

## ANALISIS KARATERISTIK INDIVIDU, KARATERISTIK PEKERJAAN DAN KARATERISTIK ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA

DENI WIDYO PRASETYO, SUMARJI

Magister Manajemen Universitas Islam Kadiri

### ABSTRACT

*Human Resource Management Problems lately talked about and position becomes very important in terms of employee productivity. Because essentially HRM, an integration effort of personnel needs with organizational goals. showed that motivation is very important in the company. For this reason, among others, interesting authors to conduct research and compile the results of this study with the title: "The Influence of Individual Characteristics, Job Characteristics and Job Performance Characteristics of Organizations Against Employee In Office PPLP.PT PGRI Jombang". From the description above, the formulation of the problem posed in this study are: 1. Is there a significant relationship between motivation (which consists of individual Characteristic, Characteristic Characteristic of work and organization) together (simultaneously) on the performance of employees PPLP. PT PGRI JOMBANG? 2. Is there a significant relationship between motivation (which consists of individual Characteristic, Characteristic Characteristic of work and organization) partially on the performance of employees PPLP. PT PGRI JOMBANG?*

*The purpose of this study is:*

- 1. To determine the effect of motivation variables (which consists of individual Characteristic, Characteristics of employment, organization Characteristic) jointly on the performance of employees PPLP. PT PGRI JOMBANG.*
- 2. To determine the effect of motivation variables (which consists of individual Characteristic, Characteristics of employment, organization Characteristic) partially on the performance of employees PPLP. PT PGRI JOMBANG.*

*The analyzes were performed with the aim that the raw data can be meaningful in answering all questions. To qualify quantitative techniques is the analysis of the data that has been given a score according to the scale of measurement that has been applied to provide meaning. For the hypothesis used multiple linear regression analysis with the following formula:*

*The steps to perform regression between independent variables and the dependent variable is as follows: regressed the dependent variable of work motivation (X) with independent variables Characteristics of the individual, work and Characteristic Characteristic organization (X1, X2, and X3), then F test and T-test.*

*KeyWord : Individual characteristics, Work Characteristics , Organizational Characteristics And work performance*

### PENDAHULUAN

Konsep tentang sumber daya manusia telah dikembangkan oleh para peneliti perilaku organisasi dengan mempertimbangkan sifat-sifat manusia. Walaupun konsep-konsep itu berbeda satu sama lain, namun usaha pengembangan pemahaman terhadap sifat manusia pada umumnya telah banyak dilakukan. Salah satu caranya dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang antara lain dikemukakan oleh Nadler dalam Thoha (1992 : 35 ) bahwa, prinsip-prinsip dasar perbedaan perilaku manusia disebabkan adanya perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, persepsi, pola pikir dan pola bertindak serta minat.

Prinsip dasar kemampuan adalah untuk memahami mengapa seseorang

berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Perbedaan perilaku itu disebabkan karena sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Selain itu karena adanya perbedaan dalam menyerap informasi yang berbeda, karena kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari keinginan seseorang.

Kebutuhan seseorang yang berbeda-beda akan membuat mereka berperilaku berbeda dari yang lain. Para ahli ilmu perilaku berpendapat, perbedaan perilaku itu terdorong oleh serangkaian kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang (internal state) yang menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapainya sebagai suatu hasil.

Perbedaan pola pikir dan pola bertindak merupakan cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan dari sejumlah alternatif perilaku yang ada, dengan mempergunakan Teori Harapan (Expectancy Theory). Teori ini berdasar atas proposisi bahwa seseorang memilih perilaku tertentu karena ia percaya akan mendapatkan sesuatu hasil tertentu. Teori ini juga menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan yang diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan. Namun model ini hanya membuat asumsi bahwa seseorang membuat keputusan yang rasional itu berdasarkan persepsi terhadap lingkungannya dan bukan berarti akan selalu berperilaku dengan cara yang terbaik supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Persepsi terhadap lingkungan adalah suatu proses yang aktif di mana seseorang mencoba membuat lingkungannya mempunyai arti baginya, dimana individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena itu jika kebutuhan dan pengalaman seseorang berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

Semua individu jarang bisa bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami. Mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal.

