (37,8421), menempati peringkat kedua di antara enam variabel kepuasan kerja. Standar deviasi 5,1803 menempati urutan ketiga, berarti tanggapan karyawan terhadap variabel pengawasan lebih merata dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap variabel peluang promosi, gaji, dan kondisi kerja, tetapi kurang merata dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap variabel kelompok kerja dan pekerjaan itu sendiri. Dari 152 responden, menyatakan tidak puas 2,63 %, menyatakan antara puas dan tidak puas / sedang 14,47 %, menyatakan puas 63,16 %, dan yang sangat puas 19,74 %.

4. Kepuasan terhadap variabel Peluang Promosi

Tabel 4.11. Kepuasan Terhadap Variabel Peluang Promosi

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	16	:	10,53
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	51	:	33,55
34,00	- 42,99	:	Puas	:	62	:	40,79
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	23	:	15,13

Sumber : Diolah dari Lampiran 5

Skore rata-rata kepuasan karyawan terhadap variabel peluang promosi adalah 33,9474 masuk katagori sedang dan menduduki peringkat terakhir di antara enam variabel kepuasan kerja. Standar deviasi 6,3536 juga menduduki urutan terakhir, berarti tanggapan karyawan terhadap variabel peluang promosi adalah paling tidak merata di antara enam variabel kepuasan kerja tersebut. Dari 152 orang karyawan yang dimintai tanggapannya terhadap variabel peluang promosi, menyatakan tidak puas 10,53 %, menjawab antara puas dan tidak puas / sedang 33,55 %, puas 40,79 %, dan menyatakan sangat puas 15,13 %.

5. Kepuasan terhadap variabel Kelompok Kerja

Tabel 4.12. : Kepuasan Terhadap Variabel Kelompok Kerja

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	2	:	1,32
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	18	:	11,84
34,00	- 42,99	:	Puas	:	102	:	67,11
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	30	:	19,74

Sumber : Diolah dari Lampiran 6

Tanggapan karyawan terhadap variabel kelompok kerja berdasar nilai rata-ratanya masuk dalam katagori puas / baik (38,8176) dan menduduki peringkat pertama di antara enam variabel kepuasan kerja tersebut. Standar deviasi 4,2610 juga menduduki peringkat pertama, berarti tanggapan karyawan terhadap kelompok kerja adalah paling merata dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap variabel peluang promosi, kondisi kerja, gaji, pengawasan ataupun terhadap pekerjaan itu sendiri. Dari 152 orang karyawan yang diminta responnya terhadap variabel kelompok kerja, menyatakan tidak puas 1,32 %, antara puas dan tidak puas/sedang 11,84 %, puas 67,11 %, dan sangat puas 19,74 %.

6. Kepuasan terhadap variabel Kondisi Kerja

Tabel 4.13. Kepuasan Terhadap Variabel Kondisi Kerja

KLAS	LIMIT	:	KATEGORI	:	FREK.	:	PERSENTASE
10,00	- 17,99	:	Sangat tidak puas	:	0	:	0
18,00	- 25,99	:	Tidak puas	:	6	:	3,95
26,00	- 33,99	:	Antara puas & tidak	:	35	:	23,03
34,00	- 41,99	:	Puas	:	87	:	57,24
42,00	- 50,00	:	Sangat puas	:	24	:	15,79

Sumber : Diolah dari Lampiran 7

Skore rata-rata kepuasan karyawan terhadap variabel kondisi kerja adalah 36,3618, masuk dalam katagori puas dan menempati urutan keempat di antara enam variabel kepuasan kerja. Standar deviasi 5,6598 menempati urutan keempat, berarti tanggapan karyawan terhadap kondisi kerja lebih merata dibandingkan terhadap peluang promosi dan gaji, tetapi kurang merata dibandingkan dengan tanggapan mereka terhadap variabel kelompok kerja, pekerjaan itu sendiri maupun terhadap variabel kelompok kerja. Dari 152 karyawan yang dijadikan responden, menyatakan tidak puas 3,95 %, menyatakan antara puas dan tidak puas / sedang 23,03 %, menyatakan puas 57,24 %, dan menyatakan sangat puas 15,79 %.

4.3. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Seperti telah dikemukakan dalam bab 2, beberapa peneliti yang ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda. Ada yang menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, sedangkan penelitian lain membuktikan sangat kecil pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. Dilatarbelakangi hasil penelitian tersebut, maka dalam penelitian yang mengambil obyek di pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) dicoba mengendalikan beberapa variabel. Responden penelitian dibatasi pada karyawan yang berstatus non staf dan berusaha mengendalikan faktor pendidikan dan usia. Hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program microstat diperoleh angka-angka sebagai berikut (tabel 4.14.) :

Pada penelitian ini, model persamaan regresi linear berganda adalah menunjukkan hubungan antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja atas gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja di pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero).

Y (prestasi kerja) sebagai variabel tergantung dan X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , dan X_6 (gaji, pekerjaan itu sendiri,

Tabel 4.14. Koefisien Regresi Kepuasan - Prestasi

VARIABEL	: KOEFISIEN REGRESI	
X ₁ (Gaji)	:	0,0217
X ₂ (Pekerjaan itu sendiri)	:	0,4164
X ₃ (Pengawasan)	:	0,1797
X ₄ (Peluang Promosi)	:	0,0184
X ₅ (Kelompok Kerja)	:	0,0172
X ₆ (Kondisi Kerja)	:	0,0021
Constant	:	8,8565
<hr/>		
R Squared = 0,3464	F Ratio =	12,810
Multiple R = 0,5886	Prob. =	1,404E-11

Sumber : Lampiran 8

pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja) sebagai variabel bebas. Berdasar hasil perhitungan di atas, maka diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 8,8565 + 0,0217 X_1 + 0,4164 X_2 + 0,1797 X_3 + 0,0184 X_4 + 0,0172 X_5 + 0,0021 X_6$$

Guna menunjukkan apakah sekelompok variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat maka digunakan uji statistik F.

F hitung = 12,810, sedangkan F tabel dengan "level of significant" (α) 1 % adalah 2,938 (lihat lampiran

10). Dengan "level of significant" (α) 1 % ternyata F hitung (12,810) > F tabel (2,938), atau dengan menggunakan pendekatan probabilitas ($1,404E-11 < 0.01$), maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan yang terdiri atas gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja dengan tingkat korelasi berganda (R) = 0,5886 dan koefisien determinasi berganda (R^2) = 0,3464.

Koefisien korelasi berganda (R) = 0,5886 adalah menunjukkan adanya indikasi hubungan positif yang cukup kuat antara keenam variabel kepuasan kerja dengan variabel prestasi kerja. Koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,3464 tersebut menunjukkan bahwa variasi variabel prestasi kerja karyawan yang disebabkan oleh kombinasi kepuasan atas gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja adalah sebesar 34,64 %. Sebaliknya dapat pula dikatakan bahwa 65,36 % variasi variabel prestasi kerja disebabkan oleh unsur-unsur lain yang berasal dari luar variabel-variabel yang diamati.

Kemampuan keenam variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi variabel prestasi kerja sebesar 34,64 % adalah angka yang tidak terlalu kecil dan patut untuk dipertimbangkan, karena faktor-faktor yang

memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja relatif cukup kompleks.

DuBrin et al. (1989 : 418-419) mengatakan ada dua kelompok besar yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu diklasifikasikan sebagai faktor individual dan faktor organisasional atau lingkungan. Faktor-faktor yang tercakup dalam organisasional adalah job, manager, kelompok kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya mereka merinci faktor-faktor individual yang menyebabkan ketidakefektifan prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kekurangmampuan intelektual - pegawai tidak mempunyai kemampuan mental atau skill intelektual yang cukup sehingga sulit untuk berhubungan dengan pekerjaan yang kompleks.
2. Pengetahuan terhadap pekerjaan kurang - pegawai tidak mempunyai pengetahuan yang memadai untuk melakukan pekerjaan, hal ini terjadi karena kurang memadainya pengalaman dan latihan.
3. Motivasi kerja rendah - pegawai menunjukkan semangat kerja yang rendah, tidak tertarik dalam pekerjaan, dan memiliki standar kerja personal rendah yang berlebihan.
4. "Job stress" - keseimbangan internal pegawai dikacaukan oleh satu atau banyak faktor dalam ikatan pekerjaan, termasuk di dalamnya tuntutan pekerjaan

yang berlebihan, konflik yang berat, ketidakamanan pekerjaan, dan konflik tuntutan.

5. "Job burnout" - kesadaran pegawai menjadi apatis, jemu, sinis, dan merasakan hampa karena job stress jangka panjang.
6. "Obsolescence" - manager atau spesialis yang telah efektif di masa sebelumnya menjadi tidak efektif karena kelemahan secara teknik di bidangnya atau kurang memadainya skill interpersonal.
7. Keterbatasan fisik - pegawai mungkin mempunyai kekurangkuatan secara fisik, koordinasi, penglihatan atau pendengaran terhadap tuntutan pekerjaan.
8. Kecanduan alkohol dan obat - pegawai tidak mempunyai konsentrasi dan membuat kesalahan-kesalahan dalam putusan, kesalahan kerja, dan menciptakan problem moral karena efek yang merugikan dari alkohol dan obat.
9. Kecanduan rokok - pegawai menjadi penat, memboroskan waktu dan menciptakan problem moral karena kecanduan rokok.
10. Penyakit emosional dan kekacauan kepribadian - pegawai mengalami konflik batin dan perilaku yang tidak produktif seperti pikiran mengkhayal, pecahnya kecemasan, depresi, senang yang berlebihan, pembohong, pengacau, dan penjudi.
11. Problem pribadi dan keluarga - pegawai tidak dapat

- mengurus pekerjaan yang layak karena keasyikan dengan krisis keluarga, pertengkaran, perceraian . kekeluargaan, atau beberapa problem keuangan.
12. Absensi dan keterlambatan - pekerja kehilangan waktu kerja karena berbagai sebab termasuk di dalamnya ketidakpuasan kerja, job stress, dan kecanduan.
 13. "Co-worker romance" - romantika yang melibatkan para pegawai (termasuk atasan dan bawahan) yang demikian berbelit dapat menyita waktu dan energi, dan perilaku mereka mungkin mengacaukan pekerjaan lainnya.

