



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN,
LINGKUNGAN KERJA, STRUKTUR ORGANISASI
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ESTIKA PULAU MAS KABUPATEN TEGAL**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Mirwan Prastowo

3352405588

**PERPUSTAKAAN
UNNES**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2011

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang

Panitia Ujian Skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 8 Agustus 2011

Pembimbing I

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

Pembimbing II

Dra. Murwatiningsih, MM
NIP.195201231980032001



Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Sugiharto, M.Si
NIP. 195708201983031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 26 Agustus 2011

Penguji Skripsi

Drs. Ketut Sudarma, MM
NIP. 195211151978031002

Anggota I

Anggota II

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

Dra. Murwatiningsih, MM
NIP.195201231980032001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 26 Agustus 2011

Mirwan Prastowo
NIM. 3352405588

PERPUSTAKAAN
UNNES

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- “Lakukan yang benar dengan benar, karena itu yang benar”.



Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- ❖ Ibu (Alm) dan Bapak tercinta yang selalu menyertaiku dalam do'a

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME yang telah memberikan rahmat dan hidayah, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H Soedijono Sastroatmodjo, M.Si., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. S. Martono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan ijin melaksanakan penelitian.
3. Drs. Sugiharto, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan persetujuan melaksanakan penelitian.
4. Drs. S. Martono, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan saran, bimbingan dan pengarahan dari awal sampai akhir dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dra. Murwatiningsih, MM., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan saran, bimbingan dan pengarahan dari awal sampai akhir penyusunan skripsi ini.

6. Drs. Ketut Sudarma, MM., selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran, bimbingan dan pengarahan dari awal sampai akhir penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Endang Noor selaku General Manajer dan Ibu Kusatin selaku Kepala Personalia PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Sesungguhnya penulis menyadari bahwa tanpa bantuan pihak-pihak yang tersebut diatas, skripsi ini tidak akan pernah terselesaikan. Dengan ketulusan hati penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak atas do'a yang diberikan, semoga dibalas amal kabaikannya.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Semarang, 26 Agustus 2011

Penyusun

SARI

Mirwan Prastowo. 2011. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.* Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.

Kata Kunci: *Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi. Keempatnya mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal, baik secara parsial maupun simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah sampel sebanyak 75 karyawan dengan menggunakan teknik populasi. Variabel bebas yaitu karakteristik pekerjaan (X_1), lingkungan kerja (X_2), struktur organisasi (X_3), motivasi (X_4) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan metode kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan analisis deskripsi persentase dan metode regresi berganda.

Hasil penelitian diperoleh persamaan $Y = -25,068 + 0,842X_1 + 0,299X_2 + 0,411X_3 + 0,210X_4$. Variabel karakteristik pekerjaan (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} 10.081 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, sehingga H_1 yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Variabel lingkungan kerja (X_2) diperoleh t_{hitung} 4.089 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, sehingga H_2 yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Variabel struktur organisasi (X_3) diperoleh t_{hitung} 3.008 dengan nilai signifikan $0,004 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, sehingga H_3 yang menyatakan struktur organisasi (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Variabel motivasi (X_4) diperoleh t_{hitung} 2.849 dengan nilai signifikan $0,006 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, sehingga H_4 yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Sedangkan secara simultan variabel karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi menunjukkan F_{hitung} 64,169 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima, sehingga H_5 yang menyatakan ada pengaruh positif karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan diterima.

Simpulan dari penelitian ini yaitu ada pengaruh positif dan signifikan secara determinasi parsial, variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan

dengan kontribusi sebesar 57,76%, variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 29,81%, variabel struktur organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 27,87%, variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 21,62%, ada pengaruh positif dan signifikan secara determinasi simultan variabel karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 77,3%. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah pihak pimpinan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal hendaknya senantiasa memperhatikan dan meningkatkan karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi agar kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal dapat meningkat.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
SARI	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II. LANDASAN TEORI	15
2.1 Kinerja Karyawan	15
2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	16
2.1.2 Jenis-jenis Informasi Kinerja	18
2.1.3 Tujuan dan Evaluasi Kinerja	19
2.1.4 Indikator-indikator Kinerja Karyawan	20
2.2 Karakteristik Pekerjaan	21
2.2.1 Elemen-elemen Karakteristik Pekerjaan	22
2.3 Lingkungan Kerja	28
2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	30
2.3.2 Indikator-indikator Lingkungan Kerja	33
2.4 Struktur Organisasi	34

2.4.1 Prinsip-prinsip Organisasi.....	37
2.4.2 Pengertian Struktur Organisasi dan Bentuk Struktur Organisasi.....	40
2.5 Motivasi.....	45
2.5.1 Pola-pola Motivasi	47
2.5.2 Fakto-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	48
2.5.3 Tinjauan Motivasi.....	51
2.6 Kerangka Berpikir.....	54
2.7 Hipotesis	57
BAB III. METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	58
3.2 Variabel Penelitian	59
3.3 Metode Pengumpulan Data	61
3.3.1 Kuesioner	61
3.3.2 Dokumentasi	62
3.4 Uji Validitas dan Reabilitas	62
3.4.1 Uji Validitas	63
3.4.2 Uji Reliabilitas	69
3.5 Metode Analisis Data	70
3.5.1 Metode Analisis Deskriptif Persentase.....	70
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	71
3.5.3 Metode Regresi Linier Berganda	73
3.6 Pengujian Hipotesis.....	73
3.6.1 Uji Simultan	73
3.6.2 Uji Parsial	74
3.6.3 Koefisien Determinasi	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	75
4.1 Hasil Penelitian	75
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	75
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	76
4.1.3 Lingkungan Kerja Perusahaan	77
4.1.4 Sistem dan Proses Produksi Perusahaan.....	78

4.2 Analisis Data.....	82
4.2.1 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Penelitian.....	82
4.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	86
4.2.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	90
4.3 Uji Hipotesis.....	92
4.3.1 Uji Simultan.....	92
4.3.2 Uji Parsial.....	93
4.3.3 Koefisien Determinasi.....	94
4.4 Pembahasan.....	95
4.4.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja.....	95
4.4.2 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja.....	96
4.4.3 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja.....	98
4.4.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	99
4.4.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja.....	100
BAB V PENUTUP	101
5.1 Kesimpulan.....	101
5.2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Karyawan	7
1.2 Data Produksi.....	11
3.1 Data Jumlah Karyawan	58
3.2 Validitas Karakteristik Pekerjaan	64
3.3 Validitas Lingkungan Kerja.....	65
3.4 Validitas Struktur Organisasi.....	66
3.5 Validitas Motivasi.....	67
3.6 Validitas Kinerja	68
3.7 Reabilitas Instrumen.....	69
4.1 Deskripsi Karakteristik Pekerjaan.....	83
4.2 Deskripsi Lingkungan Kerja.....	83
4.3 Deskripsi Struktur Organisasi.....	84
4.4 Deskripsi Motivasi	85
4.5 Deskripsi Kinerja	85
4.6 Uji Kolmogorov-Smirnov Tes.....	87
4.7 Uji Multikolinearitas	88
4.8 Uji Durbin-Watson.....	90
4.9 Hasil Perhitungan Regresi Berganda	91
4.10 Hasil Uji F	92
4.11 Koefisien Determinasi	94
4.12 Korelasi Parsial.....	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Model Karakteristik Pekerjaan	25
2.2 Langkah-langkah Perubahan Karakteristik Pekerjaan	27
2.3 Kerangka Berfikir	56
4.1 Struktur Organisasi	77
4.2 Grafik Normal P-P Plot	86
4.3 Grafik Scatterplot	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Surat Ijin Observasi.....	110
Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian.....	111
Lampiran 3 Surat Bukti Observasi.....	112
Lampiran 4 Surat Bukti Penelitian.....	113
Lampiran 5 Kuesioner.....	114
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	120
Lampiran 7 Tabulasi Data Penelitian.....	123
Lampiran 8 Hasil Analisis Data.....	133



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era kompetisi ini, perusahaan yang tidak bisa memenuhi tuntutan pelanggan dengan mutu produk yang istimewa mungkin akan terhempas dari percaturan dunia bisnis. Perusahaan-perusahaan yang aktif mengejar kualitas pastilah akan menuai pertumbuhan yang sehat dimasa depan. Oleh karena itu perusahaan harus siap menghadapi tekanan-tekanan untuk berubah, mereka dituntut untuk memberikan tanggapan agar tetap bertahan dan sukses dalam persaingan bisnis saat ini dan akan datang. Hal tersebut harus ditanggapi oleh manajemen yang dituntut untuk menyediakan kinerja yang lebih baik sekaligus meningkatkan dan mempertahankan kualitas, serta daya saing untuk menghadapi tekanan selanjutnya. Kualitas sumber daya manusia yang berkompeten merupakan pokok dari keberhasilan perusahaan, namun faktor organisasi dan lingkungan juga memberikan pengaruh besar bagi karyawan dalam proses kerja.

Meningkatnya persaingan bisnis mengharuskan perusahaan memeriksa ulang ukuran kinerja organisasi mereka karena ukuran-ukuran kinerja yang ada dirasa semakin kurang efektif. Beberapa manajemen organisasi telah membuat perbaikan-perbaikan struktur efisiensi dengan sedikit memberikan tambahan dan menyempurnakan beberapa indikator ukuran kinerja lama dan membangun serangkaian indikator kinerja baru yang berfokus pada pengukuran kinerja agar

dapat memotivasi para pekerja secara efektif, dengan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam kondisi saat ini, perubahan lingkungan bisnis, baik teknologi, politik, ekonomi sangat berpengaruh pada perusahaan-perusahaan besar khususnya dalam menghadapi persaingan.

Pada umumnya perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan memiliki kinerja dan kualitas produk yang rendah. Untuk mampu membawa organisasi perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis, manajer harus bertanggung jawab untuk merencanakan dan memiliki kompetensi untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Tugas utama manajer adalah memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada tingkat yang lebih tinggi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Simamora (2004:339) mengatakan bahwa untuk mencapai organisasi yang berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Kinerja dipengaruhi banyak faktor, karyawan yang bekerja dengan produktif atau tidak bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan dan aspek ekonomis lainnya (Simamora, 1995). Menurut William Stren (dalam Yahya, 2009:2) kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor

individu dan faktor sistem. faktor individu meliputi kemampuan dan kepribadian karyawan dan faktor sistem meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan desain pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan dalam organisasi, maka untuk mencapai keberhasilan organisasi, perusahaan harus mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Sedangkan menurut A.Dale Timple (dalam Natalia, 2007:82) kinerja karyawan dipengaruhi oleh yang dihubungkan dengan sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik dikarenakan seseorang tersebut mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan kemampuan yang dimiliki rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan atau pimpinan serta fasilitas kerja. Peningkatan kinerja sangat diperlukan bagi setiap organisasi. Enam faktor lingkungan yang menentukan tingkat kinerja seorang karyawan adalah lingkungan, perilaku, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan, A.Dale Timpe (dalam Suaib, 2008:123).

Shoeprihantono (1988:7) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart kerja, target kerja/sasaran/kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standar *operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Karakteristik Pekerjaan menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2007:164) adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggungjawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan. Sehingga pengkajian tentang karakteristik pekerjaan merupakan hal penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam menganalisa sifat-sifat pekerjaan untuk dipertimbangkan dalam perancangan pekerjaan. Selanjutnya manajer harus mengetahui karakteristik-karakteristik, standar-standar dan kemampuan manusia dalam setiap pekerjaan karena setiap pekerjaan membutuhkan persyaratan pendidikan, umur, jenis kelamin, pengalaman, bakat dan minat serta pengalaman yang berbeda. Begitu juga dengan lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Nitisemito, 2000:183). Struktur organisasi sangat penting dalam organisasi untuk menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi

yang akan diikuti, Robbins (1995). Sedangkan motivasi merupakan suatu betuk perasaan yang akan menggerakkan karyawan dalam aktivitas kerja. Menurut (Pandji Anoraga, 1998:35) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja. Sangat kompleks faktor yang mempengaruhi kinerja, namun dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja adalah karakteristik pekerjaan. Membahas masalah karakteristik pekerjaan tidak lepas dari membahas perancangan pekerjaan. Pekerjaan yang baik harus lebih baik dari sekedar sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis.

Dalam merancang bangun pekerjaan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan. Pertama, dalam merancang bangun pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan, organisasional dan berperilaku terhadap pekerjaan yang dirancang bangun itu, Kedua, mempertimbangkan ketiga tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan kepuasan pada prilakunya, meskipun dapat dipastikan bahwa tingkat produktivitas dan kepuasan itu tidak akan sama pada setiap orang. Ketiga, tingkat produktivitas dan kepuasan para pelaksana pekerjaan harus mampu berperan sebagai umpan balik. Robbins, (2001:219) banyak penelitian yang dilakukan untuk mendesain pekerjaan sedemikian rupa sehingga motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan dapat meningkat. Hackman dan Oldham melakukan pengembangan lebih lanjut

mengenai pendekatan karakteristik-karakteristik dalam merancang pekerjaan. Dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (dalam Yahya, 2009:2) terdapat lima karakteristik inti yang mempengaruhi *critical psychological states*. Tiga karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi perasaan berarti terhadap pekerjaan (*experienced meaningfulness*). Sedangkan dua karakteristik pekerjaan yang lain masing-masing mempunyai pengaruh langsung terhadap perasaan tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil-hasil pekerjaan (*personal responsibility*).

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *meuble* yang produknya untuk memenuhi pasar ekspor. Sangat menarik untuk diteliti karena perusahaan tersebut sampai saat ini masih tetap eksis walaupun banyak pesaing dan dalam menjalankan perusahaan senantiasa penuh ketidakpastian mengenai kejadian di waktu yang akan datang juga risiko yang akan terjadi. Oleh karena itu, sudah sewajarnya apabila peran manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan survei awal yang diperoleh dari wawancara dengan General Manajer dan Kepala Personalia PT. Estika Pulau Mas diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan yang harus diselesaikan oleh PT. Estika Pulau Mas saat ini adalah bagaimana cara agar memacu karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dilihat dari karakteristik pekerjaan yang ada pada PT. Estika Pulau Mas sudah cukup baik dan sesuai dengan tiap-tiap jenis pekerjaan yang ada. Untuk merancang karakteristik pekerjaan yang baik, pimpinan perusahaan harus

mampu memahami dan menganalisis tiap jenis pekerjaan berdasarkan tugas, kewenangan dan tanggungjawab serta kebutuhan kerja setiap bidang. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat lebih memahami tugas, bertanggung jawab dan berkompeten dalam pekerjaannya serta memberikan umpan balik yang positif bagi perusahaan. Dan berikut data karyawan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal.

Tabel 1.1
Data Karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal
Tahun 2010

Bagian	Harian	Bulanan	Jumlah
Staff Kantor	0	11	11
PPIC & Exim	0	4	4
Pembahanan & Pembelian Kayu	9	4	13
Proses Awal	6	3	9
Jointing	30	1	31
KD. Maribaya	4	0	4
G. Karton	5	2	7
Sample	1	4	5
QC	0	3	3
Pu & Off. Girls	8	1	9
G. Assesories	2	2	4
Maintanance	0	8	8
Sopir	3	0	3
Satpam	0	7	7
Proses Akhir	91	11	102
Finising	48	4	52
Asspacking	12	5	17
Marketing & R&D	0	5	5
Sorgum	12	0	12
Jumlah	231	75	306

Sumber: PT Estika Pulau Mas Tegal

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat jenis pekerjaan yang cukup baik dan terspesialisasi dengan jumlah karyawan yang sesuai kebutuhan tanaga kerja. Karakteristik pekerjaan setiap bagian berbeda-beda, oleh karena itu dalam setiap penempatan kerja perusahaan mempertimbangkan dari segi pendidikan, umur, jenis kelamin, bakat dan minat serta pengalaman yang sesuai untuk setiap posisi jabatan. Dan ini menunjukkan bahwa penggunaan elemen-elemen karakteristik pekerjaan dalam merancang pekerjaan di PT. Estika Pulau Mas cukup baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai kondisi kerja. Kondisi yang baik merupakan peranan penting dalam membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Moekijat, 2002:135). Kondisi ini dapat terlihat di lingkungan kerja organisasi, lingkungan yang bagus akan menciptakan kinerja karyawan yang baik. Unsur-unsur dalam lingkungan kerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi antara lain warna, kebersihan, penerangan, keamanan, suara, dan pertukaran udara (Nitisemito, 1992:184).