Berdasarkan penjelasan di atas dalam kaitannya dengan pembahasan motivasi kerja pegawai dan pengaruhnya terhadap prestasi kerjanya maka kebutuhan merupakan dorongan yang paling utama, sebagaimana dikemukakan Robbins, (1996 ; 199), bahwa kebutuhan merupakan suatu keadaan internal

yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

Secara garis besar kebutuhan manusia dibedakan menjadi dua yaitu kebutuhan fisik dan kebutuhan psikis. Kehendak untuk memenuhi kedua jenis kebutuhan ini dapat memotivasi manusia untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. Perilaku manusia pada dasarnya di dorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Setiap manusia mempunyai motivasi atau dorongan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Perilaku bagi orang yang satu akan merupakan tantangan untuk berhasil namun bagi orang lain mungkin merupakan suatu ancaman. Motivasi juga akan mengarahkan tindakan seseorang pada tujuan yang diinginkan dan manusia mau melakukan sesuatu jika sesuai dengan keinginan yang dirasakan.

Sesuai dengan pendapat tersebut, Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992 : 87) mengemukakan antara lain bahwa motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memulai dan mengarahkan perilakunya pada tujuan tertentu.

Motivasi tidak akan ada jika seseorang tidak merasakan adanya dorongan atau kebutuhan yang berasal dari dalam dirinya. Kebutuhan itu sendiri ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1992 : 88). Kekurangan itu mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), psikologis (kebutuhan akan harga diri) atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).

Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Andaikata kebutuhan atau kekurangan tersebut muncul maka seseorang akan tergerak untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya itu dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tujuan merupakan daya tarik kuat yang mendorong manusia

berbuat (effort) sehingga tercapainya tujuan berarti mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi. Tujuan itu sendiri dalam organisasi dapat bersifat positif, yang berwujud : pujian, penghargaan, kenaikan upah dan promosi. Disamping itu dapat pula bersifat negatif seperti tidak memberikan kesempatan untuk promosi, ditegur karena penampilan yang tidak memuaskan dan sebagainya.

Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia akhir-akhir ini hangat dibicarakan dan posisinya menjadi sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan. Sebab pada hakekatnya MSDM, merupakan upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi ( Steers, 1984;128)

Perubahan lingkungan yang cepat dan pesat mendorong terjadinya pergeseran pola kehidupan manusia dari tradisional menjadi modern. Dan sudah barang tentu pergeseran ini diikuti dengan semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan dan pengharapan manusia untuk hidup lebih maju baik dari kualitas maupun mutunya.

Manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial yang secara alami mempunyai berbagai kekurangan dan keterbatasan, baik dalam kemampuan fisik, daya pikir maupun terbatasnya waktu. Sementara aktivitas yang dilakukan semakin meningkat, sehingga mendorong manusia melakukan kerjasama dengan orang lain dan untuk memenuhi tuntutan harapan dan pengharapan tersebut salah satunya adalah dengan memasuki organisasi.

Efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kualitas dari anggotanya. Pemikiran ini berdasarkan asumsi bahwa manusia merupakan salah satu dimensi utama dalam organisasi dan menjadi pemeran sentral dalam pendayagunaan sumber-sumber lain. Bahkan menurut Gibson (1996), bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu. Perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi

sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja (Sujak, 1990). Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi dimana para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

Penggunaan tenaga kerja efektif dan terarah merupakan kunci arah peningkatan kinerja karyawan. Untuk itu dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan dalam usahanya menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan.

#### **Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow**

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi. Tingkatan kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Definisi kebutuhan dari **Gibson, Ivancevich** dan **Donnelly** (1992 : 92):

- 1) *Psychological*, yaitu kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- 2) *Safety*, yaitu kebutuhan akan kebebasan dan ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- 3) *Love and Belongingness*, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- 4) *Esteem*, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- 5) *Self-actualization*, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri, memaksimumkan kemampuan, keahlian dan potensi.