Dengan memperhatikan pendapat yang dikemukakan DuBrin, Ireland dan Willams tersebut tergambar bahwa faktor-faktor yang menyumbang ketidakefektifan prestasi kerja sangat majemuk. Variabel-variabel kepuasan kerja yang dimasukkan dalam model penelitian di pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) ini lebih memperhatikan faktor-faktor yang sifatnya organisasional, dan masih cukup banyak faktor-faktor individual yang mungkin berpengaruh terhadap prestasi kerja belum dimasukkan dalam model.

Berdasar alasan-alasan tersebut, maka usaha penelitian yang mengkaitkan faktor-faktor kepuasan kerja (terdiri atas faktor gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja) dengan prestasi kerja, dan hanya dengan

mengendalikan faktor pendidikan dan usia kiranya R^2 sebesar 0,3464 adalah angka sumbangan yang patut untuk tidak diabaikan.

4.4. Pengaruh Masing-masing Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Seperti telah dijelaskan dalam bagian metodologi penelitian (bab 3), koefisien korelasi parsial (r) dan koefisien determinasi parsial (r^2) adalah alat penafsiran statistik yang digunakan untuk menjelaskan hipotesis, dan untuk melihat variabel kepuasan kerja mana yang berpengaruh secara bermakna terhadap prestasi kerja karyawan yaitu digunakan uji t. Koefisien korelasi parsial (r) digunakan untuk melihat derajat/kuat tidaknya hubungan antara variabel kepuasan kerja secara parsial dengan variabel prestasi kerja. Sedangkan koefisien determinasi parsial (r^2) digunakan untuk melihat besarnya sumbangan variabel kepuasan kerja secara parsial dalam menjelaskan variasi variabel prestasi kerja.

Hasil perhitungan persamaan regresi dengan bantuan program microstat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15. Pengaruh Kepuasan Kerja Parsial Terhadap Prestasi Kerja

VAR	T HITUNG	PROB.	r ²	r
X ₁	0,278	0,78142	5,32673E-04	0,02308
X ₂	3,829	0,00019	0,0918	0,30299
X ₃	2,013	0,04593	0,0272	0,16492
X ₄	0,249	0,80393	4,26468E-04	0,02065
X ₅	0,185	0,85377	2,35072E-04	0,01533
X ₆	0,030	0,97588	6,32536E-06	0,00251

Sumber : Diolah dari Lampiran 9

Pengaruh masing-masing variabel kepuasan kerja secara parsial terhadap prestasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepuasan atas gaji dengan prestasi kerja.

Korelasi parsial (r) antara X₁ (kepuasan atas gaji) dengan Y (prestasi kerja) adalah 0,02308 dan koefisien determinasinya (r^2) = 5,32673E-04. Dengan tingkat signifikan 5% ternyata t hitung (0,278) < t tabel (1,972), probabilitasnya adalah 0,78142 > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol tidak ditolak, artinya kepuasan atas gaji secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan. Misalnya, perusahaan mengadakan peningkatan kesejahteraan melalui kenaikan gaji dan diharapkan

kepuasan atas faktor ini meningkat. Namun demikian, kenaikan gaji tersebut bila tanpa disertai perbaikan-perbaikan pada variabel kepuasan kerja lainnya seperti faktor pekerjaan itu sendiri, faktor pengawasan, faktor peluang promosi, faktor kelompok kerja, atau faktor kondisi kerja, maka perbaikan gaji tersebut tidak akan banyak membantu meningkatkan prestasi kerja karyawan. Seorang karyawan mungkin merasakan jumlah gaji yang ia terima besar dan ia merasakan sangat puas, tetapi karena pekerjaan yang dibebankan padanya tidak sesuai dengan bakat dan keahliannya atau karena tidak mendapatkan teman sekerja yang cocok, maka mungkin sekali ia tidak dapat berprestasi dengan baik. Sebaliknya, walaupun seorang karyawan merasakan gaji yang diterima kurang memuaskan, tetapi karena pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan keahliannya, ia merasa cocok dengan supervisor ataupun teman sekerjanya, dan ditunjang kondisi lingkungan kerja yang memadai, maka sangat mungkin ia menjadi karyawan yang berprestasi sangat baik. Gaji yang semakin tinggi dan juga tingkat kepuasan terhadap faktor ini yang semakin besar bukanlah suatu jaminan karyawan berprestasi lebih baik dibandingkan orang lain. Hal ini bisa terjadi karena seseorang yang bekerja di perusahaan mungkin mempunyai perbedaan ketrampilan, pengalaman, pendidikan, dan senioritas. Demikian juga pekerjaan yang dibebankan mungkin

mempunyai tingkat kesulitan dan kerumitan yang berbeda. Perbaikan gaji adalah penting bagi karyawan karena dengan imbalan tersebut karyawan dapat memenuhi banyak kebutuhan misalnya sandang, pangan, papan, juga memperbaiki prestise, pengakuan dan simbol keberhasilan, akan tetapi tidak semua bentuk imbalan itu berkorelasi langsung dengan prestasi kerja karyawan.

Umstot (1984 : 151) mengatakan :

"Wages and salaries motivate people to join and organization, but they do not motivate work performance because they are not tied to behavior. Merit pay can motivate if it is clearly tied to performance, but accurate performance appraisal is often a problem. Piece-rates can also motivate because they are tied to performance; however, group dynamics and fear of a change in standards often prevents this system from reaching its potential."

2. Kepuasan atas pekerjaan dengan prestasi kerja

Pengujian parsial kedua yaitu kaitan antara kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (X_2) dengan prestasi kerja (Y). T tabel dengan tingkat signifikan 5% adalah 1,972, sedangkan t tabel dengan tingkat signifikan 1% yaitu 2,599. T hitung (3,829) > t tabel (2,599), dan probabilitasnya 0,00019 < 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat signifikan 1% hipotesis nol yang menyatakan tidak ada pengaruh X_2 terhadap Y ditolak. Dengan demikian, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja dengan tingkat

koefisien korelasi parsial (r) 0,30299 serta koefisien determinasi (r^2) 0,0918. Hasil uji statistik tersebut mengindikasikan bahwa jika perusahaan berusaha menaikkan tingkat kepuasan karyawan melalui pekerjaan itu sendiri (the work itself), misalnya memberi tugas kepada karyawan yang betul-betul sesuai dengan keahliannya, memberikan kebebasan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, memberikan batas tugas yang lebih jelas dan dimengerti karyawan, pemberian umpan balik yang memadai dan lain sebagainya, maka usaha perbaikan tersebut akan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Koefisien determinasi (r^2) 0,0918 berarti variabel kepuasan atas pekerjaan itu sendiri secara parsial bisa menjelaskan variasi variabel prestasi kerja adalah sebesar 9,18%. Indikator-indikator pekerjaan yang perlu diperhatikan guna meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut (disusun peringkatnya mulai dari skore yang tertinggi, lihat tabel 4.16.)

Indikator otonomi dan kesempatan persahabatan menduduki peringkat tertinggi yaitu sama-sama memiliki skore 39,21. Hal ini menunjukkan bahwa di antara indikator-indikator pekerjaan, menurut tanggapan karyawan perhatian perusahaan terhadap otonomi dan kesempatan persahabatan lebih baik di antara indikator pekerjaan lainnya. Otonomi adalah menggambarkan bahwa

Tabel 4.16. Indikator-indikator Pekerjaan dalam rangka meningkatkan Prestasi Kerja

NO	INDIKATOR	SKORE
1.	Kesempatan persahabatan	39,21
2.	Otonomi	39,21
3.	Kesesuaian tugas	38,04
4.	Diskripsi tugas	37,37
5.	Bentuk pekerjaan/Variasi tugas	35,99
6.	Umpan balik	35,79

pada pekerjaan tersebut karyawan diberi kebebasan dan kepercayaan untuk menyelesaikannya, serta tugas yang dibebankan tersebut bisa mendorong kreativitas karyawan. Namun di balik itu, indikator umpan balik menunjukkan peringkat terendah (skore 35,79) di antara indikator-indikator pekerjaan itu. Hal tersebut memberikan petunjuk bahwa otonomi adalah penting, tetapi untuk meningkatkan prestasi kerja, karyawan juga memerlukan umpan balik yang lebih baik lagi. Yang dimaksudkan dengan umpan balik yaitu informasi untuk karyawan yang mengungkapkan seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas yang dibebankan. Dengan umpan balik tersebut diharapkan karyawan bisa mengetahui kekurangan yang harus diperbaiki. Indikator pekerjaan berikutnya yang perlu mendapat perhatian perusahaan adalah variasi

tugas, skorenya hampir sama dengan indikator umpan balik, yaitu 35,99. Dari 152 responden yang dimintai tanggapan tentang variasi tugas, 3 orang (1,97%) menjawab sangat tidak puas dengan alasan tugas terlalu monoton / sangat kecil variasinya, 20 orang (13,16%) menjawab tidak puas, dan di antara 20 orang itu selanjutnya menjawab dengan alasan tugas terlalu monoton 10 orang serta 10 orang lainnya dengan alasan tugas terlalu bervariasi. Arnold dan Feldman (1986 : 88) berpendapat bahwa secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar, pekerjaan yang terlalu kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu bervariasi dan terlalu cepat menyebabkan pekerja tertekan secara psikologis. Indikator lain dari pekerjaan yang perlu mendapat perhatian adalah diskripsi tugas dan kesesuaian tugas. Agar karyawan berprestasi lebih baik maka tugas yang dibebankan perlu mempunyai diskripsi yang jelas dan lengkap, karyawan mengetahui wewenang dan batas-batas tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas yang dibebankan kepada karyawan perlu disesuaikan dengan bakat dan kecakapannya, latar belakang pendidikan dan pengalamannya, dan juga mempertimbangkan kesenioritasan.