Kondisi lingkungan kerja PT. Estika Pulau Mas cukup mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja PT. Estika Pulau Mas sudah baik dan kondusif, dimana dalam hal keamanan perusahaan sangat memberikan perhatian khusus dengan adanya pemeriksaan kepada setiap tamu yang hadir dan adanya perlengkapan kerja (masker, sarung tangan) untuk keamanan karyawan, disamping itu adanya ventilasi yang cukup untuk pertukaran udara sehingga kesehatan karyawan akan terjamin. Dengan adanya kondisi

lingkungan kerja yang baik maka dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Struktur organisasi PT. Estika Pulau Mas sangat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena dalam membuat struktur organisasi, pimpinan terlebih dahulu mengetahui dan menganalisa jenis kegiatan atau pekerjaan yang dibuat, keputusan-keputusan apa saja yang harus dibuat, keputusan-keputusan apa saja yang harus diambil, dan hubungan yang ada dalam organisasi. Hal ini berguna agar dalam pembagian tugas menjadi jelas, tidak tumpang tindih dan sesuai dengan rangkaian kerja dan rentang kekuasaan masing-masing jabatan. Selain itu struktur organisasi yang telah ditetapkan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Ini berguna untuk membantu menjelaskan arti dan posisi dari para karyawan dalam perusahaan. Menurut Robbins (dalam Suaib, 2008:124) struktur organisasi adalah bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi dengan komponen-komponen yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih serta sebaran dan tingkatan dalam organisasi jelas memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif. Struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesuaian atau fleksibel. Letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untung rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakluwes dan mengurangi semangat pelaksana dalam

pelaksanaan kegiatan. Sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan pembagian pekerjaan.

Motivasi kerja juga mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. McClelland (dalam Anwar Prabu 2001:103) mengemukakan bahwa, motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan dan mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Menurut Hasibuan (2003:95), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu.

Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini pimpinan dihadapkan pada suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi tinggi. Bila hal tersebut berhasil dilaksanakan, maka karyawan akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk bekerja sebaik mungkin dan penuh tanggung jawab sehingga kinerjanya dapat meningkat dan dapat memberikan keuntungan pada organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan General Manajer yaitu Ibu Endang Noor dan Kepala Personalia yaitu Ibu Kus'atin, diketahui bahwa kinerja karyawan

tergolong rendah. Hal ini dapat dibuktikan dengan data hasil produksi baik secara kualitas maupun kuantitas PT. Estika Pulau Mas sering tidak mencapai target. Dan berikut data produksi PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal.

Table 1.2
Data Produksi PT. Estika Pulau Mas
Januari-Desember 2010

Bulan	Rencana Produksi	Hasil Produksi	Persentase Ketercapaian(%)
Januari	4890	4890	100
Februari	16410	12286	74.86
Maret	16310	12720	77.98
April	16855	12637	74.97
Mei	18100	16251	89.78
Juni	16800	12733	75.79
Juli	7480	6337	84.71
Agustus	5530	5530	100
September	812	812	100
Oktober	8715	6621	75.97
November	11460	8590	74.95
Desember	10100	8521	84.36

Sumber: PT Estika Pulau Mas Tegal

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa secara kuantitas hasil produksi selama tahun 2010 mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat pada bulan januari terdapat hasil produksi mebel sebanyak 4890 sets dengan persentase ketercapaian 100% dan pada bulan februari mengalami kenaikan, dengan hasil produksi sebanyak 12286 sets dengan persentase ketercapaian 75%, sedangkan pada bulan september produksi PT. Estika Pulau Mas mengalami penurunan, dengan hasil produksi 812 sets namun persentase ketercapaian 100%. Dilihat dari kualitas hasil produksi, sebagian belum sesuai dengan standar yang ada. Standar kualitas tersebut misalnya pada proses pengamplasan dan proses pengeleman yang

harus dilakukan secara maksimal, agar kualitas produk menjadi baik. Namun kenyataannya dalam proses pengamplasan masih kurang sesuai dengan standar yang ada, karena sering kali permukaan kayu masih kasar, selain itu pada proses pengeleman juga harus diperhatikan agar kayu memiliki kualitas yang baik dan kuat untuk digunakan.

Berdasarkan keterangan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang yang mengenai kinerja karyawan di PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal, maka permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal?
2. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal?
3. Adakah pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal?
4. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal?

5. Adakah pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.
2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.
4. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.
5. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas di Kabupaten Tegal.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharap dapat memberikan wacana yang positif bagi pimpinan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal dalam merancang ulang pekerjaan perlu mempertimbangkan elemen-elemen karakteristik pekerjaan,

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, penyusunan struktur organisasi yang efektif dan meningkatkan motivasi karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Memperoleh pengetahuan dan menambah pengalaman melalui penerapan teori-teori yang diperoleh selama kuliah dengan situasi yang terjadi di lapangan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Pada umumnya kinerja organisasi lebih tergantung pada kinerja individu dengan elemen kunci produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Mangkunegara (2000:67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2007:260) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hasibuan (2002:160) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Waldman (dalam Kusmono, 2005:170) mengemukakan kinerja

merupakan gabungan perilaku dan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Brahmasari (dalam Ida dan Agus, 2008:129) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu pencapaian suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu sumber daya manusia sangat penting untuk diberdayakan agar dapat menjadi investasi tersendiri bagi organisasi. Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut.

2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Handoko (2001:193) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.

Menurut William Stren (dalam Yahya, 2009:2) kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor sistem. faktor individu meliputi kemampuan dan kepribadian karyawan dan faktor sistem meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan desain pekerjaan.

Kinerja dipengaruhi banyak faktor karyawan yang bekerja dengan produktif atau tidak bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan dan aspek ekonomis lainnya, Simamora (dalam Endang, 2006:122). Tingkat stres berhubungan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan. Kondisi fisik berhubungan dengan lingkungan dan pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu bekerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan (suhu dan penerangan), kondisi kesehatan, umur dan sebagainya. Aspek ekonomis berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai seperti imbalan, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Simamora (2004:339) mengatakan bahwa untuk mencapai organisasi yang berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

Mathis dan Jackson (2001:82) faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Elton Mayo (dalam Handoko, 1984:52) mengemukakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kondisi kerja, kepuasan kerja, lingkungan sosial, motivasi, tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan.

Cash dan Fischer (dalam Ida dan Agus, 2008:128) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur.

2.1.2 Jenis-jenis Informasi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2007:130) mengatakan ada tiga pendekatan disiplin, yaitu: Jenis informasi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:379) dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

- a. Informasi berdasarkan sifat yaitu mengidentifikasi sifat karakter subjektif dari karyawan seperti sikap, inisiatif atau kreativitas dan mungkin hanya mempunyai sedikit kaitan dengan pekerjaan tertentu.
 - b. Informasi berdasarkan perilaku yaitu berfokus pada perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja.
 - c. Informasi berdasarkan hasil yaitu memperhitungkan pencapaian karyawan.
- Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran mudah dilakukan dan jelas berdasarkan hasil yang ditetapkan.

2.1.3 Tujuan dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja karyawan adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja menurut Sunyoto (1999:1) adalah :

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

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto (1999:1) sebagai berikut :

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dan para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinanya seperti imbalan atau (*reward system recommendation*).

2.1.4 Indikator-indikator Kinerja

Indikator Kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2006:378) adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.

- b. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

- c. Keandalan karyawan

Kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.

d. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2007:164) karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggungjawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Robbins, (2001:219) banyak penelitian yang dilakukan untuk mendesain pekerjaan sedemikian rupa sehingga motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan dapat meningkat. Penelitian awal mengenai model-model karakteristik pekerjaan antara lain dilakukan oleh Turner dan Lawrence (1965), yang mengidentifikasi "*Requisite Task Attributes*" yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat absensi karyawan. Keenam atribut tersebut adalah keanekaragaman, otonomi,

interaksi yang diperlukan, interaksi yang dibutuhkan, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dan tanggung jawab. Selanjutnya Hackman dan Oldham melakukan pengembangan lebih lanjut mengenai pendekatan karakteristik-karakteristik dalam merancang pekerjaan.

2.2.1 Elemen-elemen Karakteristik Pekerjaan

Dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (dalam Yahya, 2009:2) terdapat lima karakteristik inti yang mempengaruhi *critical psychological states*, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Tiga karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi perasaan berarti terhadap pekerjaan (*experienced meaningfulness*). Sedangkan dua karakteristik pekerjaan yang lain, masing-masing mempunyai pengaruh langsung terhadap perasaan tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil-hasil pekerjaan (*personal responsibility*).

a. Pengalaman yang memiliki banyak arti (*Experienced meaningfulness*)

Tiga dimensi karakteristik pekerjaan inti yang dianggap mempengaruhi seberapa besar seseorang menganggap pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti secara pribadi, yaitu :

1) Variasi Keterampilan (*Skill variety*)

Seberapa besar pekerjaan mengharuskan karyawan menggunakan variasi keterampilan dan bakat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kurangnya variasi pekerjaan bisa menimbulkan kebosanan dan selanjutnya kebosanan menimbulkan kelelahan yang dapat mengakibatkan kesalahan-kesalahan.

2) Identitas tugas (*Task identity*)

Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap-tiap pekerjaan dari awal hingga selesai. Bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas dalam penyelesaian para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan kurang bangga atau menghargai hasil-hasil kerjanya.

3) Signifikansi Tugas (*Task significance*)

Seberapa besar pekerjaan mempunyai pengaruh secara substansial terhadap kehidupan orang lain dalam perusahaan khususnya dan masyarakat pada umumnya. Seseorang yang merasa punya arti penting bagi orang lain maupun suatu organisasi akan melaksanakan tugas seoptimal mungkin agar tidak mengecewakan atau merugikan orang lain atau perusahaan.

Masing-masing karakteristik pekerjaan inti mempunyai kontribusi terhadap keseluruhan *experienced meaningfulness* dari suatu pekerjaan. Pekerjaan pada ketiga karakteristik pekerjaan tersebut tinggi, otomatis akan memiliki potensi yang tinggi untuk menciptakan perasaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti penting secara pribadi.

b. Pengalaman yang bertanggung jawab (*Personal responsibility*)

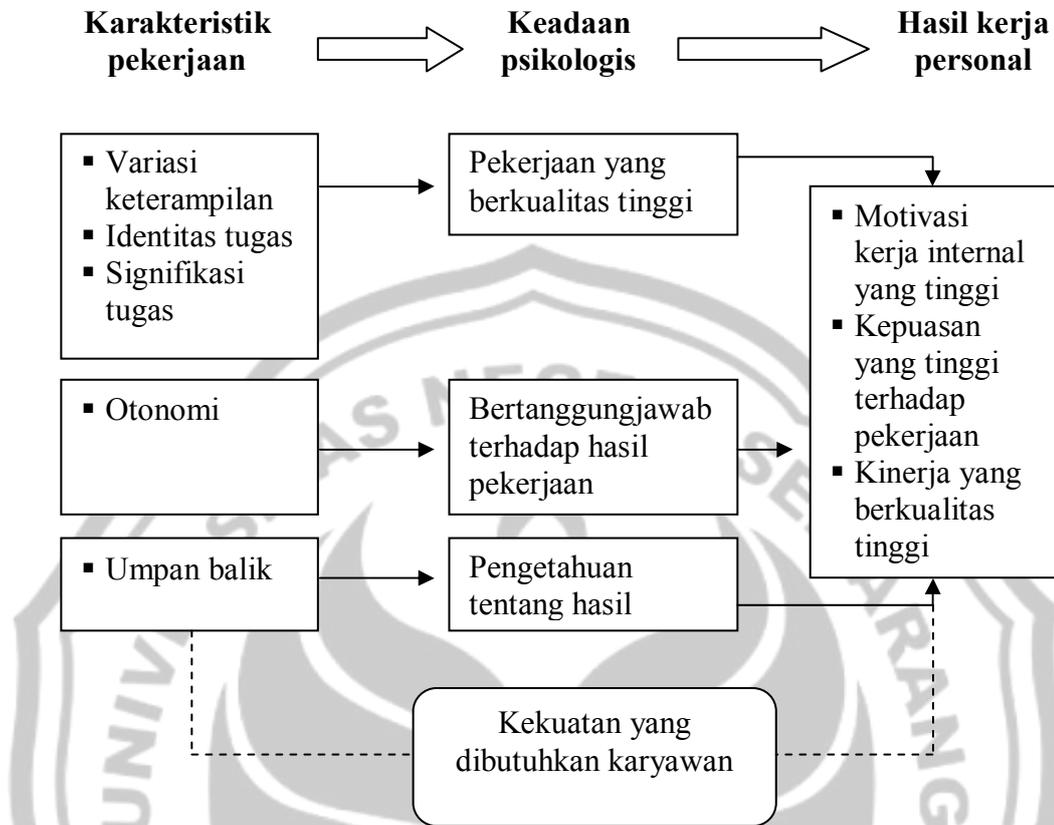
Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat

otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dibanding dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

c. Hasil pengalaman (*Knowledge of results*)

Dimensi pekerjaan inti terakhir yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik (*feed back*). Hackman dan Oldham mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri. Dan berikut model gambar karakteristik pekerjaan.

Gambar 2.1



Sumber : J.R. Hackman dan Oldham (dalam Stephen P. Robin, 2010:120).

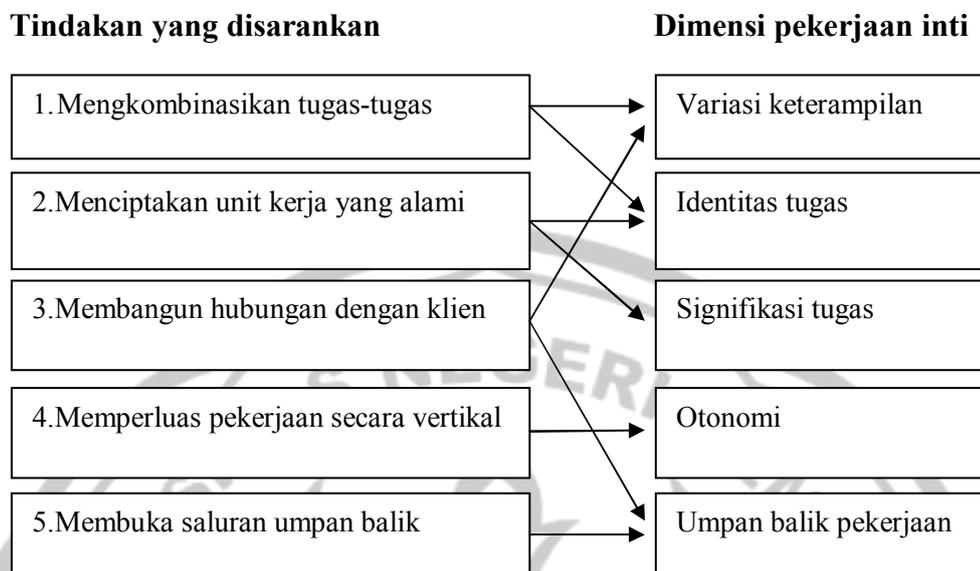
Dalam model karakteristik Hackman dan Oldham dibagi tiga dimensi, yang pertama: variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Dengan kata lain, jika ketiga karakteristik itu muncul dalam sebuah pekerjaan maka kita dapat meramalkan bahwa karyawan itu akan melihat pekerjaannya penting, bernilai dan berharga. Begitu juga pekerjaan yang memiliki otonomi menimbulkan tanggungjawab pribadi karyawan atas hasil dan jika pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui efektifitas kinerjanya. Semakin banyak ketiga elemen ini digunakan dalam merancang pekerjaan maka

semakin besar motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan serta memperkecil kemangkiran dan kemungkinan mengundurkan diri.

Hubungan antara dimensi pekerjaan dan hasilnya dikelola oleh kekuatan pertumbuhan kebutuhan individu. Individu dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi cenderung mengalami keadaan psikologis kritis dan merespon dengan positif ketika pekerjaan mereka meliputi dimensi-dimensi inti daripada individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah. Hal ini dapat menjelaskan keragaman hasil dalam pengayaan pekerjaan. Individu dengan pertumbuhan kebutuhan yang rendah tidak mungkin mencapai kinerja atau kepuasan yang tinggi dengan memperkaya pekerjaan mereka.

Model karakteristik pekerjaan menyediakan pedoman khusus dalam mendesain pekerjaan, jenis perubahan yang paling menghasilkan peningkatan lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: dua saran menggabungkan pemekaran pekerjaan dengan pengayaan pekerjaan, meskipun saran-saran yang lainnya melibatkan lebih dari perluasan pekerjaan secara vertikal dan horizontal. Dalam melakukan perubahan tindakan yang disarankan dalam gambar berikut:

Gambar 2.2



Sumber : J.R. Hackman dan Oldham (dalam Stephen P. Robin, 2010:122).

1) Mengkombinasikan tugas-tugas

Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.

2) Menciptakan unit kerja yang alami

Mendesain tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” karyawan terhadap pekerjaan.

3) Membangun hubungan dengan klien

Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antara pekerja dengan klien mereka untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi dan umpan balik.

4) Memperluas pekerjaan secara vertikal

Perluasan secara vertikal memberikan tanggungjawab dan kendali kepada karyawan hal-hal yang dulunya dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi karyawan.

5) Membuka saluran umpan balik

Umpan balik yang langsung memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja karyawan membaik.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan karena masih banyak instansi pemerintah dan perusahaan-perusahaan swasta yang kurang kondusif, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga

kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Gie (1983:160) lingkungan kerja adalah penyusunan tempat kerja yang tepat serta pengaturan tempat kerja yang menimbulkan kepuasan bekerja bagi para pegawai.

Menurut Robbins dan Coulter (1999:86) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:17) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Nitisemito (1991:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, kebisingan.