#### **Teori Kebutuhan dari Alderfer**

Pada dasarnya Alderfer dalam **Gibson, Ivancevich** dan **Donnelly** (1992 :

94) setuju dengan pendapat Maslow, namun menurut dia hirarkhi kebutuhan itu hanya ada tiga yaitu :

- 1) *Existency (E)*, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor kebutuhan fisik seperti makanan, air, udara, gaji/upah dan lain-lain.
- 2) *Relatednees (R)*, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
- 3) *Growth (G)*, adalah kebutuhan rasa puas yang dialami seseorang bila ia dapat melakukan upaya yang kreatif dan produktif.

**Teori Harapan ini difokuskan pada tiga bentuk hubungan, yaitu :**

- a. Hubungan upaya-kinerja, yaitu probabilitas yang dipersepsikan individu yang mengeluarkan sejumlah upaya yang mendorong kinerjanya. Tingkat upaya pegawai dalam melaksanakan tugasnya memberikan gambaran kemungkinan terpaukannya kebutuhan dalam organisasi. Kepuasan itu sangat berpengaruh terhadap besar kecilnya produktivitas. Tingkat produktivitas yang tinggi akan memberikan jaminan atas baik buruknya kinerja atau penampilannya.
- b. Hubungan Kinerja – ganjaran, yaitu derajat sejauhmana individu itu meyakini bahwa dengan berkinerja pad suatu keluaran yang diinginkan pimpinan harus dapat mempengaruhi persepsi pegawai, dan organisasi akan menjamin adanya ganjaran yang bisa diterima jika dapat berprestasi/berkinerja bagus. Pemberian ganjaran berdasarkan atas kinerja (prestasi) bukan pada faktor-faktor nonkinerja seperti : senioritas, sikap kooperatif, tingkat upaya, tingkat keterampilan, sulitnya pekerjaan, inisiatif, keberanian dan kesetiaan.
- c. Hubungan ganjaran – tujuan pribadi yaitu derajat sejauhmana ganjaran

organisasional memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi dan daya tarik potensial ganjaran itu pada individu tersebut. seorang pemimpin perlu secara emosional mengerti apa yang diharapkan oleh bawahannya, untuk dapat dipuaskan dengan ganjaran dari organisasi. Selanjutnya ganjaran juga harus mampu menjadi daya tarik yang memungkinkan pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya.

**Teori Harapan (*expectancy Theory*) dari Victor Vroom**

Manusia adalah mahluk rasional oleh karena itu ia dapat menilai berbagai perilaku dan menentukan pilihan perilaku yang mengarah pada tujuan sesuai harapannya.

- *Valence* (Vallensi = incentive = expected utility) ialah kekuatan dari suatu preferensi individu atas suatu hasil tertentu (*the strength of an individual's preference for a particular outcome*), yaitu nilai subyektif yang terkait pada suatu imbalan.
- *Instrumentality* adalah korelasi antara kinerja dan imbalan yaitu penilaian subyektif seseorang yang tidak dapat diawasi orang lain (pimpinan) secara langsung. Tetapi pimpinan dapat mempengaruhi secara positif persepsi bawahan atas instrumentalitas ini dengan mempertautkan imbalan dan kinerja serta mengkomunikasikannya secara efektif kepada bawahannya.
- *Expectancy* adalah harapan dan keyakinan seseorang bahwa upaya yang dilakukannya pasti membuahkan kinerja, ini perasaan subyektif tentang kemungkinannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Hubungan expectancy, valence, dan instrumentality dijelaskan pada

- a) Force/Motivation adalah hasil dari jumlah valensi dikalikan harapan.

- b) (valence x expectancy)
- c) *First-level outcome* adalah tingkat kinerja yang mungkin bisa dicapai (valensi pertama).
- d) *Second-level outcome* adalah imbalan yang diperoleh atas kinerja (valensi kedua).
- e) *Instrumentalitas* bertaut erat dengan *the first level outcome* dan *the second-level outcome*.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu : perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan dan perbedaan karakteristik organisasi atau lingkungan kerja.