3. Kepuasan atas pengawasan dengan prestasi kerja

Uji parsial ketiga yaitu kaitan antara kepuasan atas pengawasan (X_3) dengan prestasi kerja (Y). T tabel dengan tingkat signifikan 5% adalah 1,972, t hitung (2,013) > t tabel (1,972), dan probabilitas 0,04593 < 0,05, sehingga kesimpulkannya ialah hipotesis nol ditolak, dan uji statistik ini menyatakan bahwa kepuasan atas pengawasan (X_3) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja (Y). Tingkat korelasi parsialnya (r) 0,16492, dan koefisien determinasi parsial (r^2) yaitu 0,0272.

Hasil uji statistik parsial tersebut menggambarkan bahwa baik tidaknya hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan atau penyeliaan di mata karyawan ternyata mempunyai pengaruh yang nyata terhadap prestasi kerja karyawan itu sendiri. Koefisien determinasinya (r^2) = 0,0272, artinya ialah bahwa kepuasan atas pengawasan secara parsial mampu menjelaskan variasi variabel prestasi kerja sebesar 2,72%. Peringkatan indikator-indikator pengawasan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut (lihat tabel 4.17.) :

Skore indikator-indikator pengawasan tersebut dapat memberikan petunjuk, yaitu apabila perusahaan ingin meningkatkan prestasi kerja melalui variabel pengawasan maka indikator yang perlu mendapatkan perhatian utama adalah obyektivitas. Indikator obyektivitas menghasilkan

Tabel 4.17. Indikator-indikator Pengawasan dalam rangka meningkatkan Prestasi Kerja

NO	INDIKATOR	SKORE
1.	Kebersamaan	38,26
2.	Motivator	38,03
3.	Kewibawaan	37,76
4.	Kecakapan	37,06
5.	Obyektivitas	34,87

skore 34,87 menempati peringkat terendah diantara lima indikator pengawasan. Guna menegakkan keadilan atau obyektivitas pengawas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian maka diperlukan standar, prosedur kerja dan kriteria prestasi kerja yang jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi (Siagian, 1986 : 35). Kecakapan adalah indikator kedua yang mendapat perhatian setelah indikator obyektivitas. Kecakapan yang dimaksudkan di sini ialah merupakan kemampuan pengawas dalam melaksanakan fungsinya antara lain merencanakan aktivitas, membuat keputusan tertentu, memberikan instruksi, dan mengendalikan bawahannya. Indikator pengawasan ketiga yaitu kewibawaan, menunjukkan ketegasan pengawas dalam menegakkan disiplin kerja.

Indikator pengawasan lainnya yaitu motivator dan kebersamaan. Seorang pengawas adalah perlu memberikan perhatian terhadap bawahannya agar mereka termotivasi

untuk berprestasi. Selain itu pengawas juga diharapkan mampu menciptakan suasana kebersamaan terhadap bawahannya. Siagian (1986 : 25-26) mengatakan bahwa setiap orang dalam organisasi ingin dihargai. dan berbagai cara yang dapat ditempuh untuk memberikan penghargaan antara lain ialah :

1. Perhatian pimpinan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas.
2. Menimbulkan kesan dalam diri para karyawan bahwa apa yang mereka lakukan penting artinya dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
3. Kesiediaan pimpinan untuk mendengar keluhan bawahan baik mengenai hal-hal yang langsung berkaitan dengan tugas maupun hal-hal yang mungkin sifatnya pribadi tetapi secara tidak langsung berkaitan dengan tugasnya.
4. Mendengar saran-saran bawahan, terutama yang menyangkut tugas sendiri, maupun yang menyangkut organisasi sebagai keseluruhan.
5. Melaksanakan saran-saran bawahan tersebut sepanjang saran-saran itu akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas orang-orang dalam organisasi.
6. Pada hari-hari istimewa memberikan penghargaan dalam bentuk uang, piagam dan/atau benda lain kepada karyawan yang sarannya menghasilkan penghematan bagi organisasi.

7. Mengajak karyawan dalam proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan pelaksanaan tugas mereka sendiri.

4. Kepuasan atas peluang promosi dengan prestasi kerja

Korelasi parsial antara variabel kepuasan atas peluang promosi (X_4) dengan prestasi kerja (Y) yaitu 0,02065, dan koefisien determinasinya (r^2) = 4,2646E-04. T hitung (0,249) < t tabel (1,972), dan dilihat dari probabilitasnya (0,80393 > 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol tidak ditolak dengan tingkat signifikan 5%, secara parsial kepuasan atas peluang promosi tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja. Namun demikian, uji statistik dalam penelitian ini membuktikan, bila secara bersama-sama maka tinggi rendahnya tingkat kepuasan atas peluang promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja.

Harapan karyawan terhadap promosi di PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) ada beberapa bentuk antara lain kenaikan golongan, kenaikan menjadi karyawan staf dan kenaikan menduduki jabatan struktural tertentu. Respon karyawan terhadap variabel ini seperti diulas pada bagian 4.2. halaman 86 adalah menempati peringkat terendah di antara enam variabel kepuasan kerja yang

dimasukkan dalam model, tetapi uji parsial membuktikan bahwa rendahnya tingkat kepuasan atas peluang promosi tidak menjamin bahwa karyawan tersebut juga berprestasi rendah. Hal ini terjadi mungkin karena karyawan menyadari bahwa jabatan yang lebih tinggi sangat terbatas, dan juga karena input-input yang mereka miliki kurang memenuhi syarat yang diperlukan. Karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian adalah berumur antara 30 - 40 tahun dan berpendidikan SMA, sedangkan persyaratan untuk diangkat menjadi karyawan staf menurut informasi yang penulis peroleh antara lain usia tidak lebih dari 35 tahun dan tingkat pendidikan minimum sederajat diploma atau sarjana muda. Walaupun kepuasan atas peluang promosi rendah, seorang karyawan bisa saja menjadi orang yang produktif bila karyawan itu merasa pekerjaan yang dipikul sesuai dengan keahliannya, diberi tugas yang mempunyai batas-batas tanggung jawab yang jelas, dan ditunjang kelompok kerja yang cocok, pengawasan yang menyenangkan serta didukung fasilitas kondisi kerja yang memadai. Berkaitan dengan dampak lain dari promosi, Davis dan Newstrom (1990 : 230) mengatakan bahwa meskipun jenis perubahan ini diinginkan pegawai dan status mereka mungkin berubah, tetapi mau tidak mau mereka juga mengalami kerugian psikis. Karena mereka beralih ke peran yang berbeda dan seringkali pindah ke kelompok kerja yang berbeda, maka para pegawai

harus mempelajari ketrampilan baru dan menjalin persahabatan baru. Abi Sujak (1990 : 271) mengatakan bahwa penggunaan teknik promosi yang efektif hanyalah akan dapat menjadi salah satu teknik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

5. Kepuasan atas kelompok kerja dengan prestasi kerja

Prestasi kerja sebagai variabel terikat dan kepuasan atas kelompok kerja sebagai variabel bebas mempunyai koefisien korelasi parsial (r) 0,01533 dan koefisien determinasi parsial (r^2) 2,35072E-04. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% ternyata t hitung ($0,185$) < t tabel ($1,972$), dan probabilitasnya ($0,85377$ > $0,05$), karena itu hipotesis nol tidak ditolak. Dengan demikian berdasar uji statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas kelompok kerja tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja.

Analisis bagian 4.2. menjelaskan bahwa respon karyawan terhadap variabel kelompok kerja adalah yang terbaik di antara enam variabel kepuasan kerja. Skor rata-ratanya adalah paling tinggi dan masuk dalam katagori baik / memuaskan. Dilihat dari standar deviasinya juga paling rendah, berarti respon karyawan terhadap variabel ini lebih merata dibandingkan terhadap

variabel kepuasan kerja lainnya. Dari 152 orang yang dijadikan responden, 19,74 % menyatakan sangat puas, 67,11 % menyatakan puas, 11,84 % berpendapat antara puas dan tidak puas, dan hanya 1,32 % menyatakan tidak puas, serta 0 % menyatakan sangat tidak puas. Namun demikian, baiknya hubungan sesama karyawan dalam kelompok kerja setelah melalui uji parsial ternyata sangat kecil/tidak mencerminkan prestasi kerja yang baik.