Menurut Sedarmayati (2001:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan lingkungan kerja fisik adalah semua

keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik atau pun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001:21) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah : penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan.

Menurut Bambang Kusriyanto (dalam Endang, 2006:123) menguraikan beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penerangan, kebersihan, sirkulasi udara, pewarnaan ruangan, keamanan dan kebisingan. Terdapat jenis pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila kondisi lingkungan kerja tidak memadai. Karyawan akan dapat bekerja lebih baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih dan menarik. Sebaliknya pada kondisi kerja yang kurang baik, berisik dan kotor maka karyawan akan merasa ada hambatan dalam melakukan pekerjaannya.

Robbins dan Coulter (1999:93) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1. Lingkungan umum

Segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi :

a. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

1) Fasilitas alat kerja

Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

2) Fasilitas perlengkapan kerja

Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung memproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

3) Fasilitas sosial

Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.

- b. Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung dan lain-lain.

2. Lingkungan khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (1991:184) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

- a) Warna, karena warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisien kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka.
- b) Kebersihan lingkungan kerja, karena Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerjanya bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam

melakukan pekerjaannya. c) Penerangan, dalam hal ini yang dimaksud dengan penerangan bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. d) Pertukaran udara, sirkulasi udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan dari para karyawan akan terjamin. e) Jaminan keamanan, jaminan keamanan akan menimbulkan ketenangan. f) Kebisingan, kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. g) Tata ruang, penataan peralatan dan perlengkapan kerja yang ada di dalam ruang kerja yang bias mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.3.2 Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja Nitisemito (1991:184) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan

Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian

2. Kebersihan lingkungan

Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja karena apabila lingkungannya bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

3. Tata ruang

Tata ruang adalah penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak.

4. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja, seperti jaminan keselamatan kerja, jaminan kesehatan, jaminan kematian dan fasilitas sosial seperti musholla, kendaraan bermotor dan lain-lain.

5. Teknologi

Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung, dan lain-lain

2.4 Struktur Organisasi

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa organisasi yang terkecil adalah sebuah keluarga dan tentunya setiap orang dilahirkan dalam sebuah keluarga. Oleh karena itu tentunya seseorang secara sadar atau tidak sadar, mau tidak mau telah berada di dalam sebuah organisasi. Berikut ini ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai organisasi, antara lain:

Louis A. Allen (dalam Hasibuan, 2001:119) mendefinisikan organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Hasibuan (2001:120) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Menurut Pradjudi Atmosudiro (dalam Hasibuan, 2001:121) organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Terry (2003:120) organisasi berasal dari perkataan 'organisme' yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang demikian diintegrasikan hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan. Jadi sebuah organisasi terdiri dari dua bagian pokok yaitu bagian-bagian dan hubungan-hubungan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi ini hanya menjadi wadah dan alat untuk melakukan proses manajemen, oleh sebab itu, organisasi sebagai sebuah wadah tentunya memiliki beberapa unsur, yaitu:

a. Manusia

Organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.

b. Tempat kedudukan

Organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya, jadi dalam sebuah organisasi harus ada penyusunan jabatan, dimana setiap bagian mempunyai fungsi dan arti penting untuk organisasi.

c. Tujuan

Organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang berbeda tergantung bentuk dan ukuran organisasi.

d. Pekerjaan

Organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan. Fungsi-fungsi yang akan dijalankan berasal dari tujuan yang telah dinyatakan, fungsi-fungsi itu dipisah-pisahkan dalam sub fungsi-sub fungsi.

e. Struktur

Organisasi itu baru ada jika ada hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.

f. Teknologi

Organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis. Dimana teknologi dalam arti luas yaitu cara bagaimana mengelola arus pekerjaan keseluruhan melalui organisasi. Teknologi dalam suatu organisasi mendudukan orang

dalam sistem kerja, menentukan kegiatan-kegiatan mereka dan menetapkan interaksi-interaksi mereka.

g. Lingkungan

Organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial, (Hasibuan, 2001:122).

Jika dilihat dari beberapa unsur yang disebutkan di atas, salah satu yang paling penting yang harus ada dalam sebuah organisasi adalah sebuah struktur. Struktur organisasi harus dirancang dan dibangun sesuai dengan perkembangan organisasi dan juga harus disesuaikan dengan kemampuan organisasi tersebut.

2.4.1 Prinsip-prinsip Organisasi

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, diperlukan suatu prinsip-prinsip tertentu yang harus dianut sebagai pedoman agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar. Prinsip-prinsip tersebut menurut (Manullang, 1977:87) yaitu:

a. Perumusan tujuan dengan jelas (*Formulation of the objective*)

Perumusan tujuan penting untuk menentukan tujuan dan menyeragamkan arah tujuan organisasi.

b. Pembagian tugas pekerjaan (*Division of works*)

Pembagian tugas dilakukan untuk memberikan kejelasan tugas, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

c. Pendelegasian wewenang (*Delegation of Authority*)

Pendelegasian merupakan bentuk pelimpahan/penyerahan wewenang untuk memperingan tugas atau untuk memotivasi dan melatih bawahan agar menyadari segenap potensi mereka.

d. Rentang kekuasaan (*Span of control*)

Rentang kekuasaan menunjukkan besar-kecilnya wewenang dan tugas kerja (bawahan-atasan).

e. Tingkat pengawasan (*Level of controlling*)

Pengawasan yang baik mempunyai efek moral terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan dan adanya efisiensi terhadap organisasi, juga mempunyai terhadap perkembangan daripada personal di dalam organisasi itu.

f. Kesatuan perintah dan tanggungjawab (*Unity of command and responsibility*)

Merupakan garis kewenangan yang tak terputus dari atasan kebawahan. Prinsip ini mengatakan bahwa seseorang hendaknya memiliki atasan yang kepadanya mereka bertanggungjawab secara langsung.

g. Koordinasi (*Coordination*).

Menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.

Stonner (1989:316) merumuskan struktur organisasi sebagai susunan dan hubungan antara bagian-bagian komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Berdasarkan pengertian dan definisi struktur organisasi diatas dapat kita lihat bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka dan hubungan sesama

fungsi-fungsi, bagian-bagian dan juga pembagian kegiatan-kegiatan. Struktur organisasi juga menggambarkan hierarki dalam organisasi, termasuk wewenang dan tanggung jawab yang berbeda. Dari uraian diatas juga dapat dilihat unsur-unsur yang terdapat dalam struktur organisasi. Unsur-unsur tersebut menurut (Handoko, 1995:170), adalah:

a. Spesialisasi kegiatan

Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja. Spesialisasi mengakibatkan peningkatan produktivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian dibidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan.

b. Standarisasi kegiatan

Merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan atau pekerjaan seperti yang direncanakan Dengan adanya standarisasi kegiatan yang telah ditetapkan, maka pegawai merasa lebih mudah melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai.

c. Koordinasi kegiatan

Menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi. Dengan adanya koordinasi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi, maka ada kerjasama yang bias timbul baik antara atasan dengan para pegawai maupun pegawai dengan pegawai lainnya

guna menciptakan kondisi yang harmonis sehingga bisa mempercepat arah laju perkembangan organisasi tersebut.

d. Sentralisasi dan desentralisasi

Merupakan batas perluasan bagi jenis kekuasaan dan wewenang dari atas kebawah dalam hierarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan.

e. Ukuran satuan kerja

Menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Bertambah besarnya ukuran organisasi akan mempunyai hubungan yang positif dengan peningkatan efisiensi, karena berdasarkan unit kerja juga mempengaruhi produktivitas.

2.4.2 Pengertian Struktur Organisasi dan Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kesatuan kerangka organisasi yang ditetapkan untuk proses manajerial, sistem, pola tingkah laku yang muncul dan terjadi dalam praktek penyelenggaraan organisasi dan manajemen. Berikut ini ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai struktur organisasi yaitu:

Menurut Robbins (dalam Suaib, 2008:124) struktur organisasi adalah bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi merupakan suatu tempat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan bagaimana pembagian tugas dilakukan, bagaimana sistem pelaporan dibuat, pola interaksi dan koordinasi seperti apa yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Gibson (dalam Suaib, 2008:124) struktur organisasi juga

didefinisikan sebagai pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan. Melcher (dalam Suaib, 2008:124) struktur organisasi dicerminkan dalam bagan organisasi. Bagan organisasi adalah representasi nyata dari suatu kumpulan aktivitas nyata dan proses dalam organisasi

Menurut Gie (dalam Hasibuan, 2001:127) struktur organisasi adalah organisasi kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerjasama.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2001:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Maksud dari adanya struktur organisasi ini adalah untuk membantu dalam pengaturan dan pengarahan usaha-usaha organisasi sehingga memudahkan koordinasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi. Bentuk hubungan diantara fungsi-fungsi yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut mempunyai ciri-ciri tersendiri yang selanjutnya dapat membedakan bentuk organisasinya. Berdasarkan tipe-tipe dan wewenang, maka bentuk struktur organisasi menurut (Terry 2003:120), dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi Garis

Struktur organisasi garis merupakan struktur organisasi yang paling sederhana. Bercirikan mata rantai vertikal antara berbagai tingkatan organisasi. Semua anggota organisasi itu menerima perintah melalui suatu

rantai komando. Keuntungan dari organisasi garis adalah struktur kekuasaan yang jelas, struktur seperti itu meningkatkan pembuatan keputusan yang cepat dan menghindari praktek pelemparan kewajiban dan menyalahkan orang lain. Sedangkan kekurangan dari organisasi garis adalah dapat menjadikan meluasnya tugas-tugas para manajer secara berlebihan yang memaksa mereka untuk menjalankan lingkup kewajiban yang luas.

b. Struktur Organisasi Garis dan Staf

Struktur organisasi garis dan staf merupakan penambahan staf ahli-ahli kepada struktur organisasi garis, sehingga menciptakan suatu struktur organisasi garis dan staf. Karena ketika sebuah organisasi garis tumbuh bertambah besar, maka sering kali membutuhkan bantuan staf. Fungsi staf adalah memberi nasehat dan bersifat mendukung dan dimaksudkan untuk menyumbang kepada efisiensi dan pemeliharaan organisasi. Sedangkan fungsi garis secara langsung terlibat dalam produksi dan pemasaran barang-barang atau jasa-jasa organisasi itu.

c. Struktur Organisasi Matrik

Struktur organisasi matrik juga dinamakan *project organization*. Ini dapat diartikan sebagai suatu cara untuk membuat regu-regu proyek dalam organisasi garis staf tradisional. Suatu proyek adalah suatu kombinasi sumber-sumber manusia dan yang bukan manusia digabung bersama-sama dalam suatu organisasi sementara untuk mencapai tujuan-tujuan khusus. Dalam struktur matriks setiap orang yang bekerja pada suatu proyek secara resmi

diberbantukan kepada proyek dan kepada bagian asalnya atau bagian pangkalnya.

Suatu keuntungan utama dari organisasi matrik adalah kombinasi orang-orang dengan sumber-sumber yang dipakai pada proyek, dengan mudah dapat diubah untuk memenuhi keperluan proyek. Sedangkan keburukan potensial yang serius adalah bahwa organisasi matriks dapat berakhir dengan suatu sengketa mengenai siapa yang mempunyai kekuasaan.

Sedangkan menurut Henry G. Hodges (dalam Handoko, 1995:174) ada empat bentuk struktur organisasi yaitu:

a. Bentuk Piramid

Dalam bentuk ini paling banyak digunakan karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

b. Bentuk Vertikal

Bentuk vertikal hampir menyerupai bentuk piramid yaitu dalam pelimpahan kekuasaan dari atas kebawah, hanya struktur vertikal berwujud tegak sepenuhnya.

c. Bentuk Horizontal

Bentuk ini digambarkan secara mendatar aliran wewenang dan tanggungjawab digambarkan dari kiri ke kanan.

d. Bentuk Lingkaran

Dalam bentuk lingkaran menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan yang lain. Namun bentuk struktur lingkaran jarang sekali digunakan dalam praktek.

Berdasarkan uraian di atas, apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif, struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesuaian atau fleksibel, letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untung rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakuwasan dan mengurangi semangat pelaksana dalam pelaksanaan kegiatan. Sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan pembagian pekerjaan.

Ketika struktur organisasi dirasa kurang efektif maka perlu adanya perubahan. Perubahan struktur organisasi bermaksud melakukan perbaikan prestasi organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja, Leavitt (dalam Handoko 1995:332).

Oleh karena itu struktur organisasi yang baik akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Akan tetapi, apabila struktur organisasi tidak disusun dengan baik maka akan dapat menghambat kinerja secara menyeluruh.

2.5 Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Menurut Sedarmayanti (2007:233) motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi dapat juga diartikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah, 2008:170).

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2004:38). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Studi motivasi membantu para manajer memahami apa yang mendorong orang-orang untuk memulai tindakan, apa yang mempengaruhi pilihan tindakan mereka dan mengapa mereka tetap melakukan tindakan tersebut berulang kali (Daft, 2006:363).

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau

keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2004:138).

Hasibuan (2003:95) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2004:45). Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia yang menginginkan tercapainya hasil dan dengan berhasilnya pencapaian suatu hasil, maka kepribadian seseorang akan berkembang (Anoraga, 2006:40).

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Psikologis seorang karyawan sebagai individu dalam

organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Motivasi merupakan proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Zainun, 1989:62), sedangkan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1989:256) mendefinisikan motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat dikatakan sebagai permasalahan yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang diinginkannya. Masalah motivasi dianggap kompleks karena sesuatu dianggap penting bagi orang tertentu.

Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja masing-masing karyawan, mereka dapat mengelola perusahaan secara berkala sesuai dengan pola motivasi yang paling menonjol.

2.5.1 Pola Motivasi

Mc. Clelland seperti dikutip oleh Hasibuan (2003:97) pola-pola motivasi antara lain:

- a. Motivasi prestasi (*Achievement motivation*), adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.

- b. Motivasi afiliasi (*Affiliation motivation*), adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. Motivasi kompetensi (*Competence motivation*), adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. Motivasi kekuasaan (*Power motivation*), adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu dorongan yang berasal dari dalam manusia (faktor individual atau internal) dan dorongan yang berasal dari luar individu (faktor eksternal). Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

- a. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

- b. Sikap positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

- c. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya (Simon Devung, 1989:108). Menurut F. Herzberg dalam Simon

Devung (1989:106) ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

a. Motivator

Motivator adalah prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.

b. Faktor kesehatan kerja

Faktor kesehatan kerja merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Dalam teori pengharapan Victor Vroom (1964), motivasi kerja seseorang sangat ditentukan tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain :

a. Upah atau gaji yang sesuai

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian hasil produksi sesuai target yang ditentukan perusahaan.

b. Keamanan kerja yang terjamin

Karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja. Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila terjadi kecelakaan membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

c. Kehormatan dan pengakuan

Kehormatan dan pengakuan terhadap karyawan dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan. Kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

d. Perlakuan yang adil

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah sama bagi seluruh karyawan. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan dan promosi jabatan sesuai prestasi karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberi motivasi untuk lebih berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan. Uraian tersebut merupakan salah satu perlakuan adil sesuai prestasi karyawan sehingga karyawan berlomba berprestasi dengan baik.

e. Pimpinan yang cakap, jujur dan berwibawa

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang menjadi motor penggerak bagi perjalanan roda perusahaan. Pimpinan yang memiliki kemampuan

memimpin membuat karyawan segan dan hormat. Pimpinan juga dituntut jujur sehingga pimpinan sebagai contoh yang baik bagi karyawan yang dipimpin.

f. Suasana kerja yang menarik

Hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan atau hubungan vertikal membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Kedua hubungan baik tersebut menciptakan kondisi kerja harmonis antara pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan, sehingga suasana kerja tidak membosankan.

g. Jabatan yang menarik

Jabatan merupakan salah satu kedudukan yang diharapkan karyawan. Promosi jabatan yang berjenjang secara baik dengan berpedoman pada prestasi kerja dan masa kerja membuat karyawan menduduki jabatan dengan jenjang teratur. Penjenjangan menciptakan keadaan kondusif bagi perusahaan (Wursanto, 1990:149).

2.5.3 Tinjauan Motivasi Kerja

Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman, 1986:73), motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan adanya tujuan. Ada tiga elemen penting berkaitan dengan motivasi antara lain:

a. Motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu.

Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi didalam

sistem neurophysiological yang penampilannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.

- b. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau feeling efeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- c. Motivasi akan dirangsang adanya tujuan. Jadi motivasi merupakan respon dari suatu aksi yakni tujuan.