#### Karakteristik individu

Individu ialah subyek organisasi yang memiliki Karakteristik yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan dan pengalamannya. Ciri-ciri itu membedakannya dari individu yang lain.

#### Variabel Karakteristik Pekerjaan.

**Karakteristik pekerjaan** adalah segala aspek dari suatu pekerjaan yang menjelaskan sifat-sifat umum dan dicerminkan dalam persepsi oleh yang mengerjakan (pegawai), kesiapan mental yang dipengaruhi oleh pengalaman seseorang terhadap obyek dan situasi yang berhubungan.

#### Variabel Karakteristik Organisasi.

**Karakteristik organisasi**, didefinisikan sebagai dimensi organisasi yang akan mempengaruhi tindakan dan kesadaran tiap pegawai dalam aktivitas sehari-hari saat bekerja, Swasto (1997 : 6). Variabel ini dijabarkan kedalam item-item yang terdiri dari :

- 1. **Kultur** yaitu budaya yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan. Perwujudan berupa tindakan nyata yang dapat diukur dari : kebiasaan misalnya cara bekerja dan bergaul.
- 2. **Persepsi**, pandangan pegawai terhadap lingkungan kerjanya, diamati dari cara

pegawai mengartikan lingkungan kerjanya.

- 3. **Kerja sama**, kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan bersama-sama dengan orang lain. Item ini dapat diukur melalui : kemampuan menyerasikan tugas-tugas orang lain, kemampuan menghargai pendapat orang lain dan kemampuan beradaptasi.
- 4. **Gaya kepemimpinan**, adalah model penerapan kepemimpinan seseorang. Terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu : delegasi, demokrasi, konsultasi dan instruksi. Item ini akan diukur melalui : penerapan model kepemimpinan, pengambilan keputusan, penetapan prioritas, tingkat ketegasan dan konsistensi, kemampuan memotivasi dan mengukur kapasitas serta tingkat perhatian bawahan.
- 5. **Peraturan dan kebijaksanaan**, peraturan dan kebijaksanaan yang di pedomani untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Item ini diukur dari prosedur kerja, desain pekerjaan, program pengembangan/pelatihan, kebijaksanaan kepegawaian, sistem penggajian, pemberian penghargaan serta misi organisasi.

### Variabel Tergantung : Prestasi Kerja Pegawai.

Sebagaimana uraian sebelumnya variabel tergantung dalam penelitian ini direduksikan dari konsep prestasi kerja yang didefinisikan sebagai hasil kerja terbaik yang telah dicapai karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan definisi ini :

#### Indikator Hasil Kerja.

**Hasil kerja**, yaitu hasil kerja senyatnya yang diperoleh pegawai dan merupakan hasil kerja optimal yang bisa diraih dari standar dan waktu yang telah ditentukan. Indikator ini diukur :

- 1. Kualitas/mutunya bagus yaitu : halus, teliti, bersih dan hemat.

2. Kualitas kerjanya tinggi meliputi : kecepatan, ketepatan waktu, banyaknya keahlian yang dimiliki.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan antara lain : pemahanan prosedur kerja, perencanaan pekerjaan yang jeli, dan ketekunan dalam pelaksanaan kerja.

#### Indikator Produktivitas.

**Produktivitas** adalah suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan kefeisienan. Keefektifan adalah pencapaian tujuan/target sedangkan efisiensi merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Jadi hubungan antara hasil nyata/fisik berupa barang atau jasa dari suatu tujuan yang dicapai dengan mentransfer masukan ke luaran dengan biaya paling rendah. Dengan demikian merupakan perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. indikator ini terdiri dari item-item sebagai berikut :

1. Kecapakan yaitu kemampuan , kesanggupan melaksanakan tugas hingga tugas tuntas.
2. Ketrampilan yaitu kecekatan dalam memanfaatkan sarana yang ada antara lain adaptif, komunikatif, koordinatif, delegatif, kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
3. Pengalaman yang luas ditandai dari banyaknya inisiatif dan kreatifitas.