Hubungan yang baik sesama teman sekerja adalah penting karena bisa menambah kegairahan kerja, dan jerih payah perusahaan akan nampak pengaruhnya terhadap prestasi kerja bila usaha tersebut diikuti dengan perbaikan-perbaikan terhadap faktor-faktor kepuasan kerja lainnya.

6. Kepuasan atas kondisi kerja dengan prestasi kerja

Uji secara parsial yang terakhir yaitu kaitan antara kepuasan atas kondisi kerja (X_6) dengan prestasi kerja (Y). Dengan mengasumsikan kelima variabel bebas lainnya konstan, variabel bebas X_6 (kepuasan atas kondisi kerja) dengan variabel terikat Y (prestasi kerja) mempunyai koefisien korelasi parsial (r) 0,00251 dan koefisien determinasi parsial (r^2) 6,32536E-06. T hitung (0,0308) < t tabel (1,972), dan probabilitasnya (0,97588 > 0,05), sehingga uji statistik ini dengan tingkat signifikan 5% tidak menolak hipotesis nol.

Dengan kata lain, berdasar uji parsial ternyata kepuasan atas kondisi kerja tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan.

Kondisi kerja yang memadai adalah penting bagi karyawan untuk menciptakan keamanan kerja dan menjaga kesehatan, tetapi hasil uji parsial mengisyaratkan bahwa usaha-usaha perbaikan kondisi kerja tanpa diikuti perbaikan-perbaikan pada faktor-faktor kepuasan kerja lainnya maka pengaruhnya terhadap prestasi kerja tidak nyata / sangat kecil. Tidak signifikannya pengaruh parsial kondisi kerja terhadap prestasi kerja mungkin juga dipengaruhi faktor kebiasaan. Misalnya, karyawan bagian pengolahan pada awalnya tidak menyukai suara gaduh, tetapi karena semakin terbiasa menghadapi kondisi demikian akhirnya kondisi tersebut tidak menjadi masalah baginya. Teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg, Mausner dan Synderman menyatakan bahwa kondisi kerja digolongkan ke dalam faktor ekstrinsik atau faktor hygiene. Perbaikan - perbaikan terhadap faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan motivasi (Gibson et al., 1989 : 107).

--oo0oo--

BAB V**KESIMPULAN DAN SARAN****5.1. Kesimpulan**

Berdasar hasil analisis tentang pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di pabrik gula PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) tersebut di atas, maka dapatlah ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Ternyata faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, peluang promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja. Jadi hipotesis pertama terbukti kebenarannya.

2. Di antara variabel-variabel kepuasan kerja itu, dengan menggunakan uji statistik t terbukti bahwa variabel yang mempunyai pengaruh bermakna secara parsial adalah pekerjaan itu sendiri dan pengawasan, sedangkan yang dominan pengaruhnya adalah pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menduga bahwa faktor pekerjaan itu sendiri (the work itself) adalah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja dapat dibuktikan kebenarannya.

5.2. Saran-saran

Berdasar hasil pembahasan dan pengalaman selama penelitian, berikut ini penulis mengusulkan saran-saran yang kiranya bermanfaat bagi perusahaan atau bagi para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian-penelitian sejenis, yaitu :

1. Kepuasan atas faktor pekerjaan itu sendiri (the work itself) terbukti secara parsial mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja. Karena itu, apabila perusahaan ingin meningkatkan prestasi kerja, maka faktor kepuasan kerja yang perlu memperoleh perhatian utama adalah faktor pekerjaan itu sendiri, sedangkan peringkat indikator-indikatornya yang perlu mendapat prioritas adalah sebagai berikut :

- a. Umpan balik, yaitu informasi untuk karyawan yang mengungkapkan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas yang dibebankan.
- b. Bentuk pekerjaan/variiasi tugas, yaitu banyak tidaknya jumlah variasi tugas yang dibebankan. Indikator ini untuk mengetahui tingkat kejenuhan karyawan.
- c. Diskripsi tugas, yaitu kelengkapan dan kejelasan uraian pekerjaan, batas-batas tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.
- d. Kesesuaian tugas, yaitu seberapa jauh tugas atau pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan input-input yang dimiliki karyawan seperti bakat dan kecakapan.

tingkat pendidikan dan kesenioritasan.

- e. Otonomi, yaitu tingkat kebebasan dan kepercayaan yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- f. Kesempatan persahabatan, yaitu seberapa jauh tugas atau pekerjaan memungkinkan para karyawan untuk saling membina hubungan informal di sela-sela kerja.

2. Faktor pengawasan secara parsial juga mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja. Bila perusahaan ingin meningkatkan prestasi kerja melalui perbaikan faktor pengawasan, maka hal-hal yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut :

- a. Obyektivitas pengawas dalam menilai prestasi kerja karyawan.
- b. Kecakapan, yaitu kemampuan pengawas dalam melaksanakan fungsinya antara lain merencanakan aktivitas, membuat keputusan tertentu, memberikan instruksi dan mengendalikan bawahannya.
- c. Ketegasan pengawas dalam menegakkan disiplin.
- d. Kesiediaan dan kemampuan pengawas dalam memotivasi karyawan dengan cara memberi perhatian dan penghargaan.
- e. Kebersamaan, yaitu kesiediaan dan kemampuan pengawas dalam menciptakan suasana kekeluargaan dalam kelompok.

3. Faktor-faktor individual yang mungkin berpengaruh terhadap prestasi kerja kurang diperhatikan

penulis. Karena itu, untuk penelitian sejenis berikutnya, bila mampu kiranya perlu untuk lebih banyak mengendalikan faktor-faktor individual tersebut, misalnya faktor kemampuan intelektual, kemampuan fisik dan tingkat emosionalnya.

--oo0oo--

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, 1990, *Kepemimpinan Manager (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*, Cetakan Pertama : Rajawali Pers.
- Adam I. Indrawijaya, 1986, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, Bandung : Sinar Baru.
- Albanese, Robert, 1978, *Managing : Toward Accountability for Performance*, Revised Edition, Homewood Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Aris Ananta, 1987, *Landasan Ekonometrika*. Jakarta : PT Gramedia.
- Arnold, Hugh J. dan Daniel C. Feldman, 1986, *Organizational Behavior*, First Printing, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- A.S. Moenir, 1987, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT Gunung Agung.
- Benge, Eugene J., 1983, *Elements of Modern Management*, terjemahan, Jakarta : LPPM dan PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Byars, Lloyd L. dan Leslie W. Rue, 1984. *Human Resource and Personnel Management*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Cumming, Maurice W., 1980, *The Theory and Practice of Personnel Management*, London : Heinemann.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1990, *Human Behavior at Work*, terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Garry., 1986, *Personnel Management*, terjemahan, Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.
- DuBrin, Andrew J., 1981, *Human Relation, A Job Oriented Approach*, Second Edition, Reston-Virginia : Reston Publishing Company, Inc.
- DuBrin, Andrew J.; Ireland, R. Duane dan Williams, J. Clifton, 1989, *Management & Organization*, Cincinnati - Ohio : South-Western Publishing Co.

- Elitur, Dov., 1984, *Job Evaluation : A Systematic Approach*, terjemahan, Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Feldman, Daniel C. dan Hugh J. Arnold, 1983, *Managing Individual and Group Behavior in Organizational*, Tokyo : McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 1989, *Organizations*, terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Glueck, William F., 1982, *Personnel, A Diagnostic Approach*, Third Edition, Plano - Texas : Business Publications, Inc.
- Ivancevich, John M. dan Michael T. Matteson, 1987, *Organizational Behavior and Management*, Plano - Texas : Business Publications, Inc.
- Kerlinger, Fred N., 1990, *Foundations of Behavioral Research*, terjemahan, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mendenhall, William dan James E. Reinmuth, 1988, *Statistics for Management and Economics*, terjemahan, Edisi Keempat, Jilid 2, Jakarta : Erlangga.
- Mitchell, Terence R. dan James R. Larson, 1987, *People in Organizations, An Introduction to Organizational Behavior*, Third Edition, First Printing, Singapore : McGraw-Hill Book Co.
- Moh. As'ad, 1987, *Psikologi Industri*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Liberty.
- Muhammad Zainuddin, 1988, *Metodologi Penelitian*. Diktat bahan kuliah di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Panji Anorogo dan Ninik Widiyanti, 1990, *Psikologi Dalam Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: Rineka Cipta.
- Pigors, Paul dan Charles A. Myers, 1984, *Personnel Administration, A Point of View and A Method*, Ninth Edition, 6th printing, Singapore : McGraw-Hill Book Company.
- Reitz, H. Joseph., 1977, *Behavior in Organizations*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.

- Schermerhorn, John R.; James G. Hunt dan Richard N. Osborn, 1988, *Managing Organizational Behavior*, Third Edition, New York : John Wily & Sons, Inc.
- Siagian, S.P., 1986, *Bunga Rapai Managemen Modern*, Cetakan Kedelapan, Jakarta : Gunung Agung.
- Stoner, James A.F., 1982, *Management*, Second Edition, Englewood Cliffs-New Jersery: Prentice-Hall, Inc.
- Strauss, George dan Leonard R. Sayles, 1986, *Personnel- The Human Problems of Management*, terjemahan Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- T. Hani Handoko, 1989, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Yogyakarta : BPF.
- Umstot, Denis D., 1984, *Understanding Organizational Behavior, Concept and Applications*, St. Paul Minnesota : West Publishing Company.
- Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Werther, Jr. ; William B. dan Davis, Keith, 1985, *Personnel Management and Human Resources*, Second Edition, Singapore : McGraw-Hill.
- Wexley, Kenneth N. dan Garry A. Yukl, 1988, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, terjemahan, Jakarta : Bina Aksara.