Dari ketiga elemen tersebut, dapat dinyatakan pula bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks, motivasi dapat menyebabkan terjadinya suatu perubahan pada diri seseorang. Motivasi berhubungan dengan kejiwaan, perasaan, emosi untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua itu didorong adanya tujuan dan keinginan. Menurut Sardiman (1986:73), motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif. Motivasi bagi individu dalam kehidupan sehari-hari merupakan hubungan yang komplementer yang berarti saling melengkapi satu sama lain. Motivasi merupakan pendorong bagi perbuatan seseorang terutama dalam berorientasi pencapaian tujuan. Unsur motivasi seseorang melakukan perbuatan sesuatu karena terdorong oleh nalurinya, keinginan mencapai kepuasan atau mungkin kebutuhan hidupnya yang sangat mendesak. Pengertian motivasi adalah kehendak yang mendorong upaya ketingkat tertinggi dalam mencapai tujuan organisasi, didorong kemampuan organisasi memuaskan kebutuhan individu anggotanya (Mansoer, 1989:361). Motivasi bisa diartikan kegiatan

memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Ujhana, 1987:69), motivasi juga berarti pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manullang, 1993:120).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang memberikan dorongan atau rangsangan kepada karyawan agar bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah seperangkat dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang yang paling tidak sebagian turut menghasilkan tindakan produktif tertentu (Simon Devung, 1989:102). Motivasi juga berarti dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu (Wursanto, 1990:132). Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan dia melakukan tindakan tertentu.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau rangsangan yang timbul pada diri seseorang untuk bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Jadi motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena berkaitan dengan kemauan karyawan untuk bekerja dan motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh pada kinerja.

2.6 Kerangka Berfikir

Di dalam suatu organisasi, kinerja merupakan hal yang terpenting. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Setiap karyawan dituntut untuk dapat berprestasi dan memberikan kontribusi secara maksimal kepada organisasi. Kinerja seseorang dapat dilihat dari: kuantitas kerja, kualitas kerja, kehandalan, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan bekerjasama.

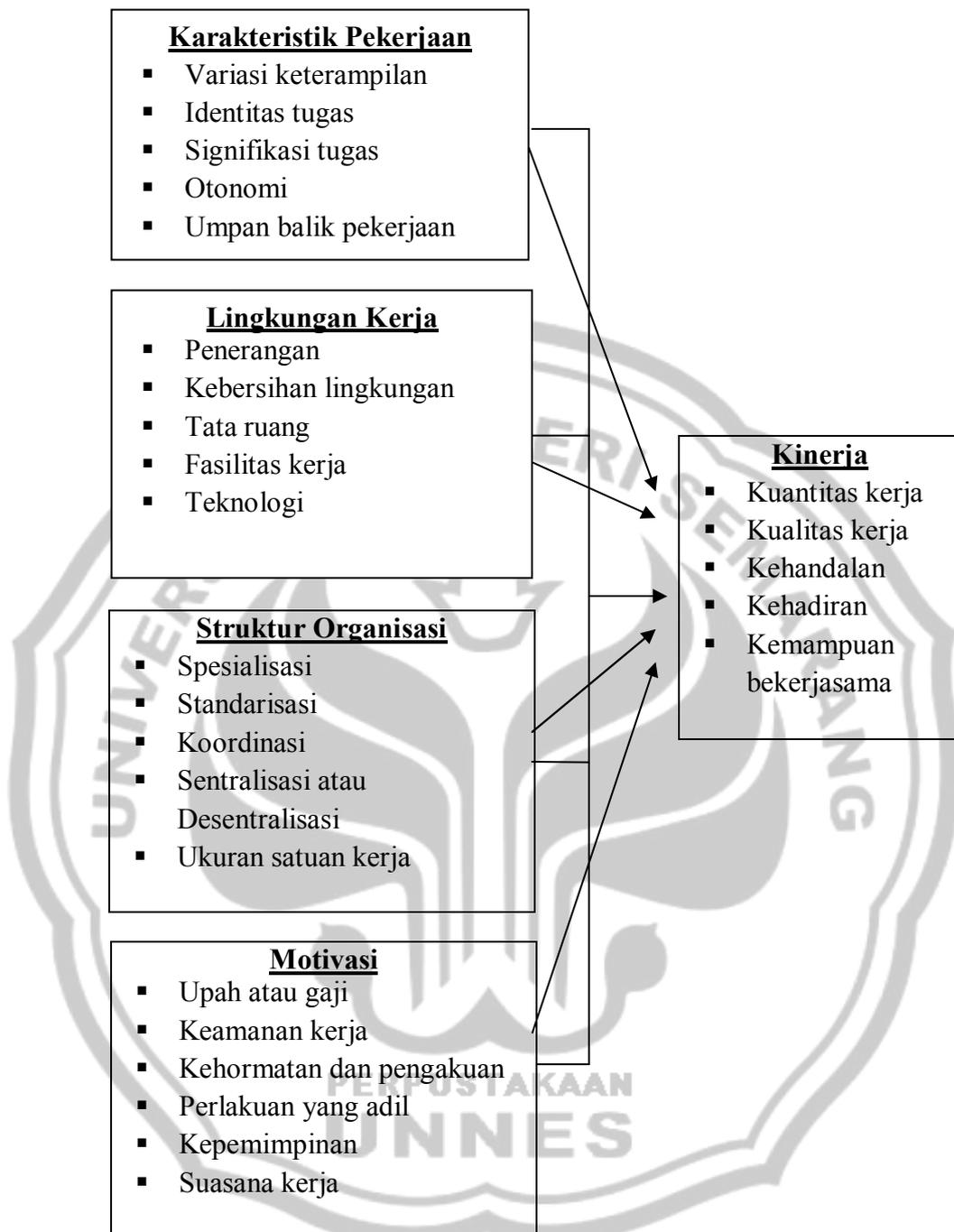
Untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan harus merancang karakteristik pekerjaan yang tepat, menciptakan lingkungan kerjanya yang kondusif, struktur yang baik dan motivasi kerja karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, PT Estika Pulau Mas harus mengevaluasi dan menganalisis pekerjaan yang sesuai, menciptakan lingkungan sehat sehingga memberikan semangat kepada karyawan dan penyusunan struktur organisasi harus tepat untuk mempermudah delegasi tugas dan menciptakan efektivitas kerja, serta pimpinan harus memotivasi karyawan secara terus-menerus agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan. Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dengan memperhatikan uraian di atas, perusahaan perlu memperhatikan adakah pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagi perusahaan dengan tujuan agar tercipta suasana kerja yang efektif, kondusif dan aktif demi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan. Sehingga pada akhirnya kinerja karyawan akan memberikan umpan balik kepada kondisi kerja, dimana kondisi-kondisi kerja tertentu memerlukan perbaikan. Selanjutnya perbaikan kondisi kerja akan mempengaruhi kinerja diwaktu yang akan datang. Berdasarkan pokok pikiran tersebut, maka dapat digambarkan skema kerangka berpikir sebagai berikut.



Gambar 2.3: Kerangka berpikir

Sumber: Hackman dan Oldham, Alex S. Nitisemito, Handoko, Victor Vroom, dan Robert L. Mathis dan John H. Jackson.

2.7 Hipotesis

Hipotesis berasal dari dua penggalan kata yaitu “*hypo*” yang artinya “di bawah” dan “*thesa*” yang artinya “kebenaran”. Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006:71). Berdasarkan permasalahan yang diangkat dengan dilandasi dengan tinjauan pustaka maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Ada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal.
- H2 = Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal.
- H3 = Ada pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal.
- H4 = Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal.
- H5 = Ada pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Arikunto (2006:130-131) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan Umar (2002:145) menyatakan “populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel”. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian populasi karena peneliti ingin meneliti semua karyawan tetap (bulanan) yang berjumlah 75 karyawan.

Berikut ini adalah data karyawan PT Estika Pulau Mas Tegal pada bulan Desember 2010.

Tabel 3.1

Jumlah Karyawan Tetap (bulanan) PT Estika Pulau Mas Tegal.

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Staff Kantor	11
2	PPIC & Exim	4
3	Pembahanan & Pembelian Kayu	4
4	Proses Awal	3
5	Jointing	1
6	G. Karton	2
7	Sample	4
8	QC	3
9	Pu & Off. Girls	1

10	G. Assesories	2
11	Maintanance	8
12	Satpam	7
13	Proses Akhir	11
14	Finising	4
15	Asspacking	5
16	Marketing & R&D	5
	Jumlah	75

Sumber: PT.Estika Pulau Mas Tegal

3.2 Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang akan menjadi obyek penelitian yaitu faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diselidiki. Variabel dapat didefinisikan sebagai atribusi dari seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Sugiyono, 2002:20). Variabel penelitian ini meliputi:

1. Karakteristik pekerjaan (X1)

Karakteristik pekerjaan merupakan sikap aspek internal dari kerja itu sendiri. Indikator-indikator karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1980) adalah sebagai berikut: 1) Variasi keterampilan, 2) Identitas tugas, 3) Signifikansi tugas, 4) Otonomi, 5) Umpan balik pekerjaan

2. Lingkungan kerja (X2)

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Indikator-indikator lingkungan kerja Nitisemito, (1991:184)

adalah sebagai berikut : 1) Penerangan, 2) Kebersihan lingkungan, 3) Tata ruang, 4) Fasilitas kerja, 5) Teknologi

3. Struktur organisasi (X3)

Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dimana organisasi dikelola. Indikator-Indikator struktur organisasi Handoko, (1995:170). adalah sebagai berikut : 1) Spesialisasi kegiatan, 2) Standarisasi kegiatan, 3) Koordinasi kegiatan, 4) Sentralisasi dan desentralisasi, 5) Ukuran satuan kerja.

4. Motivasi (X4)

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan Indikator-indikator motivasi Victor Vroom (1964) adalah sebagai berikut: 1) Upah atau gaji yang sesuai, 2) Keamanan kerja yang terjamin, 3) Kehormatan dan pengakuan, 4) Perlakuan yang adil, 5) Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa, 6) Suasana kerja yang menarik.

5. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator-indikator kinerja karyawan Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut: 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Keandalan, 4) Kehadiran, 5) Kemampuan bekerjasama.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan metode sebagai berikut :

3.3.1 Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2002:128). Angket atau kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap daftar pertanyaan tersebut. Angket dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data tentang persepsi karyawan PT Estika Pulau Mas mengenai variabel penelitian ini yang meliputi karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Angket yang digunakan adalah tipe pilihan untuk memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban sudah disediakan dan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk menjawabnya.

Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala LIKERT yaitu skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap seseorang, dengan menempatkan kedudukan sikapnya pada kesatuan perasaan kontinum yang berkisar dari sangat positif hingga ke sangat negatif terhadap sesuatu (objek psikologis) (Soemantri,

2006:35). Setiap butir pertanyaan disertai lima jawaban dengan memberikan skor nilai, sedangkan skor nilai untuk masing-masing jawaban yaitu:

- a. Sangat setuju skor 5
- b. Setuju skor 4
- c. Kurang setuju skor 3
- d. Tidak setuju skor 2
- e. Sangat tidak setuju skor 1

Dalam penelitian ini digunakan 5 kategori pilihan agar tidak ada variasi diantara jawaban-jawaban dari pertanyaan yang disediakan.

3.3.2 Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006:231).

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data fisik di PT Estika Pulau Mas seperti jumlah karyawan, struktur organisasi, data kehadiran, data produksi, peraturan-peraturan dan data tersebut diambil dari PT Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal.

3.4 Validitas dan Reliabilitas

Data pada sebuah penelitian merupakan faktor yang paling menentukan bermutu atau tidaknya sebuah penelitian. Sehingga pengolahan data harus dikelola dengan sebaik mungkin. Benar tidaknya data, tergantung dari baik tidaknya

instrumen pengumpul data. Instrumen yang baik harus memenuhi 2 (dua) syarat penting yaitu valid dan reliabel.

3.4.1 Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2006:168). Untuk menguji tingkat validitas empiris instrumen, peneliti mencoba instrumen tersebut pada sasaran penelitian.

Uji validitas instrumen digunakan teknik validitas internal dengan korelasi *product moment* dari Pearson (Arikunto, 2006: 170) yaitu sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{xy}	= Koefisien korelasi
N	= Jumlah objek atau responden
X	= Skor rata-rata X
Y	= Skor rata-rata Y
$\sum X^2$	= Jumlah kuadrat nilai X
$\sum Y^2$	= Jumlah kuadrat nilai Y

Valid tidaknya instrumen ditentukan dengan cara mengkonsultasikan hasil perhitungan koefisien dengan nilai tabel koefisien pada taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95%.

Apabila $r_{xy} > r_{tabel}$ = valid

Apabila $r_{xy} < r_{tabel}$ = tidak valid

Pengukuran validitas instrumen diperoleh dari hasil uji coba instrumen terhadap 30 responden. Kesesuaian harga r_{hitung} yang diperoleh dari perhitungan dengan rumus validitas dikonsultasikan dengan tabel, harga r *Product Moment* untuk $N = 30$ pada taraf signifikansi 5%.

Hasil perhitungan validitas dari ke lima variabel adalah sebagai berikut :

1. Variabel Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikasi tugas, otonomi, umpan balik pekerjaan. Hasil perhitungan validitas dari variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel 3.2

Tabel 3.2

Hasil uji coba instrumen variabel karakteristik pekerjaan

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Variasi keterampilan			
1	0,447	0,361	Valid
2	0,512	0,361	Valid
3	0,232	0,361	Tidak Valid
Identitas tugas			
4	0,767	0,361	Valid
5	0,759	0,361	Valid
Signifikasi tugas			
6	0,571	0,361	Valid
7	0,603	0,361	Valid
Otonomi			
8	0,434	0,361	Valid
9	0,561	0,361	Valid
Umpan balik pekerjaan			
10	0,578	0,361	Valid
11	0,611	0,361	Valid

Sumber: data penelitian 2011

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 30$ dengan taraf signifikan 5 % adalah 0,361 dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen variabel karakteristik pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid yaitu pernyataan no 3 sehingga pernyataan no 3 tidak digunakan dalam pengambilan data dan pernyataan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

2. Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: Penerangan, kebersihan, tata ruang, fasilitas kerja, teknologi. Hasil perhitungan validitas dari variabel lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3
Hasil uji coba instrumen variabel lingkungan kerja

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Penerangan			
1	0,669	0,361	Valid
2	0,638	0,361	Valid
Kebersihan lingkungan			
3	0,837	0,361	Valid
4	0,701	0,361	Valid
Tata ruang			
5	0,668	0,361	Valid
6	0,474	0,361	Valid
Fasilitas kerja			
7	0,545	0,361	Valid
8	0,694	0,361	Valid
Teknologi			
9	0,625	0,361	Valid
10	0,687	0,361	Valid

Sumber: data penelitian 2011

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 30$ dengan taraf signifikan 5 % adalah 0,361 dengan demikian

dapat dikatakan bahwa instrumen variabel lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan dalam pengambilan data.

3. Variabel Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi kegiatan, sentralisasi dan desentralisasi, ukuran satuan kerja. Hasil perhitungan validitas dari variabel struktur organisasi dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4
Hasil uji coba instrumen variabel struktur organisasi

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Spesialisasi			
1	0,494	0,361	Valid
2	0,106	0,361	Tidak Valid
Standarisasi			
3	0,600	0,361	Valid
4	0,526	0,361	Valid
Koordinasi			
5	0,605	0,361	Valid
6	0,762	0,361	Valid
Sentralisasi atau Desentralisasi			
7	0,642	0,361	Valid
8	0,586	0,361	Valid
Ukuran satuan kerja			
9	0,394	0,361	Valid
10	0,618	0,361	Valid

Sumber: data penelitian 2011

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 30$ dengan taraf signifikan 5 % adalah 0,361 dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen variabel struktur organisasi yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid yaitu pernyataan no 2 sehingga

pernyataan no 2 tidak digunakan dalam pengambilan data dan pernyataan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

4. Variabel Motivasi

Motivasi dalam penelitian ini diukur dengan 6 indikator, yaitu: upah atau gaji yang sesuai, keamanan kerja yang terjamin, kehormatan dan pengakuan, perlakuan yang adil, pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa, suasana kerja yang menarik. Hasil perhitungan validitas dari variabel motivasi dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5
Hasil uji coba instrumen variabel motivasi

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Upah atau gaji			
1	0,705	0,361	Valid
2	0,352	0,361	Tidak Valid
Keamanan kerja			
3	0,714	0,361	Valid
4	0,478	0,361	Valid
Kehormatan dan pengakuan			
5	0,769	0,361	Valid
6	0,777	0,361	Valid
Perlakuan yang adil			
7	0,569	0,361	Valid
8	0,518	0,361	Valid
Kepemimpinan			
9	0,593	0,361	Valid
10	0,496	0,361	Valid
Suasana kerja			
11	0,760	0,361	Valid
12	0,275	0,361	Tidak Valid

Sumber: data penelitian 2011

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 30$ dengan taraf signifikan 5 % adalah 0,361 dengan demikian

dapat dikatakan bahwa instrumen variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid yaitu pernyataan no 2 dan no 12 sehingga pernyataan no 2 dan no 12 tidak digunakan dalam pengambilan data. dan pernyataan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

5. Variabel Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: kualitas, kuantitas, kehandalan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Hasil perhitungan validitas dari variabel kinerja dapat di lihat pada tabel 3.6.