#### Teknik Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data valid dan reliabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mendapatkan data primer dilaksanakan melalui tehnik kuisisioner yaitu wawancara tertulis dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden yang tersusun dalam daftar pertanyaan (kuisisioner). Kuisisioner yang dibuat terbuka dan bersifat tertutup dengan alternatif pilihan skala 5 (lima) sesuai teori Likert (Sudjak, 1991)

- 2) Untuk mendapat data sekunder dilakukan dengan tehnik Dokumentasi yaitu pengumpulan data tertulis yang berkaitan dengan masalah kepegawaian antara lain meliputi : jumlah pegawai, pendidikan, usia, status, masa kerja, jabatan, jenjang kepangkatan.

#### Validitas dan Reliabilitas.

- a. Uji validitas adalah untuk menguji tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang disajikan dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Dengan cara menggunakan item yaitu setiap item yang diteliti yang ada di regresikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk satu variabel dengan regresi berganda. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r \geq 0,3$ .

Dalam penelitian ini digunakan  $\alpha = 0.05$  artinya kesalahan yang ditolerir dari hipotesa adalah sebesar 5%. Dengan kata lain tingkat kepercayaan dan estimasi terhadap populasi adalah 95 %.

- b. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukan sejauh mana alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji tersebut adalah untuk mengetahui adanya konsistensi alat yang digunakan yang hasilnya konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Uji ini akan digunakan **Teknik Alpha Cronbach**. Nilai alpha  $< 60$  dikategorikan reliabilitas kurang baik/tidak diterima (Sekaran, 1992;287)

#### Metode Analisis Data.

Analisa dilakukan dengan tujuan agar data mentah dapat bermakna dalam menjawab semua permasalahan. Untuk memenuhi syarat teknik kuantitatif yaitu analisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah diterapkan untuk memberikan makna .

Untuk hipotesa satu digunakan analisis Regresi Linear Berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Dimana :

- Y : Motivasi
- X1 : Karateristik Individu
- X2 : Karateristik Pekerjaan
- X3 : Karateristik Organisasi
- $\beta_0$  : Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien Regresi

Variabel	Tolerance	VIF
X1	0,905	1,105
X2	0,907	1,102
X3	0,987	1,013

Sumber : Data primer diolah. (Juni, 2013)  
 Kolinieritas merupakan keadaan dimana terdapat korelasi yang sangat tinggi antar variabel bebas dalam persamaan regresi. Menurut Gujarati (1991:335) dikatakan bahwa multikolinieritas memiliki arti adanya korelasi linier yang tinggi (mendekati sempurna) di antara dua atau lebih variabel bebas. Berarti, jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi satu dengan yang lain maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa tidak ada nilai VIF yang melebihi nilai 10 yang memberikan arti bahwa tidak terjadi multikolinier.

e : Galat

Adapun langkah-langkah untuk melakukan regresi antara variabel-variabel independen dan variabel dependent adalah sebagai berikut :

- \* Meregresi antara variabel dependent motivasi kerja (X) dengan variabel independen Karateristik individu, Karateristik pekerjaan dan Karateristik organisasi (X1,X2, dan X3), kemudian dilakukan uji F dan Uji T

### HASIL PENELITIAN, ANALISA DAN PEMBAHASAN.

#### Pengujian Asumsi Regresi Berganda

Untuk memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik sebagai berikut:

#### Uji Kolinieritas Ganda (Multicolienarity) Hasil Uji Multikolinier

#### Analisis Data Dan Intepretasi

#### Analisis Regresi Berganda Pengaruh Variabel Karateristik Individu (X1), Karateristik Pekerjaan (X2) dan Karateristik Organisasi (X3) Terhadap Prestasi Kerja (Y).

Sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya bahwa dalam, penelitian ini hipotesisnya adalah:

- 1). Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terdiri dari Karateristik individu (X1), Karateristik pekerjaan (X2), Karateristik organisasi (X3) secara simultan terhadap prestasi kerja (Y).
- 2). Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing motivasi yang terdiri dari Karateristik individu (X1), Karateristik pekerjaan (X2), Karateristik organisasi (X3) secara parsial terhadap prestasi kerja (Y)

Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau signifikansinya 0,05. Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier. Pada analisis

regresi linier akan dilakukan uji serentak atau uji F serta uji parsial atau uji t.

**Hasil Analisis Regresi Variabel Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Organisasi Terhadap Prestasi**

Variabel	B	Beta	r <sup>2</sup>	Tersebut	Prob.
X1	0,234	0,387	0,2381	4,184	0,000
X2	0,784	0,532	0,3709	5,750	0,000
X3	-0,112	-0,109	0,0262	-1,226	0,225
(Const.)	-7,267			-2,250	0,028
Multiple R	0,752				
R <sup>2</sup> -Adj	0,542				
F	24,300				
Prob	0,000				
Ftabel	2,770				
Ttabel	2,000				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 24,300 dengan angka probabilitasnya sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan multiple R mempunyai nilai sebesar 0,752 yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel Karakteristik individu (X1), Karakteristik pekerjaan (X2), Karakteristik organisasi (X3) terhadap prestasi kerja (Y). Variasi perubahan nilai variabel prestasi kerja (Y), dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas; Karakteristik individu (X1), Karakteristik pekerjaan (X2), Karakteristik organisasi (X3), yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>-Adj) sebesar 0,542, dan sebesar 0,458 dipengaruhi oleh variabel lain. Atau dapat dikatakan bahwa proporsi kemampuan variabel-variabel Karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi dalam menjelaskan keragaman variabel prestasi adalah sebesar 54,2%. Nilai F-hitung sebesar

24,300 dengan probabilitas 0,000 menunjukkan bahwa persamaan regresi yang didapat, secara statistik terbukti mampu menjelaskan keragaman motivasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai probabilitas kesalahan model sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

Dari hasil uji-F dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel Karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja secara simultan, dapat terbukti.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial terhadap masing-masing variabel bebas dapat diketahui :

1. Hasil analisis regresi variabel Karakteristik individu (X1) terhadap prestasi kerja (Y) pada tabel diatas menunjukkan nilai  $p$  ( $0,000$ )  $< 0,05$ . Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik individu terhadap prestasi

kerja karyawan pada taraf signifikansi 95%. Nilai Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk variabel Karakteristik individu adalah sebesar 0,2381, hal ini memberikan makna bahwa variasi perubahan nilai prestasi kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Karakteristik individu (X1) sebesar 0,2381. Sedangkan nilai koefisien regresi (B) pada variabel Karakteristik individu (X1) sebesar 0,234 menunjukkan bahwa bila X1 dinaikkan satu satuan, maka prestasi kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,234, dengan asumsi variabel lain konstan. Tingkat keberartian pengaruh variabel Karakteristik individu terhadap variabel prestasi secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel perbaikan Karakteristik individu (X1) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap prestasi. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 4,184 memberikan nilai probabilitas sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ .

2. Hasil analisis regresi variabel Karakteristik pekerjaan (X2) terhadap prestasi kerja (Y) pada tabel diatas menunjukkan nilai  $p$  (0,000) < 0,05. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik individu terhadap prestasi kerja karyawan pada taraf signifikansi 95%. Nilai Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk variabel Karakteristik pekerjaan (X2) adalah sebesar 0,3709, hal ini memberikan makna bahwa variasi perubahan nilai prestasi kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Karakteristik pekerjaan (X2) sebesar 0,2381. Sedangkan nilai koefisien regresi (B) pada variabel Karakteristik pekerjaan (X2) sebesar 0,784. Hal ini menunjukkan bahwa bila X2 dinaikkan satu satuan, maka prestasi kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,784. Tingkat keberartian pengaruh variabel Karakteristik pekerjaan terhadap variabel prestasi secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel Karakteristik pekerjaan (X2) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang

signifikan terhadap prestasi. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 5,750 memberikan nilai probabilitas sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ .

3. Hasil analisis regresi variabel Karakteristik organisasi (X3) terhadap prestasi kerja (Y) pada tabel diatas menunjukkan nilai  $p$  (0,225) > 0,05. Ini berarti secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik individu terhadap prestasi kerja karyawan pada taraf signifikansi 95%. Nilai Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk variabel Karakteristik individu adalah sebesar 0,0262, hal ini memberikan makna bahwa variasi perubahan nilai prestasi kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Karakteristik organisasi (X3) hanya sebesar 0,0262. Sedangkan nilai koefisien regresi (B) pada variabel Karakteristik organisasi (X3) sebesar -0,112 menunjukkan bahwa bila X1 dinaikkan satu satuan, maka prestasi kerja (Y) belum dapat menaikkan prestasi kerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel Karakteristik organisasi terhadap variabel prestasi secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel Karakteristik organisasi (X3) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang tidak signifikan terhadap prestasi. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 1,226 memberikan nilai probabilitas sebesar 0,225 adalah lebih besar dari nilai  $\alpha=0,05$ .
4. Menentukan pilihan diantara variabel-variabel Karakteristik individu, Karakteristik pekerjaan dan Karakteristik organisasi sebagai sebuah keputusan terhadap variabel yang paling dominan mempengaruhi prestasi digunakan koefisien beta, yaitu koefisien regresi dari variabel bebas yang telah dibakukan. (Arif:1993:10). Dari hasil perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling dominan berasal dari variabel Karakteristik pekerjaan (X2) dengan nilai beta sebesar 0,532. Berdasarkan analisis regresi linier, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -7,267 + 0,234_{x1} + 0,784_{x2} + -0,112_{x3}$$

Dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar  $-7,267$ , artinya bahwa jika tidak ada  $X_i$ , maka prestasi kerja pegawai sebesar  $7,267$ .

Setelah dikaji lebih dalam penelitian ini menemukan bahwa Kantor PPLP. PT PGRI JOMBANG belum memberikan perhatian serius pada pembinaan pegawai, utamanya item pengukuran motivasi yang terkandung dalam  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  yang dipandang amat lemah oleh pegawai antara lain :

- a) Karakteristik Individu ( $X_1$ ) terdiri dari penyediaan pakaian dinas, pemberian perumahan, jaminan keamanan, penghargaan oleh pimpinan dan rekan, ingin menghasilkan pekerjaan sebaik-baiknya dan keberadaan diakui kawan dan atasan.
- b) Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) terdiri dari Paham prosedur, rencana, tekun, meneliti hasil; bebas berinisiatif asal tidak menyalahi peraturan; dan Pimpinan memberikan informasi hasil kerja
- c) Karakteristik Organisasi ( $X_3$ ) terdiri dari sistem penggajian sudah baik, pengembangan promosi sudah efektif; dan pedoman penyelesaian tugas

Keadaan ini tidak boleh dibiarkan berlarut lama sebab akan berdampak negatif terhadap kepercayaan pegawai pada reputasi organisasi atau pegawai akan mempunyai persepsi yang buruk terhadap citra organisasi dan hal ini akan mengakibatkan berkurangnya komitmen dan kesetiaan mereka pada organisasi. persepsi yang buruk dan tiadanya komitmen serta kesetia terhadap organisasi akan mempengaruhi pengambilan keputusan individu pegawai secara keliru atau salah misalnya : malas bekerja, tidak mengerjakan tugas dengan baik, tidak bertanggungjawab, rendahnya kesetiannya, tidak mau bekerjasama dengan rekan kerjanya dengan baik sehingga akan menyebabkan menurunnya tingkat kinerja dan prestasi kerjanya, sehingga akan mempengaruhi tercapainya tujuan, baik tujuan individual maupun tujuan organisasional. Dengan demikian penerapan teori penentuan tujuan

juga sangat tergantung bagaimana hasrat dan kemampuan individu pegawai dapat didorong oleh pimpinan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