--oo0oo--

LAMPIRAN

Lampiran 1

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	35.56 ^u	42.22	41.11	38.00	28.00	32.50	29.00
2	36.67 ^o	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	35.00
3	30.00 ^v	25.56	31.11	35.00	26.00	37.50	36.00
4	27.78	25.56	31.11	35.00	24.00	36.25	22.00
5	34.44	32.22	37.78	39.00	26.00	43.75	25.00
6	38.89	40.00	40.00	40.00	36.00	40.00	40.00
7	36.67 ^o	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	34.00
8	35.56 ^u	40.00	40.00	40.00	32.00	40.00	37.00
9	37.78	40.00	42.22	44.00	40.00	46.25	38.00
10	36.67	36.67	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
11	30.00 ^x	33.33	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
12	24.44	40.00	38.89	40.00	38.00	40.00	39.00
13	33.33	38.89	35.56	40.00	24.00	33.75	45.00
14	33.33	42.22	40.00	38.00	42.00	40.00	38.00
15	30.00	38.89	35.56	34.00	32.00	37.50	41.00
16	34.44	40.00	37.78	40.00	38.00	37.50	40.00
17	30.00	40.00	40.00	40.00	34.00	30.00	40.00
18	27.78	27.78	33.33	30.00	18.00	30.00	40.00
19	30.00	38.89	32.22	40.00	38.00	41.25	41.00
20	36.67	42.22	40.00	42.00	30.00	42.50	45.00
21	33.33	22.22	37.78	38.00	28.00	40.00	37.00
22	30.00	33.33	37.78	35.00	36.00	38.75	34.00
23	34.44	40.00	40.00	38.00	30.00	38.75	37.00
24	32.22	26.67	40.00	37.00	28.00	38.75	38.00
25	36.67	33.33	38.89	40.00	32.00	40.00	32.00
26	33.33	33.33	34.44	34.00	30.00	40.00	28.00
27	38.89	31.11	38.89	40.00	32.00	40.00	27.00
28	33.33	37.78	37.78	35.00	32.00	40.00	35.00
29	27.78	21.11	34.44	32.00	22.00	40.00	28.00
30	24.44	25.56	37.78	32.00	24.00	36.25	34.00
31	34.44	26.67	40.00	27.00	28.00	32.50	32.00
32	45.56	32.22	40.00	40.00	34.00	41.25	43.00
33	26.67	40.00	37.78	33.00	30.00	37.50	38.00
34	27.78	38.89	27.78	31.00	32.00	35.00	33.00
35	40.00	38.89	36.67	37.00	36.00	35.00	31.00
36	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
37	32.22	37.78	34.44	35.00	38.00	36.25	30.00
38	24.44	30.00	33.33	29.00	30.00	40.00	36.00
39	40.00	37.78	38.89	39.00	38.00	33.75	41.00
40	40.00	41.11	36.67	39.00	30.00	46.25	36.00
41	33.33	40.00	40.00	40.00	36.00	40.00	40.00
42	37.78	36.67	36.67	39.00	36.00	35.00	40.00
43	44.44	42.22	40.00	43.00	44.00	43.75	42.00
44	35.56	40.00	40.00	44.00	40.00	47.75	43.00
45	44.44	40.00	40.00	45.00	40.00	42.50	42.00
46	38.89	40.00	41.11	40.00	40.00	42.50	39.00
47	34.44	37.78	37.78	34.00	34.00	38.75	34.00
48	46.67	42.22	44.44	45.00	40.00	40.00	45.00
49	31.11	38.89	38.89	34.00	34.00	36.25	38.00
50	36.67	40.00	41.11	40.00	32.00	38.75	41.00

Lampiran 19 (lanjutan)

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
51	27.78	20.00	23.33	34.00	24.00	25.00	28.00
52	36.67	41.11	40.00	42.00	42.00	40.00	39.00
53	44.44	43.33	44.44	46.00	42.00	40.00	41.00
54	32.22	38.89	40.00	40.00	44.00	41.25	40.00
55	32.22	40.00	41.11	40.00	42.00	41.25	36.00
56	38.89	41.11	41.11	42.00	40.00	35.00	42.00
57	34.44	41.11	43.33	42.00	40.00	43.75	43.00
58	27.78	31.11	34.44	44.00	30.00	42.50	42.00
59	40.00	40.00	43.33	41.00	38.00	45.00	42.00
60	33.33	42.22	43.33	45.00	42.00	43.75	40.00
61	30.00	41.11	42.22	44.00	40.00	45.00	42.00
62	42.22	44.44	43.33	41.00	44.00	42.50	38.00
63	40.00	41.11	43.33	43.00	38.00	41.25	34.00
64	33.33	42.22	40.00	41.00	42.00	43.75	42.00
65	43.33	36.67	38.89	43.00	42.00	38.75	31.00
66	38.89	45.56	42.22	48.00	42.00	46.25	46.00
67	31.11	38.89	41.11	34.00	36.00	45.00	40.00
68	26.67	31.11	33.33	32.00	28.00	40.00	28.00
69	32.22	37.78	40.00	36.00	40.00	41.25	42.00
70	34.44	37.78	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
71	26.67	40.00	37.78	40.00	36.00	38.75	36.00
72	26.67	37.78	32.29	35.00	26.00	35.00	35.00
73	34.44	37.78	41.11	45.00	42.00	45.00	46.00
74	27.78	27.78	38.89	36.00	36.00	37.50	33.00
75	35.56	40.00	40.00	40.00	40.00	42.50	33.00
76	32.22	38.89	38.89	37.00	34.00	42.50	36.00
77	37.78	40.00	40.00	36.00	28.00	40.00	40.00
78	35.56	30.00	38.89	41.00	30.00	40.00	28.00
79	36.67	41.56	43.33	45.00	42.00	41.25	43.00
80	33.33	43.33	38.89	33.00	34.00	38.75	31.00
81	30.00	26.67	40.00	32.00	28.00	36.25	26.00
82	28.89	37.78	27.78	37.00	32.00	35.00	34.00
83	28.89	36.67	37.78	34.00	34.00	41.25	30.00
84	37.78	42.22	46.67	42.00	44.00	41.25	38.00
85	34.44	37.78	27.78	32.00	32.00	30.00	25.00
86	36.67	41.11	40.00	47.00	42.00	41.25	43.00
87	33.33	40.00	40.00	50.00	40.00	40.00	40.00
88	33.33	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
89	26.67	40.00	40.00	40.00	38.00	38.75	40.00
90	40.00	43.33	46.67	45.00	40.00	47.50	39.00
91	30.00	27.78	32.29	25.00	28.00	37.50	27.00
92	28.89	36.67	30.00	20.00	24.00	37.50	40.00
93	33.33	37.78	37.78	39.00	40.00	42.50	34.00
94	31.11	32.22	35.56	32.00	32.00	35.00	22.00
95	36.67	33.33	43.33	41.00	38.00	40.00	40.00
96	32.22	28.89	31.11	35.00	24.00	35.00	33.00
97	23.33	38.89	37.78	36.00	28.00	37.50	34.00
98	35.56	32.22	32.22	22.00	28.00	40.00	22.00
99	36.67	40.00	42.22	48.00	44.00	41.25	33.00
100	27.78	37.78	36.67	36.00	34.00	38.75	40.00

Lampiran 1 (lanjutan)

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
101	33.33	33.33	34.44	41.00	24.00	40.00	49.00
102	31.11	34.44	34.44	27.00	32.00	31.25	32.00
103	35.56	31.11	33.33	36.00	26.00	30.00	35.00
104	30.00	36.67	41.11	42.00	34.00	27.50	27.00
105	33.33	38.89	40.00	39.00	42.00	36.25	34.00
106	26.67	36.67	32.22	38.00	26.00	38.75	27.00
107	36.67	37.78	36.67	32.00	22.00	32.50	28.00
108	30.00	40.00	41.11	37.00	38.00	35.00	26.00
109	30.00	35.56	34.44	37.00	30.00	31.25	28.00
110	27.78	36.67	36.67	37.00	38.00	38.75	33.00
111	28.89	36.67	30.00	36.00	30.00	31.25	30.00
112	36.67	40.00	41.11	41.00	38.00	43.75	35.00
113	27.78	40.00	36.67	35.00	30.00	36.25	31.00
114	27.78	26.67	25.56	31.00	22.00	27.50	30.00
115	33.33	36.67	30.00	30.00	32.00	33.75	24.00
116	30.00	40.00	38.89	42.00	34.00	41.25	36.00
117	31.11	30.00	34.44	32.00	32.00	32.50	27.00
118	27.78	30.00	28.89	32.00	30.00	37.50	32.00
119	34.44	31.11	34.44	34.00	30.00	36.25	36.00
120	35.56	25.56	34.44	37.00	28.00	31.25	38.00
121	31.11	31.11	32.22	45.00	26.00	25.00	35.00
122	30.00	35.56	36.67	39.00	34.00	40.00	40.00
123	36.67	34.44	37.78	39.00	34.00	40.00	40.00
124	37.78	40.00	45.56	42.00	44.00	47.50	41.00
125	36.67	38.89	38.89	41.00	32.00	38.75	40.00
126	31.11	36.67	34.44	39.00	44.00	41.25	39.00
127	35.56	31.11	40.00	37.00	36.00	40.00	36.00
128	42.22	26.67	45.56	45.00	30.00	42.50	46.00
129	35.56	38.89	38.89	40.00	32.00	38.75	37.00
130	34.44	40.00	40.00	41.00	42.00	43.78	46.00
131	34.44	40.00	40.00	40.00	42.00	40.00	40.00
132	35.56	35.56	40.00	33.00	22.00	38.75	35.00
133	36.67	40.00	40.00	40.00	28.00	40.00	30.00
134	36.67	38.89	40.00	36.00	34.00	40.00	38.00
135	32.22	38.89	40.00	38.00	34.00	40.00	40.00
136	33.33	22.22	38.89	38.00	28.00	37.50	32.00
137	40.00	40.00	41.11	45.00	44.00	40.00	40.00
138	31.11	35.56	37.78	39.00	34.00	36.25	37.00
139	32.22	40.00	37.78	38.00	34.00	43.75	46.00
140	35.56	40.00	40.00	41.00	40.00	38.75	40.00
141	35.56	31.11	38.89	35.00	28.00	37.50	34.00
142	24.44	20.00	24.44	20.00	24.00	35.00	30.00
143	36.67	26.67	40.00	31.00	22.00	45.00	37.00
144	26.67	22.22	22.44	26.00	20.00	40.00	35.00
145	31.11	31.11	35.56	41.00	22.00	37.50	34.00
146	30.00	38.89	38.89	38.00	32.00	40.00	38.00
147	34.44	36.67	35.56	30.00	32.00	38.75	34.00
148	33.33	35.56	34.44	34.00	40.00	33.75	44.00
149	36.67	43.33	41.11	42.00	28.00	43.75	41.00
150	33.33	41.11	38.89	41.00	34.00	42.50	42.00
151	30.00	35.56	37.78	30.00	34.00	38.75	40.00
152	30.00	36.67	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00