Tabel 3.6
Hasil uji coba instrumen variabel kinerja

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kuantitas kerja			
1	0,584	0,361	Valid
2	0,395	0,361	Valid
Kualitas kerja			
3	0,470	0,361	Valid
4	0,394	0,361	Valid
Kehandalan			
5	0,730	0,361	Valid
6	0,605	0,361	Valid
Kehadiran			
7	0,383	0,361	Valid
8	0,469	0,361	Valid
Kemampuan bekerjasama			
9	0,509	0,361	Valid
10	0,469	0,361	Valid

Sumber: data penelitian 2011

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 30$ dengan taraf signifikan 5 % adalah 0,361 dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan dalam pengambilan data.

3.4.2 Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. (Arikunto, 2006 : 178).

Pada penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen digunakan rumus alpha *crobach* karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket yang skornya merupakan rentangan antar 1 sampai 5 dan diuji validitas menggunakan item soal. Untuk menerangkan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0 misal angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus Alpha. Adapun Rumus Alpha tersebut adalah:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11}	= reliabilitas instrumen
$\sum \delta_b^2$	= jumlah varians butir
δ_1^2	= varians total
k	= banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

(Arikunto, 2006: 178).

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan memilih menu *analyze*, kemudian pilih submenu *scale*, lalu pilih *reliability analysis*. Hasil analisis tersebut akan diperoleh melalui *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Nunnally dalam Ghazali, 2007:44).

Tabel 3.7
Hasil Perhitungan Uji Coba Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Min Cronbach's Alpha yang disyaratkan	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan	0,861	0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,901	0,60	Reliabel
3	Struktur Organisasi	0,836	0,60	Reliabel
4	Motivasi	0,884	0,60	Reliabel
5	Kinerja	0,815	0,60	Reliabel

Sumber: data penelitian 2011

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

3.5.1 Metode Analisis Deskriptif Persentase

Metode ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis data mengenai variabel karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui secara tepat tingkat persentase skor jawaban digunakan rumus sebagai berikut:

$$D\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

% = tingkat keberhasilan yang dicapai

n = Skor yang diperoleh

N = Skor yang diharapkan (Sugiyono, 1999:250)

Selanjutnya skor yang diperoleh (dalam %) dengan analisis deskripsi persentase dikonsultasikan dengan tabel kriteria yang disesuaikan dengan tabel kriteria yang disesuaikan dengan instrumen.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik yaitu model regresi yang terbebas dari multikolinieritas dan heteroskedastisitas, serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan linear yang pasti di antara beberapa atau semua variabel independen yang menjelaskan model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya Multikolinearitas pada suatu model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat Multikolinearitas pada penelitian tersebut. Dan sebaliknya, jika nilai tolerance $< 0,10$ dan VIF > 10 , maka terjadi Multikolinearitas (Gujarati, 1993 :157).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat diukur dengan Rank Spearman. Dalam uji untuk karakteristik pekerjaan (X1), lingkungan kerja (X2), struktur organisasi (X3) dan motivasi (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) (Gujarati, 1993 :177).

3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu seperti dalam data deretan waktu atau ruang seperti dalam data cross-sectional. Dalam konteks regresi, model regresi linear klasik mengasumsikan bahwa autokorelasi seperti itu tidak terdapat gangguan u_i dengan menggunakan lambang :

$$E(u_i u_j) = 0 \quad i \neq j$$

Secara sederhana dapat dikatakan model klasik mengasumsikan bahwa unsur gangguan yang berhubungan dengan observasi tidak dipengaruhi oleh unsur distorbansi atau gangguan yang lain (Gujarati, 1993 :201).

4. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Jika data berdistribusi normal maka analisis yang digunakan dapat menggunakan analisis dengan statistik parametrik yaitu regresi ganda, tapi jika tidak normal dapat menggunakan analisis dengan statistik non parametrik. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Yaitu perbedaan antara nilai prediksi dengan skor sesungguhnya atau eror akan terdistribusi secara simetri disekitar nilai means sama dengan nol. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

3.5.3 Metode Regresi Linear Berganda

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan (X1), lingkungan kerja (X2), struktur organisasi (X3) dan motivasi (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Estika Pulau Mas. Analisis yang digunakan yaitu metode regresi linear berganda.

Mencari persamaan regresi linear berganda dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefesien regresi dari karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi

X_1 = Variabel Karakteristik pekerjaan

X_2 = Variabel Lingkungan kerja

X_3 = Variabel Stuktur organisasi

X_4 = Variabel Motivasi

e = Variabel gangguan atau residual (Sudjana, 2002:347).

3.6 Pengujian Hipotesis

3.6.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteia pengambilan keputusan dengan

membandingkan nilai signifikansi F_{hitung} dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F yaitu:

- a. Jika nilai signifikansi $F_{hitung} < 0,05$, maka nilai uji tersebut signifikan, berarti H_0 ditolak dan menerima H_a .
- b. Jika nilai signifikansi $F_{hitung} \geq 0,05$, maka nilai uji tersebut tidak signifikan, berarti H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.6.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan nilai signifikansi yang digunakan (0,05). Kriteria pengambilan keputusan dalam uji t yaitu:

- a. Jika nilai signifikansi $t_{hitung} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Jika nilai signifikansi $t_{hitung} \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berganda (R^2) merupakan proporsi/persentase sumbangan X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap variasi (naik turunnya) Y secara bersama-sama (Supranto, 2005:159).

Koefisien determinasi (R^2) yaitu 0-1, dengan ketentuan R^2 yang semakin kecil (mendekati nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2007:83).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

0.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran umum PT. Estika Pulau Mas

PT. Estika Pulau Mas adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang mebel. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang melayani segmen pasar ekspor. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 16 Februari 1989, dalam kurun waktu kurang lebih 1 tahun, perusahaan ini dapat berkembang.

Hasil produksi PT. Estika Pulau Mas berupa perabot rumah tangga seperti bangku, meja, lemari rak dan lain-lain. Perusahaan ini terbilang perusahaan lama oleh karena itu perusahaan ini memiliki pangsa pasar yang cukup luas sehingga hasil produksi tersebut di ekspor ke negara-negara Eropa dan Asia. Dalam perkembangan selanjutnya PT. Estika Pulau Mas harus bisa menjawab tantangan bisnis tersebut dengan melakukan perbaikan terus-menerus dalam segala bidang agar perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

PT. Estika Pulau Mas menempati area seluas 3550 m² yang terletak di jalan raya Maribaya, Kramat, Kabupaten Tegal. PT. Estika Pulau Mas memiliki sarana transportasi yang baik, sebab terletak di jalur pantura. Selain itu dalam mendapatkan perijinan pendirian perusahaan tidak mendapat kendala sehingga tidak menghambat proses pendirian perusahaan. Dari segi tenaga kerjanya daerah tersebut sangat mencukupi karena sebagian besar karyawan asli penduduk Tegal.

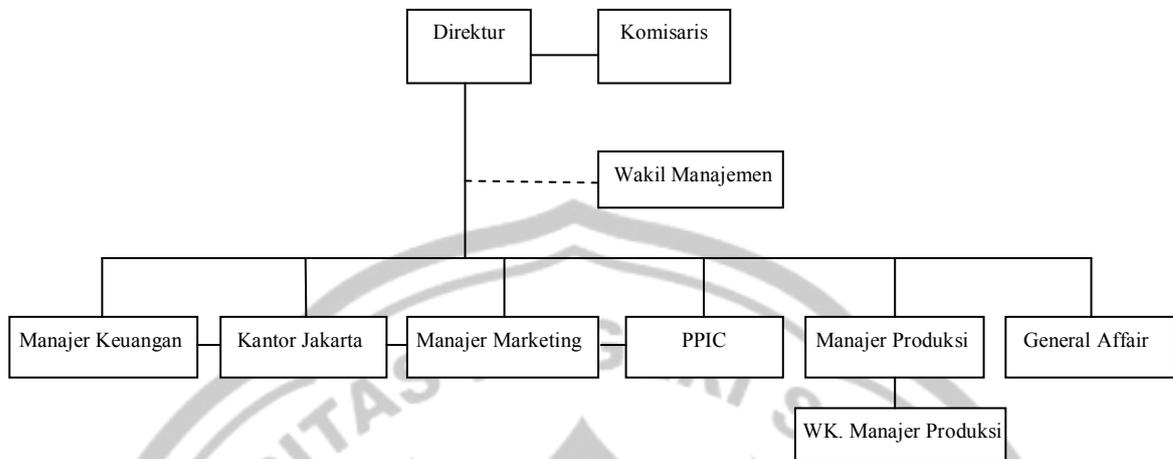
Jumlah tenaga kerja tetap (bulanan) PT. Estika Pulau Mas sebanyak 75 karyawan dan karyawan harian sebanyak 231 karyawan. Agar produksi dapat berjalan secara berkelanjutan sesuai dengan jumlah tenaga kerja yang ada, serta untuk meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas perusahaan, maka dilakukan penjadwalan kerja dan diadakan jam lembur ketika banyak pesanan. Dengan memperhatikan ketentuan perusahaan, maka jam kerja di perusahaan adalah 7 jam sehari, kecuali hari sabtu 5 jam sehari.

4.1.2. Struktur Organisasi

Dalam setiap perusahaan diperlukan adanya struktur organisasi yang baik dan teratur, sebab hal ini akan membantu membuat jelas hubungan antar tiap-tiap pegawai dalam suatu organisasi. Struktur organisasi adalah gambaran secara nyata dan skematis tentang hubungan kerjasama yang terdapat dalam suatu badan dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi di PT. Estika Pulau Mas tergolong baik, setiap bagian dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan dapat berkoordinasi dengan bagian lain dengan baik, pembagian kerja disusun sesuai dengan kebutuhan, wewenang dan tanggungjawab setiap bagian terurai jelas.

PT. Estika Pulau Mas dalam hal ini, menggunakan struktur organisasi departementalisasi fungsional dimana direktur utama mendelegasikan tugas dan wewenang kepada wakil manajemen untuk menjalankan perusahaan dengan mengelola dan memberikan perintah kepada para manajer, selanjutnya manajer bertugas mengatur para kepala bagian. Adapun struktur organisasi dari PT. Estika Pulau Mas dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Estika Pulau Mas



Dengan mengetahui secara rinci tugas dan wewenang dari setiap bagian dalam perusahaan, dapat diketahui pula peran dari setiap bagian dalam tahapan perencanaan proses produksi.

4.1.3. Lingkungan Kerja PT. Estika Pulau Mas

Kondisi lingkungan kerja di PT. Estika Pulau Mas cukup baik dan sangat menunjang pekerjaan karyawan, karena didukung oleh suasana kerja yang kondusif, nyaman dan aman dengan dilengkapi perlengkapan dan peralatan kerja yang memadai, misalnya penerangan yang ada pada ruang kerja cukup membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan, kondisi ruang kerja kantor seperti lantai, peralatan kerja, dinding dan jendela dapat dikatakan bersih sehingga karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Tata ruang seperti letak meja, lemari dan peralatan kerja lainnya tertata rapi dan tidak mengganggu karyawan-karyawan lain yang ingin berjalan mondar-mandir.

Perusahaan menyediakan fasilitas seperti kamar mandi, toilet, tempat ibadah, fasilitas pengobatan, dan perlengkapan kerja lainnya. Selain itu perusahaan juga melengkapi peralatan kerja dengan teknologi modern untuk mempermudah proses kerja seperti mesin-mesin produksi, komputer (internet), fax dan lainnya.

Setiap karyawan wajib memelihara perlengkapan dan alat-alat kerja dengan baik, selain itu karyawan tidak diperbolehkan menggunakan alat-alat kerja milik perusahaan untuk keperluan pribadi.

4.1.4. Sistem dan Proses Produksi Perusahaan

1. Bahan Baku Produksi

Bahan baku produksi adalah bahan yang biasanya akan digunakan untuk memproduksi suatu produk jadi. Untuk membedakannya bahan baku tersebut dibagi dalam dua macam bahan baku yaitu : bahan baku utama dan bahan baku pembantu.

a. Bahan baku utama

Bahan baku yang digunakan oleh PT. Estika Pulau Mas dalam memproduksi bangku kayu adalah kayu yang diperoleh dari *supplier*. Jenis bahan yang digunakan untuk membuat bangku kayu dibedakan menjadi tiga macam jenis kayu yaitu :

- 1) Jenis kayu mindi : yaitu kayu yang digunakan untuk membuat bangku kayu pada bagian tangan dan kaki bangku.
- 2) Jenis kayu waru : yaitu kayu yang digunakan untuk membuat bangku kayu pada bagian dudukan dan sandaran bangku saja.

3) Jenis kayu pinus : yaitu kayu yang digunakan untuk membuat bangku dan sebagian kayu keras (campuran).

4) Jenis kayu campuran dan jenis kayu jati: yaitu yang digunakan untuk membuat meja, lemari rak dll.

b. Bahan baku pembantu

Bahan baku pembantu merupakan bahan baku penolong atau bahan baku pelengkap dalam kegiatan proses produksi demi sempurnanya hasil produksi tersebut, yaitu antara lain : paku tembak, lem, dempul, plitur, cat dan lain-lain.

2. Mesin-mesin dan Peralatan

Untuk memproduksi bangku kayu (dalam ruangan) maka diperlukan berbagai peralatan pendukung lainnya, yaitu berupa mesin-mesin yang akan dipergunakan mempunyai berbagai macam jenis dan kegunaan, antara lain :

- a. Mesin *Planer* : Mesin penghalus permukaan kayu kasar.
- b. Mesin *Single Rip* : Mesin pemotong sisi tebal kayu untuk mendapatkan hasil siku yang presisi.
- c. Mesin *Radial ARM SAW* : Mesin pemotong panjang kayu.
- d. Mesin *Table SAW* : Mesin pemotong ujung kayu untuk mendapatkan hasil siku yang presisi.
- e. Mesin *Sharper* : Mesin Pembuat motif tajam pada sisi ujung kayu.
- f. Mesin *Press Finger Joint* : mesin press penyambungan untuk merapatkan permukaan ujung kayu hasil pengeleman.

- g. Mesin *Clamping Rotary Machine* : mesin press penyambungan untuk merapatkan sisi tebal kayu hasil pengeleman.
 - h. Mesin *Dust Collector* : penyedot serbuk kayu yang merupakan sisa atau limbah penggergajian.
 - i. Mesin *Over Head Router* : mesin pembuat lubang dengan motif.
 - j. Mesin *Drill* : mesin pembuat lubang (BOR).
 - k. Mesin *Tilting Spindle* : mesin pembuat motif pada pinggir kayu.
 - l. Mesin *Sander* : Mesin amplas (penghalus terakhir).
 - m. Mesin *Band Saw* : mesin pemotong untuk pembuatan model.
 - n. Mesin *Compressor 5 HP* : Mesin penghasil tenaga angin untuk mengoperasikan mesin : *Sharper, Press Finger Joint, C. Rotary Machine.*
 - o. *Genset Mitsubishi 80 KVA* : mesin pembangkit listrik.
3. Proses produksi

Proses produksi yang dilaksanakan PT. Estika Pulau Mas merupakan suatu proses yang mengubah bahan baku yaitu kayu menjadi barang jadi yang siap pakai. Proses produksi di PT. Estika Pulau Mas dapat diuraikan sebagai berikut :

a Proses pengeringan kayu

Kayu harus dikeringkan terlebih dahulu karena bahan baku kayu yang dibeli dari *supplier* dalam kondisi masih basah.

b Proses penghalus kayu

Kayu yang permukaannya masih kasar dihaluskan dengan mesin *planer* hingga permukaan kayu menjadi halus.

c Proses pemotong kayu

Setelah proses penghalusan kayu, kayu dipotong memanjang bagian sisi tebal agar sisi tebal kayu menjadi siku.

d Proses pemotong panjang kayu

Setelah proses tersebut, kayu dipotong kedua bagian ujungnya memakai mesin *Radial Arm Saw* untuk menghilangkan bagian ujung kayu yang busuk, kemudian kayu dipotong kedua bagian ujungnya untuk mendapatkan hasil siku yang presisi.

e Proses pembuatan motif

Setelah proses pemotong panjang kayu, kayu dibuatkan sisi tajam berbentuk gerigi dengan menggunakan dua mesin *Sharper*, pada proses ini, sisi ujung yang sudah berbentuk gerigi diberi lem dengan menggunakan kuas. Kayu diletakkan di meja hingga memanjang lalu di press dari masing-masing ujung dengan menggunakan mesin *Press Finger Joint*. Setelah proses ini selesai, kayu didiamkan hingga lem kering.

f Proses penyambungan

Kayu-kayu yang sudah diberi lem sisi tebal kemudian di press dari kedua bagian samping selama 30 menit dengan menggunakan mesin *Clamping Rotary Machine*. Kemudian serbuk kayu yang masih terdapat pada kayu disedot dengan menggunakan mesin *Dust Collector*. Setelah itu kayu dibuat lubang dan dibuat motif sesuai dengan pesanan. Tahap terakhir yaitu dengan menggunakan mesin *Sander* yaitu proses pengamplasan atau penghalusan terakhir.

4. Sistem produksi

Secara umum sistem produksi dan proses produksi cukup menunjang kelancaran produksi PT. Estika Pulau Mas. Namun bukan berarti mereka tidak mengalami hambatan sama sekali. Hambatan-hambatan tersebut adalah :

- a. Harga alat dan bahan penunjang produksi mengalami kenaikan.
- b. Pesanan dari pihak pembeli mengalami penurunan.
- c. Sulit mendapatkan bahan baku kayu.