Lampiran 2

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: B:ARDI-F LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 2. X1

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
10.00 <	18.00	0	.00	0	.00
18.00 <	26.00	10	6.58	10	6.58
26.00 <	34.00	33	21.71	43	28.29
34.00 <	42.00	95	62.50	138	90.79
42.00 <	50.00	14	9.21	152	100.00
		TOTAL	152		100.00

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
10.00 <	18.00	0	;
18.00 <	26.00	10	===
26.00 <	34.00	33	=====
34.00 <	42.00	95	=====
42.00 <	50.00	14	=====

Lampiran 3

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 3. X2

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE....	
				FREQUENCY	PERCENT
10.00 <	18.00	0	.00	0	.00
18.00 <	26.00	4	2.63	4	2.63
26.00 <	34.00	20	13.16	24	15.79
34.00 <	42.00	111	73.03	135	88.82
42.00 <	50.00	17	11.18	152	100.00
		TOTAL	152	100.00	

=====CLASS LIMITS=====		FREQUENCY
10.00 <	18.00	0	
18.00 <	26.00	4	=
26.00 <	34.00	20	=====
34.00 <	42.00	111	=====
42.00 <	50.00	17	=====

Lampiran 4

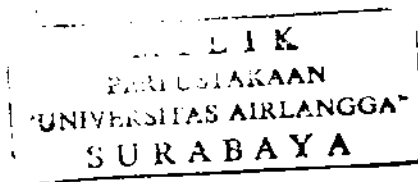
----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 4. X3

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY	PERCENT
10.00 < 18.00	0	.00	0	.00
18.00 < 26.00	4	2.63	4	2.63
26.00 < 34.00	22	14.47	26	17.11
34.00 < 42.00	96	63.16	122	80.26
42.00 < 50.00	29	19.08	151	99.34
50.00 < 58.00	1	.66	152	100.00
TOTAL	152	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
10.00 < 18.00	0	:
18.00 < 26.00	4	:=
26.00 < 34.00	22	=====
34.00 < 42.00	96	=====
42.00 < 50.00	29	=====
50.00 < 58.00	1	:



Lampiran 5

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 5. X4

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
10.00 <	18.00	0	.00	0	.00
18.00 <	26.00	16	10.53	16	10.53
26.00 <	34.00	51	33.55	67	44.08
34.00 <	42.00	62	40.79	129	84.87
42.00 <	50.00	23	15.13	152	100.00
		TOTAL	152	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
10.00 <	18.00	0	
18.00 <	26.00	16	=====
26.00 <	34.00	51	=====
34.00 <	42.00	62	=====
42.00 <	50.00	23	=====

Lampiran 6

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

ORDER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 6. X5

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE...	
				FREQUENCY	PERCENT
10.00 <	18.00	0	.00	0	.00
18.00 <	26.00	2	1.32	2	1.32
26.00 <	34.00	18	11.84	20	13.16
34.00 <	42.00	102	67.11	122	80.26
42.00 <	50.00	30	19.74	152	100.00
		TOTAL	152	100.00	

====CLASS LIMITS====		FREQUENCY
10.00 <	18.00	0	
18.00 <	26.00	2	
26.00 <	34.00	18	=====
34.00 <	42.00	102	=====
42.00 <	50.00	30	=====

Lampiran 7

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

ORDER DATA FOR: B:ARDI-F LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 7. X6

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY	PERCENT
10.00 < 18.00	0	.00	0	.00
18.00 < 26.00	6	3.95	6	3.95
26.00 < 34.00	35	23.03	41	26.97
34.00 < 42.00	87	57.24	128	84.21
42.00 < 50.00	24	15.79	152	100.00
TOTAL	152	100.00		

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
10.00 < 18.00	0	
18.00 < 26.00	6	==
26.00 < 34.00	35	=====
34.00 < 42.00	87	=====
42.00 < 50.00	24	=====

Lampiran 8

----- FREQUENCY DISTRIBUTIONS -----

HEADER DATA FOR: B:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

VARIABLE: 1. Y

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY	PERCENTCUMULATIVE... FREQUENCY PERCENT
10.00 < 18.00	0	.00	0 .00
18.00 < 26.00	5	3.29	5 3.29
26.00 < 34.00	76	50.00	81 53.29
34.00 < 42.00	63	41.45	144 94.74
42.00 < 50.00	8	5.26	152 100.00
TOTAL	152	100.00	

====CLASS LIMITS====	FREQUENCY
10.00 < 18.00	0	
18.00 < 26.00	5	=
26.00 < 34.00	76	=====
34.00 < 42.00	63	=====
42.00 < 50.00	8	=====

Lampiran 9

----- REGRESSION ANALYSIS -----

ORDER DATA FOR: S:ARDI-P LABEL: DATA PRES-KEP
 NUMBER OF CASES: 152 NUMBER OF VARIABLES: 7

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	36.2876	5.5502
2	X2	37.6091	4.3959
3	X3	37.0421	5.1803
4	X4	33.9474	6.3556
5	X5	38.8176	4.2610
6	X6	36.3618	5.6598
DEP. VAR.:	Y	37.5527	4.6532

 DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 145)	PROB.	PARTIAL R ²
X1	.0217	.0781	.278	.78142	5.32673E-04
X2	.4164	.1088	3.829	.00019	.0918
X3	.1797	.0892	2.013	.04593	.0272
X4	.0184	.0738	.249	.80393	4.26462E-04
X5	.0172	.0930	.185	.85377	2.35072E-04
X6	.0021	.0688	.030	.97568	6.32536E-06
CONSTANT	8.8565				

STD. ERROR OF EST. = 3.8389

ADJUSTED R SQUARED = .3194

R SQUARED = .3464

MULTIPLE R = .5886

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	1132.6678	6	188.7780	12.810	1.404E-11
RESIDUAL	2136.8489	145	14.7369		
TOTAL	3269.5167	151			

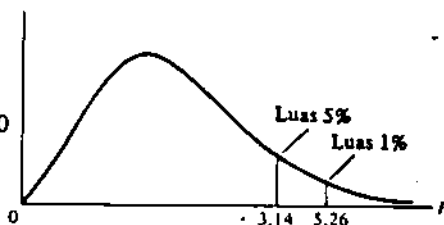
Lampiran 10

Titik persentasi atas distribusi F

Contoh

- Pr (F > 1,59) = 0,25
- Pr (F > 2,42) = 0,10
- Pr (F > 3,14) = 0,05
- Pr (F > 5,26) = 0,01

untuk df N₁ = 10
dan N₂ = 9



df untuk penyebut N ₂	Pr	df untuk pembilang N ₁											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	.25	5,83	7,50	8,20	8,58	8,82	8,98	9,10	9,19	9,26	9,32	9,36	9,41
	.10	39,9	49,5	53,6	55,8	57,2	58,2	58,9	59,4	59,9	60,2	60,5	60,7
	.05	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244
2	.25	2,57	3,00	3,15	3,23	3,28	3,31	3,34	3,35	3,37	3,38	3,39	3,39
	.10	8,53	9,80	9,16	9,24	9,29	9,33	9,35	9,37	9,38	9,39	9,40	9,41
	.05	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4
3	.25	2,02	2,28	2,36	2,39	2,41	2,42	2,43	2,44	2,44	2,44	2,45	2,45
	.10	5,54	5,66	5,70	5,74	5,76	5,78	5,79	5,80	5,81	5,81	5,82	5,82
	.05	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,76	8,74
4	.25	1,81	2,00	2,05	2,06	2,07	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
	.10	4,54	4,32	4,19	4,11	4,05	4,01	3,98	3,95	3,94	3,92	3,91	3,90
	.05	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,94	5,91
5	.25	1,69	1,85	1,88	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89
	.10	4,06	3,78	3,62	3,52	3,45	3,40	3,37	3,34	3,32	3,30	3,28	3,27
	.05	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,71	4,68
6	.25	1,62	1,76	1,78	1,79	1,79	1,78	1,78	1,78	1,77	1,77	1,77	1,77
	.10	3,78	3,46	3,29	3,18	3,11	3,05	3,01	2,98	2,96	2,94	2,92	2,90
	.05	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,03	4,00
7	.25	1,57	1,70	1,72	1,72	1,71	1,71	1,70	1,70	1,69	1,69	1,69	1,68
	.10	3,59	3,26	3,07	2,96	2,88	2,83	2,78	2,75	2,72	2,70	2,68	2,67
	.05	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,60	3,57
8	.25	1,54	1,66	1,67	1,66	1,66	1,65	1,64	1,64	1,63	1,63	1,63	1,62
	.10	3,46	3,11	2,92	2,81	2,73	2,67	2,62	2,59	2,56	2,54	2,52	2,50
	.05	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,31	3,28
9	.25	1,51	1,62	1,63	1,63	1,62	1,61	1,60	1,60	1,59	1,59	1,58	1,58
	.10	3,36	3,01	2,81	2,69	2,61	2,55	2,51	2,47	2,44	2,42	2,40	2,38
	.05	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,10	3,07
10	.25	1,49	1,60	1,61	1,60	1,60	1,59	1,59	1,58	1,58	1,57	1,57	1,56
	.10	3,30	2,95	2,75	2,63	2,55	2,49	2,45	2,41	2,38	2,36	2,34	2,32
	.05	5,06	4,20	3,80	3,57	3,42	3,31	3,23	3,17	3,12	3,08	3,04	3,01

Sumber: Dari E. S. Pearson dan H. O. Hartley, editor, *Biometrika Tables for Statisticians*, volume 1, edisi ke-3, tabel 18, Cambridge University Press, New York, 1966. Direproduksi dengan seizin editor dan trustee *Biometrika*.

Lampiran 10 (lanjutan)

Titik persentasi atas distribusi F (lanjutan)

df untuk penyebut N_2	df untuk pembilang N_1												
	Pr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
22	0,25	1,40	1,44	1,47	1,45	1,44	1,42	1,41	1,40	1,39	1,39	1,38	1,37
	.10	2,95	2,56	2,35	2,22	2,13	2,06	2,01	1,97	1,93	1,90	1,88	1,86
	.05	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,26	2,23
	.01	7,95	5,72	4,82	4,31	3,99	3,76	3,59	3,45	3,35	3,26	3,18	3,12
24	.25	1,39	1,47	1,46	1,44	1,43	1,41	1,40	1,39	1,38	1,38	1,37	1,36
	.10	2,93	2,54	2,33	2,19	2,10	2,04	1,98	1,94	1,91	1,88	1,85	1,83
	.05	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,21	2,18
	.01	7,82	5,61	4,72	4,22	3,90	3,67	3,50	3,36	3,26	3,17	3,09	3,03
26	.25	1,38	1,46	1,45	1,44	1,42	1,41	1,39	1,38	1,37	1,37	1,36	1,35
	.10	2,91	2,52	2,31	2,17	2,08	2,01	1,96	1,92	1,88	1,86	1,84	1,83
	.05	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15
	.01	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,29	3,18	3,09	3,02	2,96
28	.25	1,38	1,46	1,45	1,43	1,41	1,40	1,39	1,38	1,37	1,36	1,35	1,34
	.10	2,89	2,50	2,29	2,16	2,06	2,00	1,94	1,90	1,87	1,84	1,81	1,79
	.05	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,36	2,29	2,24	2,19	2,15	2,12
	.01	7,64	5,45	4,57	4,07	3,75	3,53	3,36	3,23	3,12	3,03	2,96	2,90
30	.25	1,38	1,45	1,44	1,42	1,41	1,39	1,38	1,37	1,36	1,35	1,35	1,34
	.10	2,88	2,49	2,28	2,14	2,05	1,98	1,93	1,88	1,85	1,82	1,79	1,77
	.05	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,11	2,09
	.01	7,56	5,39	4,51	4,02	3,70	3,47	3,30	3,17	3,07	2,98	2,91	2,84
40	.25	1,36	1,44	1,42	1,40	1,39	1,37	1,36	1,35	1,34	1,33	1,32	1,31
	.10	2,84	2,44	2,23	2,09	2,00	1,93	1,87	1,83	1,79	1,76	1,73	1,71
	.05	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,04	2,00
	.01	7,41	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,99	2,89	2,80	2,73	2,66
60	.25	1,35	1,42	1,41	1,38	1,37	1,35	1,33	1,32	1,31	1,30	1,29	1,29
	.10	2,79	2,39	2,18	2,04	1,95	1,87	1,82	1,77	1,74	1,71	1,68	1,66
	.05	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,95	1,92
	.01	7,08	4,98	4,13	3,65	3,34	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,56	2,50
120	.25	1,34	1,40	1,39	1,37	1,35	1,33	1,31	1,30	1,29	1,28	1,27	1,26
	.10	2,75	2,35	2,13	1,99	1,90	1,82	1,77	1,72	1,68	1,65	1,62	1,60
	.05	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,17	2,09	2,02	1,96	1,91	1,87	1,83
	.01	6,85	4,79	3,95	3,48	3,17	2,96	2,79	2,66	2,56	2,47	2,40	2,34
200	.25	1,33	1,39	1,38	1,36	1,34	1,32	1,31	1,29	1,28	1,27	1,26	1,25
	.10	2,73	2,33	2,11	1,97	1,88	1,80	1,75	1,70	1,66	1,63	1,60	1,57
	.05	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,84	1,80
	.01	6,76	4,71	3,88	3,41	3,11	2,89	2,73	2,60	2,50	2,41	2,34	2,27
∞	.25	1,32	1,39	1,37	1,35	1,33	1,31	1,29	1,28	1,27	1,25	1,24	1,24
	.10	2,71	2,30	2,08	1,94	1,85	1,77	1,72	1,67	1,63	1,60	1,57	1,55
	.05	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,79	1,75
	.01	6,63	4,61	3,78	3,32	3,02	2,80	2,64	2,51	2,41	2,32	2,25	2,18

Lampiran 10 (lanjutan)

Cara melihat tabel F :

Penelitian ini mempunyai 6 variabel bebas, 1 variabel terikat, dan jumlah sampel/responden 152, maka "degree of freedom (df) = (6;145). Karena tabel tidak menyediakan df untuk penyebut 145, maka F tabelnya diperoleh dengan interpolasi.

$$F_{0,05} (6;120) = 2,17$$

$$F_{0,05} (6;200) = 2,14$$

$$F_{0,05} (6;145) = 2,17 - \frac{(145 - 120)}{(200 - 120)} \cdot (2,17 - 2,14)$$

$$= 2,161$$

$$F_{0,01} (6;120) = 2,96$$

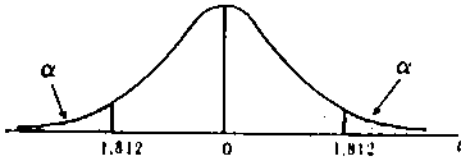
$$F_{0,01} (6;200) = 2,89$$

$$F_{0,01} (6;145) = 2,96 - \frac{(145 - 120)}{(200 - 120)} \cdot (2,96 - 2,89)$$

$$= 2,938$$

Lampiran 11

VI Titik persentasi distribusi t



Bagi d.f. = 10

$P(t > 1,812) = 0,05$

$P(t < -1,812) = 0,05$

d.f. \ α	.25	.20	.15	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
1	1,000	1,376	1,965	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	,816	1,061	1,535	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	,765	,978	1,250	1,638	2,353	3,142	4,541	5,841	12,941
4	,741	,941	1,190	1,553	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	,727	,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,859
6	,718	,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	,711	,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,993	3,499	5,405
8	,706	,889	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	,705	,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	,700	,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	,697	,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	,695	,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	,694	,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	,692	,868	1,076	1,346	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	,691	,866	1,074	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	,690	,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,585	2,921	4,015
17	,689	,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	,688	,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	,688	,861	1,066	1,328	1,729	2,095	2,539	2,861	3,885
20	,687	,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	,686	,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	,686	,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	,685	,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	,685	,857	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	,684	,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,722
26	,684	,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	,684	,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	,683	,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	,683	,854	1,055	1,311	1,699	2,043	2,462	2,756	3,659
30	,683	,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	,681	,851	1,050	1,305	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	,679	,843	1,046	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	,677	,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	,674	,842	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

Sumber: Fisher and Yates: *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research*, Tabel III. Izin Penerbit: Oliver and Boyd, Ltd, Edinburg, England.