Langkah yang diambil PT. Estika Pulau Mas untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut adalah dengan mengefektifkan dan mengefisienkan setiap tahap dalam proses produksi mereka.

0.2. Analisis Data

0.2.1. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian atas dasar data primer yang didapat melalui kuesioner sebanyak 75 responden akan dilihat dengan kriteria persentase untuk menentukan sampai seberapa jauh skor empirik mendekati skor ideal dan juga dilihat dari kecenderungan (modus) dari respon responden berkenaan dengan karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi, motivasi dan kinerja.

1. Deskripsi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan

balik pekerjaan. Tanggapan responden mengenai variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Deskripsi Variabel Karakteristik Pekerjaan

Kriteria Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju (SS)	9	12%
Setuju (S)	41	54.66%
Kurang Setuju (KS)	22	29.33%
Tidak Setuju (TS)	3	4%
Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data penelitian 2011

Berdasarkan data pada tabel 4.1 mengenai tanggapan responden terhadap variabel karakteristik pekerjaan, paling banyak responden menjawab setuju sebesar 54.66% dan paling sedikit responden menjawab tidak setuju sebesar 4%. Sehingga dapat disimpulkan karakteristik pekerjaan dalam kategori baik.

2. Deskripsi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: Penerangan, kebersihan, tata ruang, fasilitas kerja, teknologi. Tanggapan responden mengenai variabel lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

Kriteria Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju (SS)	15	20%
Setuju (S)	34	45.33%
Kurang Setuju (KS)	21	28%
Tidak Setuju (TS)	5	6.66%
Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data penelitian 2011

Berdasarkan data pada tabel 4.2 mengenai tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja, paling banyak responden menjawab setuju sebesar 45.33% dan paling sedikit responden menjawab tidak setuju sebesar 6.66%. Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja dalam kategori baik.

3. Deskripsi Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi kegiatan, sentralisasi dan desentralisasi, ukuran satuan kerja. Tanggapan responden mengenai variabel struktur organisasi dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Struktur Organisasi

Kriteria Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju (SS)	14	18.66%
Setuju (S)	48	64%
Kurang Setuju (KS)	13	17.33%
Tidak Setuju (TS)	0	0%
Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data penelitian 2011

Berdasarkan data pada tabel 4.3 mengenai tanggapan responden terhadap variabel struktur organisasi, paling banyak responden menjawab setuju sebesar 64% dan paling sedikit responden menjawab kurang setuju sebesar 17.33%. Sehingga dapat disimpulkan struktur organisasi dalam kategori baik.

4. Deskripsi Motivasi

Motivasi dalam penelitian ini diukur dengan 6 indikator, yaitu: upah atau gaji yang sesuai, keamanan kerja yang terjamin, kehormatan dan pengakuan,

perlakuan yang adil, pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa, suasana kerja yang menarik. Tanggapan responden mengenai variabel motivasi dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Motivasi

Kriteria Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju (SS)	0	0%
Setuju (S)	16	21.33%
Kurang Setuju (KS)	36	48%
Tidak Setuju (TS)	20	26.66%
Sangat Tidak Setuju (STS)	3	4%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data penelitian 2011

Berdasarkan data pada tabel 4.4 mengenai tanggapan responden terhadap variabel motivasi, paling banyak responden menjawab kurang setuju sebesar 48% dan paling sedikit responden menjawab sangat tidak setuju sebesar 4%. Sehingga dapat disimpulkan motivasi dalam kategori kurang baik.

5. Deskripsi Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator, yaitu: kualitas, kuantitas, kehandalan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Tanggapan responden mengenai variabel kinerja dapat di lihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kinerja

Kriteria Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju (SS)	16	21.33%
Setuju (S)	38	50.66%
Kurang Setuju (KS)	13	17.33%
Tidak Setuju (TS)	8	10.66%
Sangat Tidak Setuju (STS)	0	0%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data penelitian 2011

Berdasarkan data pada tabel 4.5 mengenai tanggapan responden terhadap variabel kinerja, paling banyak responden menjawab setuju sebesar 50.66% dan paling sedikit responden menjawab tidak setuju sebesar 10.66%. Sehingga dapat disimpulkan kinerja dalam kategori baik.

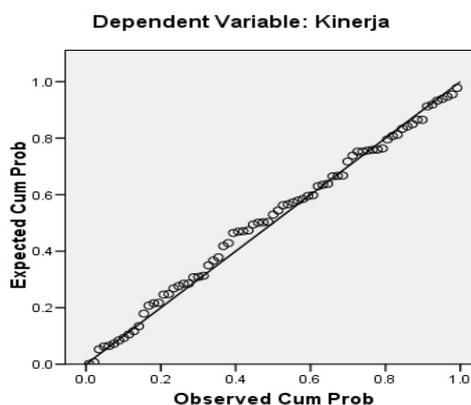
0.2.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Ghozali, 2007:110). Uji ini penting dilakukan karena seringkali sebelum melakukan pengolahan data pada suatu pengamatan populasi, banyak peneliti mengasumsikan populasi yang diamati tersebut berdistribusi normal.

Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik. Hasil output SPSS untuk uji normalitas dengan analisis grafik adalah sebagai berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2

Dilihat berdasarkan grafik normal plot di atas, maka semua data berdistribusi normal. Hal ini terlihat dari titik-titik yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan mengikuti diagonal.

Selain menggunakan grafik Normal P-Plot, uji normalitas juga menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov yang dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.6
Hasil uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.38912155
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.035
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.664
Asymp. Sig. (2-tailed)		.771

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil Kolmogorov-Smirnov Test pada hasil output SPSS yang dapat dilihat pada tabel 4.6 bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,664 dan signifikansi yang dihasilkan sebesar $0,771 > 0,05$; ini berarti bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam regresi (Sumodiningrat, 1996:281).

Menurut Ghozali (2007:91), gejala multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai VIF < 10.

Tabel 4.7
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Karakteristik_Pekerjaan	.866	1.155
	Lingkungan_Kerja	.704	1.420
	Struktur_Organisasi	.709	1.410
	Motivasi	.863	1.159

a. Dependent Variable: Kinerja

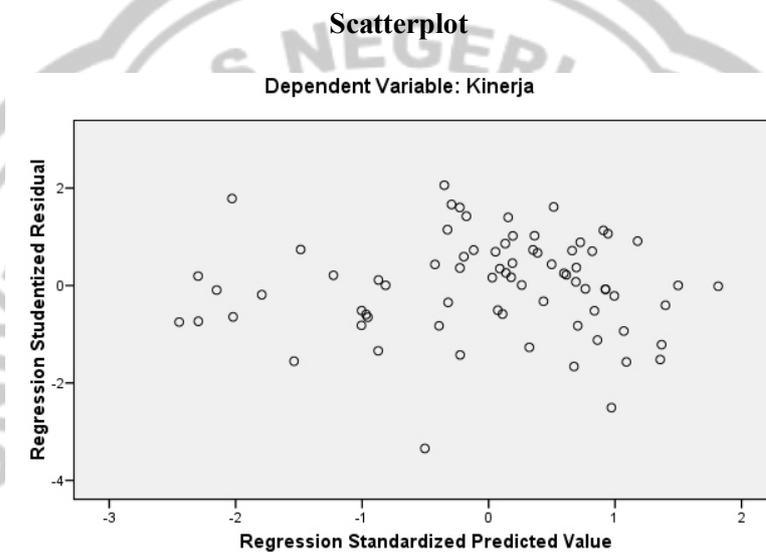
Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan nilai VIF menunjukkan tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 10% ini berarti model regresi yang dihasilkan tidak mengandung multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heteroskedastisitas (Ghozali, 2007:105). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*. Jika tidak terdapat pola tertentu menunjukkan bahwa model regresi tersebut bebas dari masalah heteroskedastisitas. Adapun grafik hasil uji coba heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3

Grafik Scatterplot uji Hekteroskedastisitas

Gambar tersebut menunjukkan bahwa titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Dengan demikian maka dapat dinyatakan bahwa model regresi tersebut bebas dari gejala heteroskedastisitas.

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan

pengganggu pada periode t-1 (Ghozali, 2007:95). Cara yang dapat digunakan untuk mendiagnosis autokorelasi adalah uji Durbin-Watson (DW test). Adapun hasil uji Durbin-Watson (DW test) dalam penelitian ini dapat dilihat di tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8
Hasil Uji Durbin-Watson
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.886 ^a	.786	.773	3.48461	2.240

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteristik_Pekerjaan, Lingkungan_Kerja
b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai DW sebesar 2.240. Nilai DW tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, jumlah responden 75 dan variabel bebas 4, diperoleh nilai DU sebesar 1.739 dan nilai DL sebesar 1.515. Karena nilai hitung DW (2.240) lebih besar dari nilai DU 1.739 dan kurang dari $4 - 1.739$ ($4 - DU$), ini berarti bahwa data tersebut tidak ada autokorelasi baik positif maupun negatif.

0.2.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda pada program SPSS 16 dengan variabel terikat kinerja dan variabel bebas yaitu karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi diperoleh output data seperti pada tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-25.068	4.478		-5.598	.000		
	Karakteristik_Pekerjaan	.842	.084	.599	10.081	.000	.866	1.155
	Lingkungan_Kerja	.299	.073	.270	4.089	.000	.704	1.420
	Struktur_Organisasi	.411	.137	.198	3.008	.004	.709	1.410
	Motivasi	.210	.074	.170	2.849	.006	.863	1.159

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier yang dilakukan melalui analisis statistik dengan menggunakan program SPSS 16 maka diperoleh persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = -25,068 + 0,842X_1 + 0,299X_2 + 0,411X_3 + 0,210X_4$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Karakteristik Pekerjaan

X₂ = Lingkungan Kerja

X₃ = Struktur Organisasi

X₄ = Motivasi

Dari persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa:

1. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap konstan, maka nilai Kinerja PT. Estika Pulau Mas sebesar -25,068 satu satuan.
2. Koefisien regresi variabel X₁ sebesar 0,842 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel karakteristik pekerjaan dan variabel bebas yang lain diasumsikan konstan, maka akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja pegawai PT. Estika Pulau Mas sebesar 0,842 satu satuan.

3. Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0,299 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel lingkungan kerja dan variabel bebas yang lain diasumsikan konstan, maka akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja pegawai PT. Estika Pulau Mas sebesar 0,299 satu satuan.
4. Koefisien regresi variabel X_3 sebesar 0,411 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel struktur organisasi dan variabel bebas yang lain diasumsikan konstan, maka akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja pegawai PT. Estika Pulau Mas sebesar 0,411 satu satuan.
5. Koefisien regresi variabel X_4 sebesar 0,210 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel motivasi dan variabel bebas yang lain diasumsikan konstan, maka akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja pegawai PT. Estika Pulau Mas sebesar 0,210 satu satuan.

0.3. Uji Hipotesis

0.3.1. Uji Simultan (Uji F)

Hasil perhitungan uji F dengan menggunakan SPSS 16 dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.10

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3116.692	4	779.173	64.169	.000 ^a
	Residual	849.975	70	12.142		
	Total	3966.667	74			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteristik_Pekerjaan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan taraf signifikansi dengan α (0,05). Dapat diketahui bahwa F hitung 64,169 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000, Syarat hipotesis kerja dapat diterima apabila taraf signifikansi kurang dari α (0,05). Hasil uji F diperoleh taraf signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ (0,05); ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan karakteristik pekerjaan (X_1), lingkungan kerja (X_2), struktur organisasi (X_3) dan motivasi (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) diterima.

4.3.2. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik digunakan untuk menganalisis masing-masing variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengujian dengan membandingkan nilai signifikansi dengan taraf signifikansi α (0,05). Apabila nilai signifikansi hasil perhitungan kurang dari taraf signifikansi α (0,05), maka kita terima H_a yang menyatakan suatu variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.

Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Berdasarkan tabel 4.10 nilai t_{hitung} karakteristik pekerjaan (X_1) sebesar 10,081 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; maka menerima H_a dan menolak H_0 . Artinya besarnya karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja.
- b. Berdasarkan tabel 4.10 nilai t_{hitung} lingkungan kerja (X_2) sebesar 4,089 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; maka menerima H_a dan menolak H_0 . Artinya besarnya lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- c. Berdasarkan tabel 4.10 nilai t_{hitung} struktur organisasi (X_3) sebesar 3,008 dengan signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$; maka menerima H_a dan menolak H_0 . Artinya besarnya struktur organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- d. Berdasarkan tabel 4.10 nilai t_{hitung} motivasi (X_4) sebesar 2,849 dengan signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$; maka menerima H_a dan menolak H_0 . Artinya besarnya motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

0.3.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dapat dilihat dalam Model Summary menggunakan program SPSS 16 pada tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11
Koefisien Determinas
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 ^a	.786	.773	3.48461

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteristik_Pekerjaan, Lingkungan_Kerja

Besarnya sumbangan secara simultan dari karakteristik pekerjaan (X_1), lingkungan kerja (X_2), struktur organisasi (X_3) dan motivasi (X_4) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat dari nilai Adjusted R-Square pada tabel 4.12 yaitu sebesar 0,773 atau 77,3% dan selebihnya 22,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar penelitian ini.

Sedangkan untuk mengetahui sumbangan korelasi secara parsial karakteristik pekerjaan (X_1), lingkungan kerja (X_2), struktur organisasi (X_3) dan motivasi (X_4) dapat dilihat dari tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12
Sumbangan Korelasi Secara Parsial Masing-masing Variabel

		Correlations				
		Kinerja	Karakteristik_ Pekerjaan	Lingkungan_ Kerja	Struktur_ Organisasi	Motivasi
Kinerja	Pearson Correlation	1	.760**	.546**	.528**	.465**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
Karakteristik_ Pekerjaan	Pearson Correlation	.760**	1	.213	.261*	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000		.066	.024	.008
	N	75	75	75	75	75
Lingkungan_ Kerja	Pearson Correlation	.546**	.213	1	.516**	.272*
	Sig. (2-tailed)	.000	.066		.000	.018
	N	75	75	75	75	75
Struktur_ Organisasi	Pearson Correlation	.528**	.261*	.516**	1	.209
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.000		.072
	N	75	75	75	75	75
Motivasi	Pearson Correlation	.465**	.302**	.272*	.209	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.018	.072	
	N	75	75	75	75	75

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

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

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai r karakteristik pekerjaan = 0,760; r lingkungan kerja = 0,546; r struktur organisasi = 0,528; r motivasi = 0,465; sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi (R^2) parsial variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja mencapai $0,760^2 = 0,5776$ atau 57,76%; untuk lingkungan kerja sebesar $0,546^2 = 0,2981$ atau 29,81%; untuk struktur organisasi sebesar $0,528^2 = 0,2787$ atau 27,87%; dan untuk motivasi sebesar $0,465^2 = 0,2162$ atau 21,62%.

0.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja

Karyawan merupakan faktor utama dalam menjalankan perusahaan karena karyawan merupakan pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi dari perusahaan dalam mencapai tujuan. Untuk dapat terus hidup dan berhasil baik, PT. Estika Pulau Mas memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Agar kinerja

karyawan baik, maka PT. Estika Pulau Mas harus mampu memahami dan mempertimbangkan elemen-elemen karakteristik pekerjaan dalam perancangan pekerjaan, karena karakteristik pekerjaan yang ideal menentukan kualitas kehidupan kerja, Langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah menguraikan ciri-ciri nyata yang sekarang ada dalam setiap pekerjaan. Manajemen perlu mengetahui karakteristik-karakteristik, standar-standar dan kemampuan manusia yang diperlukan dalam setiap pekerjaan.

Berdasarkan hasil uji parsial dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas. Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 57,76%. Hal tersebut sejalan dengan teori Hackman dan Oldham (dalam Yahya, 2009:2) terdapat lima karakteristik pekerjaan inti yang berpengaruh pada hasil kerja individu, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Tiga karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi perasaan berarti terhadap pekerjaan, sedangkan dua karakteristik pekerjaan yang lain masing-masing mempunyai pengaruh langsung terhadap perasaan tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil-hasil pekerjaan.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji parsial dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas. Lingkungan kerja dalam penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 29,81%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

dikarenakan lingkungan kerja yang kondusif dapat berpengaruh langsung terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi jika lingkungan kerja kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja merupakan pemacu bagi karyawan dalam berprestasi. Apabila lingkungan kerja baik maka karyawan dapat bertambah semangat dan bergairah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini dikarenakan timbulnya rasa aman dan nyaman seperti (kebersihan, fasilitas kerja, tata ruang) sehingga dapat mengurangi rasa lelah pada karyawan. Misalnya kebersihan lingkungan, secara tidak langsung kebersihan sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, apabila lingkungan kerjanya bersih maka karyawan akan merasa nyaman. Selain itu adanya fasilitas dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, misalnya adanya kendaraan inventaris. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Alex S. Nitisemito (1991:183) menyatakan bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi para pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sehingga lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktifitas atau prestasi kerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja

Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji parsial dapat diketahui bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas. struktur organisasi dalam penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 27,87%. Struktur organisasi dengan aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja. Penyusunan struktur organisasi di PT. Estika Pulau Mas sudah baik karena memperhatikan unsur-unsur spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi kegiatan, sentralisasi atau desentralisasi dan ukuran satuan kerja

Spesialisasi kegiatan mengakibatkan peningkatan produktivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian dibidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan, standarisasi kegiatan akan membuat karyawan merasa lebih mudah melaksanakan pekerjaannya dan dengan adanya koordinasi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi, maka ada kerjasama yang bias timbul baik antara atasan dengan para karyawan maupun karyawan dengan karyawan lainnya guna menciptakan kondisi yang harmonis sehingga bisa mempercepat arah laju perkembangan organisasi tersebut, apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang

efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Leavitt (dalam Handoko 1995:332) bahwa struktur organisasi dengan aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

4.4.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji parsial dapat diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas. motivasi dalam penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 21,62%. Karyawan memerlukan motivasi yang baik dari dalam diri maupun dari luar karyawan atau dalam hal ini yaitu perusahaan. Motivasi yang tinggi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Agar motivasi karyawan kerja tinggi, maka pimpinan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan.