Lampiran 11 (lanjutan)

Cara melihat t tabel :

Karena tabel tidak menyediakan "degree of freedom" (df) = 145, maka nilainya dihitung dengan interpolasi.

$$t_{0,05;60} = 2,000$$

$$t_{0,05;120} = 1,980$$

$$t_{0,05;145} = 2,000 - \frac{(145 - 60)}{(120 - 60)} \cdot (2,000 - 1,980)$$

$$= 1,972$$

$$t_{0,01;60} = 2,660$$

$$t_{0,01;120} = 2,617$$

$$t_{0,01;145} = 2,660 - \frac{(145 - 60)}{(120 - 60)} \cdot (2,660 - 2,617)$$

$$= 2,599$$

KUESIONER PRESTASI KERJA KARYAWAN

Nama pegawai yang dievaluasi : _____
Jenis kelamin : _____
Pangkat/golongan : _____
Departemen/bagian : _____
Nama pabrik gula : _____

Petunjuk :

a. Ada lima kriteria nilai dalam pengukuran prestasi kerja, yaitu :

- 1) **Sangat kurang** - di bawah persyaratan minimum yang ditentukan - diberi nilai 10.
- 2) **Kurang** - biasanya memenuhi persyaratan minimum yang ditentukan -diberi nilai 20.
- 3) **Sedang** - rata-rata sesuai dengan standar normal - diberi nilai 30.
- 4) **Baik** - sering di atas standar normal - diberi nilai 40.
- 5) **Sangat baik/istimewa** - selalu konsisten di atas standar normal yang ditentukan - diberi nilai 50.

b. Beri tanda lingkaran pada nilai yang sesuai.

KUESIONER PRESTASI KERJA YANG DIAJUKAN :

1. KUANTITAS KERJA

Volume hasil kerja dan kontribusi.

10 20 30 40 50

2. KUALITAS KERJA

Akurasi, ketelitian, penampilan, dan kerapian.

10 20 30 40 50

3. SUPERVISI (TINGKAT PENGAWASAN) YANG DIPERLUKAN

Keperluan akan saran, arahan atau perbaikan.

10 20 30 40 50

4. KEHADIRAN

Regularitas, dapat dipercayai/diandalkan, dan ketepatan waktu.

10 20 30 40 50

5. KONSERVASI

Pencegahan pemborosan, kerusakan; pemeliharaan peralatan.

10 20 30 40 50

6. INISIATIF

Kesungguhan dalam mencari tanggung jawab yang lebih tinggi, yang dimulai dari diri sendiri.

10 20 30 40 50

7. KEMAMPUAN PENYESUAIAN

Kemampuan dan kemauan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan isi pekerjaan dan beban kerja.

10 20 30 40 50

8. PENGETAHUAN PEKERJAAN

Pemahaman tentang fakta fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.

10 20 30 40 50 •

9. KERJASAMA

Kemauan dan kesediaan untuk memelihara kelancaran kerjasama dengan rekan sekerja.

10 20 30 40 50

NAMA PENILAI (SUPERVISOR) : _____

====TERIMA KASIH====

KUISIONER KEPUASAN KERJA**I UMUM :**

N a m a : _____

U m u r : _____

Jenis kelamin *) : 1 Pria 2 Wanita

Pendidikan *) : 1 SD 4 Sarmud/Diploma

2 SMTP 5 Sarjana

3 SMTA

Pangkat/golongan : _____

Departemen (bagian) : _____

Nama Pabrik Gula : _____

*) lingkari angka yang sesuai

II DAFTAR PERTANYAAN KEPUASAN KERJA**Petunjuk :**

a. Ada lima kriteria tingkat kepuasan kerja, yaitu :

- 1) STP yang berarti saya sangat tidak puas, diberi nilai 10.
- 2) TP yang berarti saya tidak puas, diberi nilai 20.
- 3) N yang berarti saya tidak dapat memutuskan apakah saya puas atau tidak, diberi nilai 30.
- 4) P yang berarti saya puas, diberi nilai 40.
- 5) SP yang berarti saya sangat puas, diberi nilai 50.

b. Lingkarilah nilai yang sesuai dengan perasaan Bapak/Ibu.

A. Faktor Gaji :

1. Sistem pemberian gaji di perusahaan tempat saya bekerja.

10 20 30 40 50

2. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan prestasi kerja saya.

10 20 30 40 50

3. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan kemampuan dan pengalaman kerja saya.

10 20 30 40 50

4. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan besarnya tanggung jawab pekerjaan yang saya pikul.

10 20 30 40 50

5. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan usaha yang saya curahkan.

10 20 30 40 50

6. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan saya.

10 20 30 40 50

7. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan kesenioritasan/masa kerja saya.

10 20 30 40 50

8. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan tingkat kesulitan pekerjaan yang saya pikul.

10 20 30 40 50

9. Gaji yang saya terima dengan mempertimbangkan waktu kerja yang digunakan.

10 20 30 40 50

B. Faktor Pekerjaan itu sendiri :

10. Kesesuaian tugas dengan bakat dan kecakapan yang saya miliki.

10 20 30 40 50

11. Tingkat otonomi/kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

10 20 30 40 50

12. Kesesuaian tugas yang saya pikul dengan tingkat pendidikan saya.

10 20 30 40 50

13. Kelengkapan dan kejelasan uraian pekerjaan, batas-batas tugas yang menjadi tanggung jawab saya.

10 20 30 40 50

14. Kemampuan pekerjaan dalam mendorong kreativitas.

10 20 30 40 50

15. Kesesuaian tugas yang saya pikul dengan tingkat kesenioritasan/masa kerja saya.

10 20 30 40 50

16. Variasi tugas yang dibebankan kepada saya.*)

10 20 30 40 50

*) Bila merasa sangat tidak puas atau tidak puas (mengisi angka 10 dan 20), apa sebabnya ?

1 Terlalu monoton. 2 Terlalu bervariasi.

17. Umpan balik : informasi untuk karyawan yang mengungkapkan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas.

10 20 30 40 50

18. Kesempatan persahabatan : Sejauh mana pekerjaan atau tugas memungkinkan para karyawan untuk saling membina hubungan informasi di sela-sela kerja.

10 20 30 40 50

C. Faktor Pengawasan :

19. Kecakapan pengawas saya dalam membuat keputusan.

10 20 30 40 50

20. Kejelasan pengawas dalam memberikan instruksi atau peringatan kepada karyawan.

10 20 30 40 50

21. Perhatian dan penghargaan pengawas terhadap keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas.

10 20 30 40 50

22. Obyektivitas pengawas dalam menilai kerja sesama karyawan.

10 20 30 40 50

23. Ketegasan pengawas dalam menegakkan disiplin.

10 20 30 40 50

24. Tingkat kebebasan dan kepercayaan pengawas terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas.

10 20 30 40 50

25. Kesiediaan pengawas menyisihkan waktu bagi karyawan untuk berbincang-bincang berbagai hal.

10 20 30 40 50

26. Kemampuan dan kesiediaan pengawas dijadikan tempat mengadu dan mengeluarkan pendapat.

10 20 30 40 50

27. Kemampuan pengawas dalam menciptakan suasana kekeluargaan dalam kelompok bawahannya.

10 20 30 40 50

28. Kemampuan pengawas dalam membantu karyawan merencanakan aktivitas kerja.

10 20 30 40 50

D. Faktor Peluang Promosi :

29. Kebijaksanaan promosi (kenaikan pangkat atau jabatan) di perusahaan tempat saya bekerja menurut pendapat saya.

10 20 30 40 50

30. Kesempatan atau peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan diri saya dalam posisi manajemen.

10 20 30 40 50

31. Prosedur pengurusan kenaikan pangkat reguler di tempat saya bekerja.

10 20 30 40 50

32. Obyektivitas dalam sistem promosi di tempat saya bekerja.

10 20 30 40 50

33. Usaha perusahaan dalam meningkatkan kemampuan diri saya melalui pendidikan dan latihan.

10 20 30 40 50

E. Faktor Kelompok Kerja :

34. Tingkat persaingan sehat dalam kelompok kerja saya.

10 20 30 40 50

35. Tingkat di mana sesama karyawan saling menghormati hak-hak individual masing-masing.

10 20 30 40 50

36. Kemampuan teman sekerja untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas.

10 20 30 40 50

37. Suasana kekeluargaan di dalam kelompok kerja saya.

10 20 30 40 50

38. Kekompakan kelompok kerja dalam hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan karyawan.

• 10 20 30 40 50

39. Kecakapan orang-orang dalam kelompok kerja saya.

10 20 30 40 50

40. Kesiediaan teman sekerja untuk dijadikan tempat mengeluh dan mengeluarkan pendapat.

10 20 30 40 50

41. Kesiediaan teman sekerja untuk diajak berbincang-bincang berbagai hal, sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

10 20 30 40 50

F. Faktor Kondisi Kerja :

42. Keadaan penerangan (lampu atau cahaya matahari) di ruangan kerja saya.

10 20 30 40 50

43. Sirkulasi udara dan temperatur di ruangan kerja saya.

10 20 30 40 50

44. Ketenangan / terhindarnya kebisingan yang ditimbulkan oleh suara-suara di lingkungan kerja saya.

10 20 30 40 50

45. Kebersihan di sekitar tempat kerja saya, termasuk kebersihan kamar kecil / WC.

10 20 30 40 50

46. Kerapian susunan perlengkapan kerja di lingkungan kerja saya.

10 20 30 40 50

47. Kelengkapan sarana peralatan kerja yang digunakan untuk membantu saya dalam melaksanakan tugas.

10 20 30 40 50

48. Tersedianya sarana dan prasarana pengobatan.

10 20 30 40 50

49. Kelengkapan peralatan keamanan kerja termasuk tanda-tanda atau peringatan tempat berbahaya di lingkungan kerja saya.

10 20 30 40 50

50. Tersedianya sarana dan prasarana untuk beribadah.

10 20 30 40 50

51. Tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang lainnya seperti kantin, tempat parkir, sarana dan prasarana olahraga dan sebagainya.

10 20 30 40 50

====TERIMA KASIH====