Motivasi yang tinggi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dan produktifitas karyawan dalam perusahaan. Agar motivasi karyawan pada PT. Estika Pulau Mas tinggi, maka harapan dan kebutuhan dari karyawannya harus diperhatikan, seperti memberikan gaji/upah yang sesuai, memberikan tunjangan-tunjangan seperti tunjangan hari raya dan tunjangan dikala sakit. Memperhatikan kebutuhan rasa aman dari karyawan dengan memberikan fasilitas keamanan seperti perlengkapan keamanan, keselamatan kerja dan asuransi. Memberikan kehormatan dan pengakuan atas prestasi dengan memberikan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan, kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata, sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan,

karyawan harus diperlakukan secara adil sesuai dengan prestasi kerjanya. Pimpinan juga harus menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menarik. Hal tersebut sejalan dengan teori As'ad, (2004:45) motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

4.4.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan didapat hasil bahwa karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini diketahui dari nilai F hitung diperoleh sebesar 64,169 dengan sig. $0,000 < 0,05$ yang berarti terbukti bahwa secara simultan ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas.

Dari hasil koefisien determinasi diperoleh bahwa besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas sebesar 0,773 yang diperoleh dari adjusted R² yang dipersentasekan menjadi 77,3% sedangkan sisanya 0,227 atau 22,7% adalah variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja karena memberikan kontribusi sebesar 57,76%. sehingga jika karakteristik pekerjaan baik maka kinerja akan meningkat, sebaliknya bila karakteristik pekerjaan kurang baik maka kinerja akan turun.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 29,81%. sehingga jika lingkungan kerja baik maka kinerja akan meningkat, sebaliknya bila lingkungan kerja kurang baik maka kinerja akan turun.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel struktur organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. struktur organisasi sebesar 27,87%. sehingga jika struktur organisasi baik maka kinerja akan meningkat, sebaliknya bila struktur organisasi kurang baik maka kinerja akan turun.

4. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. motivasi sebesar 21,62%, sehingga jika motivasi kerja tinggi maka kinerja akan meningkat, sebaliknya bila motivasi rendah maka kinerja akan turun.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan variabel karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal sebesar 77,3%, sedangkan sisanya 22,7% dipengaruhi variabel-variabel lain. Jika karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi baik maka kinerja akan meningkat.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan dari simpulan di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Faktor karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal, maka dalam merancang ulang pekerjaan yang lebih baik, manajemen perlu mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dan menguraikan ciri-ciri nyata yang sekarang ada dalam setiap pekerjaan. Manajemen perlu mengetahui karakteristik-karakteristik, standar-standar dan kemampuan manusia yang diperlukan dalam setiap pekerjaan agar kinerja karyawan dapat lebih baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

- b. Faktor lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. Oleh karena itu, dalam hal kebersihan pimpinan harus memberikan pengawasan kepada petugas kebersihan agar lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, dan pimpinan harus lebih memperhatikan kebutuhan kerja karyawan, karena dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka karyawan akan dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Manajemen perlu melakukan tindakan perawatan, melengkapi fasilitas dan perlengkapan kerja serta melakukan perbaikan terus-menerus.
- c. Faktor struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal, maka untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih baik lagi, maka manajemen harus mampu menyusun struktur organisasi yang efektif dan luwes serta tidak tumpuk tindih supaya kinerja karyawan menjadi jelas dan lancar sehingga mencapai kinerja yang optimal.
- d. Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas Tegal. Hal tersebut perlu ditingkatkan lagi, misal dengan cara: memberikan upah/gaji yang adil, meningkatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja, menghormati hak-hak karyawan, memberikan penghargaan pada karyawan yang mempunyai kinerja yang baik serta memberikan fasilitas pelatihan bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
- e. Faktor karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Estika Pulau

Mas, maka manajemen perlu mempertimbangkan keempat faktor diatas dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Bagi peneliti lain yang tertarik melakukan penelitian sejenis diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja sehingga diperoleh informasi secara lengkap terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Estika Pulau Mas Tegal.



DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1998. *Psikologi Kerja*. Jakarta.: Rineka Cipta
- , 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V*. Jakarta. Rineka Cipta
- , 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Algifari, 1997. *Analisis Regresi:Teori Kasus dan Solusi, Edisi Pertama*. Yogyakarta.BPFE.
- As'ad, Moh.. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Daft, L. Richard. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Endang D.W dan Waridin. 2006. *Pengaruh Imbalan, Kondisi Fisik Pekerjaan dan Hubungan antar Karyawan terhadap Prestasi Kerja Tenaga Kerja Paramedis (studi kasus pada RSUD Kota Semarang)*: Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol 13, No 1, (123), Maret 2006.
- Gujarati, Damodar. 1993. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Gie, Liang. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Super Sukses dan Nur Cahaya.
- Griffin, R.W.. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- . 1995. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- . 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10, No 2, (128-129), September 2008.

- Kahya, Emin. 2007. *The Effects of Job Characteristics and Working Condition on Job Performance. International Journal of Industrial Ergonomics* 37, (515-523) January 2007.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2, (164), September 2005.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Malthis, Robert L dan Jackson, John H. 2001. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) Buku I*. Jakarta : Salemba Empat.
- _____, 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) Edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mansoer, Hamdan. 1989. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Depdikbud.
- Manullang, S. 1977 *Management Personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- _____, 1993. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bina Aksara.
- Mangkunegara, A.P.. 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.
- _____, 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2002. *Tata Laksana Kantor*. Bandung : Mandar Maju.
- Mundung, Martinus. 2007. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Iklim Kerja, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita (Studi pada perusahaan ikan kaleng "Join Ventura" di kota Bitung): Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol 8, No 1, (164), Februari 2007.
- Natalia, Kosasih. 2007. *Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus departemen front office Surabaya Plaza hotel): Jurnal Manajemen Perhotelan*. Vol 3, (82), September 2007.
- Nitisemito, Alex S. 1991. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- _____, 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Uhjana Onang. 1987. *Minat dan Motivasi Kerja dalam Perekonomian*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Olusey, A shadare. 2009. *Influence of work Motivation, Leadership effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected*

- industries in Ibadan, Oyo state, Nigeria. European Journal of economics, Finance and Administrative Sciences. ISSN 1450-2887 Issue 16, 2009.*
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 1999. *Management (Manajemen)*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- , 2010. *Management (Manajemen) Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Stoner, James A.F. and Edward Freeman. 1989. *Management. Front Edition*. Englewood Chiffits, New Jersey : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sardiman, A.M. 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Yogyakarta: YKPN.
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Simon Devung. 1989. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Depdikbud.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suaib,Ridha M, 2008. *Pengaruh Lingkungan, Perilaku, Struktur Organisasi dan Implementasi Sistem Informasi Berbasis Komputer terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten Sorong, Papua: Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 6, No I, (123-130), April 2008.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- , 2002. *Statistik Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS*, Alfabeta, Bandung.
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Soemantri, Ating. Sambas Ali Muhidin. 2006. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sudjana. 2002. *Metode Statistik*. Bandung: Transito.
- Terry, R. George and Lisie W. Rue. 2003. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Usmara, A dan Dwiantara, Lukas. 2004. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.

- Wursanto, Ig. 1990. *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yahya, K Khulida. 2009. *Linking organizational Structure, Job Characteristic and Job Performance Construct: A Proposed Framework: International Journal of Business and Management*, Vol 4, No 3, (145-152) march 2009.
- Zainun, B. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta.





LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN
“PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN,
LINGKUNGAN KERJA, STRUKTUR ORGANISASI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ESTIKA PULAU MAS
KABUPATEN TEGAL”

I. Identitas Responden

Usia : Tahun

Jenis Kelamin : (1) Pria (2) Wanita

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

Divisi :

II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon diberi tanda checklist (✓) pada kolom jawaban Bapak/Ibu anggap paling sesuai. Pendapat anda dinyatakan dalam skala 1 s/d 5 yang memiliki makna:

Sangat setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Kurang setuju (KS)	= 3
Tidak setuju (TS)	= 2
Sangat tidak setuju (STS)	= 1
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan anda.
4. Terimakasih atas partisipasi anda.

III. Karakteristik Pekerjaan (X1)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Variasi keterampilan						
1	Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani sesuai dengan keterampilan yang dimiliki					
2	Pekerjaan yang diberikan sangat menantang dan menarik					
Identitas tugas						
3	Bapak/Ibu memahami dengan jelas tugas-tugas yang diberikan sehingga mempermudah dalam pelaksanaan kerja					
4	Perusahaan memaparkan dengan jelas mengenai tugas yang diemban Bapak/Ibu					
Signifikansi tugas						
5	Tugas yang diberikan perusahaan mempunyai arti penting bagi masa depan karyawan					
6	Setiap tugas yang diberikan mempunyai arti penting bagi kelangsungan organisasi perusahaan dimasa depan					
Otonomi						
7	Dalam pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu memiliki kebebasan dalam menentukan prosedur dan jadwal pelaksanaan					
8	Tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selalu dipertimbangkan lebih dahulu baik buruknya bagi perkembangan karir karyawan					
Umpan balik pekerjaan						
9	Karyawan mempunyai banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja					
10	Bapak/Ibu selalu mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah terselesaikan					

IV. Lingkungan Kerja (X2)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Penerangan						
11	Penerangan di ruang kerja Bapak/Ibu sudah baik, sehingga membantu pelaksanaan kerja					
12	Penerangan sinar matahari dapat masuk dengan baik ke dalam ruang kerja					
Kebersihan lingkungan						
13	Kondisi ruangan (lantai, dinding, jendela dll) di tempat bekerja selalu dalam keadaan bersih					
14	Kondisi lingkungan diluar ruang kerja selalu dalam keadaan bersih sehingga memberikan kenyamanan bekerja					
Tata ruang						
15	Penyusunan alat perlengkapan kerja seperti meja, lemari, komputer, mesin produksi dan lain-lain tidak mengganggu karyawan yang beraktivitas					
16	Dalam penyusunan tata ruang di tempat kerja, tata letak antara meja pimpinan dan karyawan sudah sesuai dengan rangkaian kerja					
Fasilitas kerja						
17	Fasilitas seperti kamar mandi, toilet, tempat ibadah dan fasilitas pengobatan di tempat kerja sudah lengkap					
18	Di tempat kerja Bapak/Ibu, fasilitas seperti alat kerja, perlengkapan kerja dan kebutuhan kendaraan tercukupi					
Teknologi						
19	Di perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja, menggunakan teknologi modern seperti komputer (internet), fax, mesin produksi dan lain-lain					
20	Pekerjaan Bapak/Ibu selalu lebih baik dikarenakan adanya teknologi modern seperti komputer, fax, mesin produksi dan lain-lain					

V. Struktur Organisasi (X3)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Spesialisasi						
21	Pembagian tugas per-bagian terspesialisasi sehingga mempermudah pekerjaan Bapak/Ibu					
Standarisasi						
22	Perusahaan menentukan standar kerja (proses, kualitas dan kuantitas) untuk dijadikan patokan kerja tiap bagian					
23	Dalam pelaksanaan kerja harus sesuai dengan prosedur kerja yang ditentukan perusahaan					
Koordinasi						
24	Saat bekerja Bapak/Ibu selalu berkoordinasi dengan rekan kerja/pimpinan					
25	Dalam pelaksanaan kerja terjalin koordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan					
Sentralisasi atau Desentralisasi						
26	Setiap bagian berwenang menentukan kebijakan/prosedur sendiri dan berhak menentukan jadwal kerja					
27	Jalur perintah dan kebijakan/prosedur kerja dari atasan langsung					
Ukuran satuan kerja						
28	Kebutuhan tenaga kerja tiap bagian tercukupi dan sesuai beban tugas sehingga pekerjaan selalu terselesaikan sesuai target					
29	Jumlah karyawan per-bagian tidak sesuai dengan beban tugas kerja yang kerjakan					

VI. Motivasi (X4)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Upah atau gaji						
30	Gaji/upah yang Bapak/Ibu terima sesuai dengan tugas yang dikerjakan					
Keamanan kerja						
31	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan/keselamatan karyawan					
32	Perusahaan memberikan tunjangan dan jaminan hari tua pada karyawan					
Kehormatan dan pengakuan						
33	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan berprestasi					
34	Perusahaan memberikan promosi untuk karyawan berprestasi					
Perlakuan yang adil						
35	Karyawan diperlakukan sama oleh pimpinan dan mendapat kesempatan yang sama dalam promosi					
36	Peraturan tata tertib kerja diberlakukan untuk semua karyawan					
Kepemimpinan						
37	Pimpinan mampu memberikan informasi dan instruksi dengan baik sehingga dapat dengan mudah dipahami bawahan					
38	Pimpinan mampu mengambil keputusan dengan cepat, tepat dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi					
Suasan kerja						
39	Suasan kerja sangat harmonis sehingga memberikan semangat kerja lebih tinggi					

VII. Kinerja (Y)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas kerja						
40	Pekerjaan yang Bapak/Ibu hasilkan sudah sesuai dengan target jumlah produk yang ditentukan perusahaan					
41	Jumlah karyawan pada perusahaan telah memenuhi standar perusahaan untuk menjalankan suatu pekerjaan					
Kualitas kerja						
42	Pekerjaan yang Bapak/Ibu hasilkan sudah sesuai dengan ketepatan, ketelitian, dan kecermatan					
43	Bapak/Ibu selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan cepat					
Kehandalan						
44	Bapak/Ibu selalu sanggup apabila diberi perintah / tugas dari pimpinan					
45	Pekerjaan yang sudah Bapak/Ibu kerjakan selalu baik sehingga tidak pernah dikembalikan oleh pimpinan					
Kehadiran						
46	Bapak/Ibu selalu datang tepat waktu dalam bekerja					
47	Dalam satu bulan penuh Bapak/Ibu selalu masuk kerja					
Kemampuan bekerjasama						
48	Bapak/Ibu mampu bekerjasama dengan orang lain dengan baik, terbuka menerima tugas dan menawarkan bantuan					
49	Bapak/Ibu mengalami kesulitan bekerja dengan orang lain dan sering mengeluh saat diberi tugas					

**TERIMA KASIH ATAS WAKTU DAN KERJASAMA YANG BAPAK/IBU
BERIKAN SEMOGA SUKSES SELALU**

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

KINERJA (Y)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	31.6000	40.110	.584	.788
2	31.9333	42.754	.395	.809
3	31.3000	42.424	.470	.801
4	31.8333	41.937	.394	.811
5	31.0667	39.444	.730	.775
6	31.4000	39.766	.605	.786
7	31.1333	43.016	.383	.810
8	31.8333	41.868	.469	.801
9	30.9333	43.237	.509	.798
10	31.6667	41.333	.469	.801

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	10

KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	35.1333	56.051	.447	.857
2	35.1000	53.334	.512	.853
3	35.5000	59.500	.232	.869
4	34.3667	50.033	.767	.833
5	34.5000	49.017	.759	.833
6	34.3000	51.734	.571	.848
7	34.5000	50.879	.603	.846
8	35.4667	54.740	.434	.858
9	34.8000	53.545	.561	.849
10	34.6000	53.421	.578	.848
11	34.4000	53.145	.611	.846

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	11

LINGKUNGAN KERJA (X2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	33.2333	48.806	.669	.890
2	33.4000	47.145	.638	.892
3	33.4667	43.016	.837	.877
4	33.0333	45.482	.701	.888
5	33.4667	47.982	.668	.890
6	33.6667	50.023	.474	.902
7	33.2667	50.547	.545	.897
8	33.4333	46.323	.694	.888
9	33.2667	49.237	.625	.893
10	33.0667	48.961	.687	.889

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	10

STRUKTUR ORGANISASI (X3)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	32.5333	38.809	.494	.824
2	33.0667	44.892	.106	.859
3	32.5000	39.707	.600	.815
4	32.6000	39.766	.526	.821
5	32.6333	37.964	.605	.813
6	32.7000	34.838	.762	.794
7	32.2667	36.823	.642	.808
8	32.7000	39.252	.586	.815
9	32.9000	41.128	.394	.833
10	32.5000	39.845	.618	.814

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	10

MOTIVASI (X4)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	37.9000	95.059	.705	.868
2	37.7000	105.045	.352	.887
3	37.8333	94.351	.714	.867
4	38.3000	98.631	.478	.883
5	37.9667	90.723	.769	.863
6	38.1000	91.334	.777	.863
7	37.8667	96.878	.569	.876
8	37.2333	103.771	.518	.879
9	37.4667	101.223	.593	.875
10	37.5667	103.495	.496	.880
11	37.7333	94.685	.760	.865
12	37.5333	108.464	.275	.890

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	12

RELIABILITAS

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Min Cronbach's Alpha yang disyaratkan	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan	0,861	0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,901	0,60	Reliabel
3	Struktur Organisasi	0,836	0,60	Reliabel
4	Motivasi	0,884	0,60	Reliabel
5	Kinerja	0,815	0,60	Reliabel

TABULASI DATA PENELITIAN

no	KINERJA (Y)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4
2	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4
3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4
4	5	4	4	3	3	2	4	5	5	4
5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5
7	4	4	3	5	2	4	5	4	3	5
8	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5
9	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5
10	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
11	4	2	5	5	5	4	4	5	5	4
12	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
14	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4
15	2	2	1	3	2	3	2	1	2	4
16	3	3	3	5	5	4	5	3	3	4
17	2	2	1	2	2	1	4	2	4	2
18	3	4	4	5	5	1	4	5	4	5
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
20	5	3	5	5	4	2	3	4	4	4
21	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4
22	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
23	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4
24	3	2	4	3	4	4	4	5	5	5
25	4	2	1	3	2	3	3	2	2	3
26	4	3	2	1	2	3	4	4	3	2
27	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
28	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3
29	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5
30	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
32	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3
33	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4
34	4	4	4	4	4	3	4	2	2	5
35	2	2	4	3	4	2	2	5	4	4
36	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4
37	2	2	4	2	5	3	3	3	2	5

38	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
43	2	2	2	1	2	3	1	3	2	5
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
45	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4
46	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5
47	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
48	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
49	2	2	4	4	4	3	4	3	4	5
50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
51	4	1	2	4	5	2	4	5	5	4
52	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
53	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4
54	4	5	5	5	3	4	4	3	5	4
55	2	4	4	5	3	4	3	1	5	5
56	4	3	3	5	5	2	5	4	4	4
57	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
58	3	2	2	1	3	3	4	4	4	4
59	2	2	1	3	1	1	3	1	3	2
60	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
61	2	4	1	1	5	4	5	5	5	5
62	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
63	2	2	4	3	2	3	1	2	1	3
64	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4
65	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4
66	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3
67	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
68	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3
69	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3
70	2	2	1	2	4	4	3	3	5	4
71	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3
72	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5
73	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
74	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3
75	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5

no	KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X1)									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	2	4	2	5	4	2	2
2	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5
3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3
4	5	4	4	2	5	4	3	3	2	5
5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
6	4	5	4	5	3	3	5	4	2	4
7	4	4	3	4	3	4	5	2	4	3
8	4	4	5	2	2	4	4	4	2	2
9	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
10	5	4	4	3	3	3	5	4	4	3
11	4	2	5	5	5	5	5	5	3	5
12	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4
13	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
14	4	5	4	3	2	3	5	4	2	2
15	2	2	1	4	4	4	3	2	4	3
16	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3
17	2	2	1	4	3	5	2	2	4	5
18	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3
19	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5
20	5	3	5	5	3	3	5	4	3	5
21	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3
22	5	5	5	2	2	3	4	4	2	2
23	5	5	4	5	3	4	5	3	3	5
24	3	2	4	5	5	5	3	4	4	5
25	4	2	1	4	4	4	3	2	4	4
26	4	3	2	4	4	4	1	2	4	5
27	3	2	3	4	3	2	2	2	2	5
28	2	2	1	5	4	4	2	3	3	5
29	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5
30	2	3	3	5	5	5	3	3	5	4
31	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5
32	4	4	5	3	5	3	4	5	3	4
33	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
35	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4
36	4	4	4	3	3	5	5	4	3	2
37	2	2	4	3	2	4	2	5	4	3
38	4	4	4	3	3	5	4	3	5	4

39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
40	5	5	4	5	3	4	4	4	4	2
41	5	4	4	3	4	2	5	5	5	3
42	4	4	4	2	3	2	5	4	4	3
43	2	2	2	4	5	5	1	2	4	3
44	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5
45	3	2	4	2	4	4	2	3	2	4
46	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3
47	4	5	5	4	3	5	5	5	3	3
48	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3
49	2	2	4	3	5	4	4	4	4	5
50	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3
51	4	1	2	5	4	5	4	5	5	3
52	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
53	2	3	2	4	3	3	2	4	4	3
54	4	5	5	3	3	5	5	3	4	3
55	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3
56	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5
57	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5
58	3	2	2	3	4	3	1	3	3	5
59	2	2	1	2	4	3	3	1	4	4
60	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3
61	2	4	1	3	4	3	1	5	3	4
62	5	5	5	4	5	5	5	4	2	2
63	2	2	4	4	3	4	3	2	2	2
64	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3
65	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3
66	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4
67	4	3	4	4	5	3	3	4	5	5
68	3	4	5	3	4	2	4	3	3	3
69	2	4	3	4	4	4	2	2	3	4
70	2	2	1	3	2	4	2	4	2	2
71	3	2	3	4	5	2	3	3	3	5
72	5	5	4	1	4	5	4	4	3	3
73	5	4	5	1	4	3	4	4	5	4
74	5	3	4	4	4	1	5	4	4	4
75	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4

no	LINGKUNGAN KERJA (X2)									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4
2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4
3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4
4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3
5	4	4	2	2	4	3	4	2	3	4
6	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
7	5	4	3	4	4	3	5	3	4	4
8	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3
9	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3
10	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
11	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3
12	4	4	5	5	4	4	4	2	3	3
13	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3
14	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
15	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3
16	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3
17	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3
18	5	4	3	2	2	4	4	4	3	4
19	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3
20	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3
21	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4
22	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5
23	5	3	4	2	3	2	4	3	2	4
24	4	3	4	3	2	2	2	3	2	4
25	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2
26	5	3	4	2	3	2	4	3	2	4
27	2	4	3	2	1	3	3	1	2	2
28	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2
29	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4
30	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
31	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
32	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4
33	4	3	4	3	2	2	2	3	2	4
34	2	4	4	4	4	5	4	2	3	1
35	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4
36	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4
37	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
38	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4

39	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3
40	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4
41	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
43	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
44	4	5	4	4	4	2	3	3	4	5
45	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
46	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5
47	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4
48	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4
49	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
50	5	4	3	4	3	2	4	2	3	2
51	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
52	2	4	4	4	4	5	4	2	3	1
53	4	4	5	3	4	2	3	2	4	4
54	4	4	4	3	2	2	4	4	4	5
55	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
56	4	3	4	3	2	2	2	3	2	4
57	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4
58	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4
59	3	4	1	2	3	2	4	5	4	5
60	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
61	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	2	2	2	5	2	2	2	3	4	5
64	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
65	4	5	5	4	5	4	5	4	2	4
66	2	5	2	5	3	2	1	3	2	3
67	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5
68	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3
69	3	3	5	5	4	4	3	2	4	2
70	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5
71	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2
72	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
73	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3
74	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4
75	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5

no	STRUKTUR ORGANISASI (X3)								
	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1	4	5	2	4	5	5	4	4	2
2	5	5	3	5	4	4	4	3	4
3	3	1	5	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
5	4	4	3	2	4	4	4	4	3
6	2	3	4	2	3	4	5	3	3
7	3	5	5	5	4	3	5	5	3
8	4	5	3	4	4	4	5	4	3
9	2	4	5	4	4	3	5	2	5
10	4	4	5	4	4	4	4	4	4
11	3	4	3	4	5	5	4	4	4
12	4	4	4	4	3	5	5	3	3
13	5	4	5	3	4	4	4	3	4
14	5	4	5	5	3	4	4	4	3
15	5	3	4	3	1	2	4	4	3
16	4	5	3	4	3	3	4	4	4
17	4	4	4	3	2	4	2	4	5
18	3	4	4	5	5	4	5	4	4
19	4	3	3	5	4	4	4	4	5
20	4	5	4	4	4	4	4	4	4
21	3	5	5	3	4	5	4	5	4
22	5	5	3	5	5	5	4	4	5
23	2	1	5	3	4	3	4	2	5
24	4	2	3	5	5	5	5	5	5
25	5	5	3	4	2	2	3	1	5
26	4	3	5	3	4	3	2	1	3
27	5	4	4	3	2	3	2	3	3
28	4	3	5	5	1	2	3	2	3
29	5	3	3	5	4	4	5	3	5
30	4	3	4	5	3	3	3	3	2
31	3	3	2	2	4	4	5	4	5
32	3	4	2	2	4	4	3	3	5
33	3	4	4	5	2	3	4	4	5
34	3	4	4	3	2	2	5	5	4
35	4	5	5	5	5	4	4	4	5
36	4	5	5	4	5	4	4	4	5
37	5	5	5	3	3	2	5	5	4
38	5	4	4	3	5	5	4	3	5

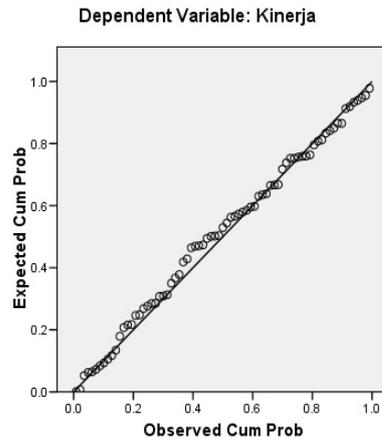
39	4	5	5	4	4	4	4	2	3
40	3	5	4	3	4	4	4	4	3
41	4	4	2	5	5	5	5	5	2
42	4	3	3	2	4	4	4	5	5
43	5	3	3	5	3	2	5	5	3
44	3	4	3	4	4	4	4	3	3
45	5	3	5	4	3	3	4	4	2
46	3	3	3	4	5	5	5	4	4
47	4	3	3	4	5	4	4	3	3
48	2	5	5	2	5	5	4	3	3
49	3	3	5	4	3	4	5	4	3
50	4	3	1	2	4	4	4	4	3
51	2	5	5	5	5	5	4	4	5
52	5	4	4	5	4	4	4	3	5
53	3	5	4	5	5	4	4	3	3
54	4	4	4	3	3	5	4	3	5
55	3	3	5	3	1	5	5	5	3
56	5	4	4	4	4	4	4	4	3
57	4	5	5	4	4	4	4	4	4
58	3	5	4	5	4	4	4	3	4
59	4	3	3	3	1	3	2	2	4
60	3	3	4	4	5	5	5	4	3
61	5	3	4	2	5	5	5	4	5
62	5	3	4	4	5	5	5	5	5
63	4	3	5	2	2	1	3	5	4
64	3	3	4	5	3	3	4	3	3
65	5	5	4	5	5	4	4	5	3
66	5	5	4	4	3	3	3	3	4
67	5	5	5	3	3	4	3	5	4
68	5	3	3	4	4	3	3	2	5
69	5	3	5	3	3	3	3	3	4
70	3	3	2	3	3	5	4	4	5
71	4	4	5	4	2	4	3	2	5
72	3	3	5	3	3	5	5	5	4
73	3	3	5	3	5	4	4	5	2
74	5	5	2	4	5	5	3	5	2
75	4	3	3	5	3	5	5	3	3

no	MOTIVASI (X4)									
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
1	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4
2	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4
3	4	4	3	4	2	2	4	3	2	3
4	4	4	4	2	2	3	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4
6	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4
7	4	2	1	3	3	2	4	2	3	4
8	4	4	4	2	1	4	3	4	4	3
9	3	4	2	1	2	3	3	2	2	3
10	4	4	2	3	4	3	3	4	3	2
11	4	3	3	4	1	2	3	3	3	4
12	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4
13	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2
14	4	2	1	2	3	1	2	3	2	2
15	4	1	1	2	1	2	1	2	3	3
16	4	5	3	4	2	4	4	2	4	4
17	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2
18	2	3	1	1	1	2	2	1	2	3
19	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3
20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
21	4	2	4	2	3	2	2	2	2	4
22	4	4	2	4	4	4	3	2	1	4
23	3	1	1	1	1	4	3	2	1	2
24	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2
25	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3
26	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4
27	4	3	3	1	2	3	2	3	2	1
28	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2
29	4	3	4	2	3	4	2	4	2	4
30	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
31	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
32	4	3	3	3	4	4	3	5	3	2
33	2	4	3	2	1	2	3	4	3	2
34	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4
35	4	4	1	2	3	2	2	2	2	4
36	4	3	1	2	2	2	2	2	2	4
37	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2
38	4	3	3	1	2	2	1	4	3	4

39	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4
40	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2
41	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3
42	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
43	2	4	3	2	1	2	3	4	2	3
44	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3
45	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3
46	5	3	3	2	1	1	3	2	2	3
47	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
48	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
49	3	5	3	4	1	3	1	3	4	5
50	4	4	4	2	1	1	1	2	2	3
51	3	3	4	1	2	3	3	4	3	4
52	4	3	3	1	1	3	3	3	3	1
53	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3
54	4	4	4	2	2	3	4	3	2	4
55	4	3	3	2	1	1	2	3	3	4
56	3	3	3	2	2	1	3	3	2	4
57	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4
58	4	3	3	1	1	1	1	1	1	2
59	4	3	3	1	3	1	1	1	1	3
60	4	2	2	3	3	2	1	2	3	5
61	4	3	2	3	4	2	3	2	4	4
62	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
63	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2
64	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4
65	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2
66	2	2	3	4	1	3	3	4	3	2
67	4	5	3	4	4	3	4	4	4	2
68	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3
69	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2
70	5	2	2	2	2	5	3	5	5	4
71	5	4	4	5	4	3	4	4	5	1
72	5	3	3	4	5	3	5	3	2	4
73	4	3	5	4	2	1	4	3	5	2
74	3	5	5	5	4	3	5	4	4	3
75	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4

HASIL ANALISIS DATA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



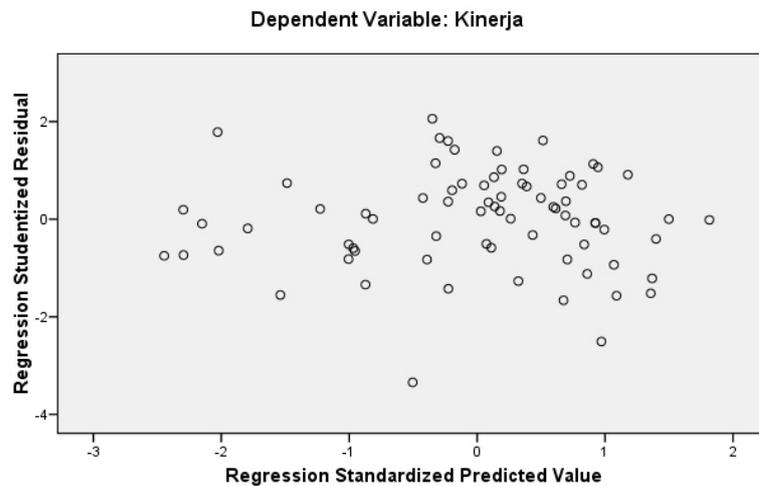
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.38912155
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.035
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.664
Asymp. Sig. (2-tailed)		.771

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Scatterplot



Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.886 ^a	.786	.773	3.48461	2.240

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteris Pekerjaan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-25.068	4.478		-5.598	.000		
	Karakteristik_Pekerjaan	.842	.084	.599	10.081	.000	.866	1.155
	Lingkungan_Kerja	.299	.073	.270	4.089	.000	.704	1.420
	Struktur_Organisasi	.411	.137	.198	3.008	.004	.709	1.410
	Motivasi	.210	.074	.170	2.849	.006	.863	1.159

a. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3116.692	4	779.173	64.169	.000 ^a
	Residual	849.975	70	12.142		
	Total	3966.667	74			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteristik_Pekerjaan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 ^a	.786	.773	3.48461

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Struktur_Organisasi, Karakteristik_Pekerjaan, Lingkungan_Kerja

Correlations

		Kinerja	Karakteristik_Pekerjaan	Lingkungan_Kerja	Struktur_Organisasi	Motivasi
Kinerja	Pearson Correlation	1	.760**	.546**	.528**	.465**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
Karakteristik_Pekerjaan	Pearson Correlation	.760**	1	.213	.261*	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000		.066	.024	.008
	N	75	75	75	75	75
Lingkungan_Kerja	Pearson Correlation	.546**	.213	1	.516**	.272*
	Sig. (2-tailed)	.000	.066		.000	.018
	N	75	75	75	75	75
Struktur_Organisasi	Pearson Correlation	.528**	.261*	.516**	1	.209
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.000		.072
	N	75	75	75	75	75
Motivasi	Pearson Correlation	.465**	.302**	.272*	.209	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.018	.072	
	N	75	75	75	75	75

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

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