## KESIMPULAN

1. Setelah dilakukan pengujian terhadap 18 item yang mempengaruhi motivasi kerja ada 10 item yang dianggap Penyebab utama adalah kurangnya perhatian PPLP. PT PGRI JOMBANG terhadap ke 10 item tersebut diatas antara lain adalah faktor kepemimpinan yang lemah, terbatasnya sarana dan prasarana kerja pegawai.
2. Secara umum Teori Motivasi baik dari kelompok Teori Pemuas Kebutuhan dan Teori Proses keduanya sesuai digunakan sebagai landasan untuk menetapkan kebijaksanaan pembinaan pegawai terutama dalam memotivasi prestasi kerjanya.
3. Bahwa Teori Penguatan Positif dan Negatif sebenarnya relevan digunakan dalam pembinaan kepegawaian namun dalam penerapannya dampaknya lebih banyak merugikan pegawai, karena pemberian penguat positif berupa pemberian penghargaan dan pengakuan atas potensi, eksistensi, maupun prestasi kerja pegawai belum banyak keberpihakannya pada pegawai misalnya dalam penugasannya mengikuti pendidikan dan pelatihan, pemberian tugas ekstra diluar tugas pokok, rotasi atau mutasi jabatan dan promosi seringkali dilaksanakan dengan berorientasi pada kepentingan pimpinan dan banyak mengabaikan ketentuan yang berlaku sehingga menimbulkan rasa iri, cemburu bagai pegawai yang lebih berhak. Sedangkan penguat negatif tidak dapat dilaksanakan secara efektif karena kurang adanya pendekatan yang manusiawi yang tidak harmonis sehingga menimbulkan rasa frustrasi, putus asa, marah dan bahkan rasa dendam.

4. Demikian pula Teori Tujuan tetap dapat diterapkan namun kenyataannya pegawai dalam posisi lemah artinya kedekatannya pada pimpinan tidak harmonis, kesetiaan, sereta komitmennya pada organisasi didasarkan rasa takut dan dipaksakan (contohnya : bila tidak taat akan dikenakan sanksi padahal lapangan pekerjaan diluar amat langka) sehingga tingkat kepercayaan dan persepsinya pada organisasi amat buruk. Gejala di tunjukkan oleh rendahnya disiplin dan kinerja pegawai.

#### Saran

1. Untuk mengurangi kelemahan pimpinan tersebut disarankan adanya kehendak yang baik dan kemauan yang dan kemauan yang baik dari pimpinan untuk membenahi 10 item yang dianggap lemah oleh pegawai dengan cara mentaati ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan memperhatikan psikologi kepegawaian.
2. Secara khusus 10 item yang dianggap lemah oleh pegawai dapat diperbaiki dengan cara antara lain :
  - a. Pengaturan insentif disarankan agar PPLP. PT PGRI JOMBANG memiliki sistem pemberian insentif didasarkan atas prestasi kerja dan pembagian merata hingga pejabat Gol II/1.
  - b. Pengaturan program pendoididkan dan pelatihan pegawai dengan alokasi dana yang diprioritaskan sejumlah 10-15% dari dana pembinaan sektor aperatur sesuai Surat Menteri dalam Negeri Nomer 890/109/1991
2. Adapun kekurangan prasarana kerja seperti kondisi tempat kerja yang tidak sehat dan tingkat kerusakan yang parah perlu diupayakan agar lebih memadai sesuai dengan kebutuhan.
3. Teori penguat agar dalam penerapannya lebih obyektif diasarankan pimpinan dapat melakukan pendekatan dan

mengantisipasi dengan tepat apa yang dibutuhkan para pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1992. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan kedelapan. Edisi revisi. Rineka Cipta. Jakarta.
- Agus, Dharma, 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Pertama. Rajawali. Jakarta
- Bambang, Soepeno, 1992. *Statistik Terapan*. Cetakan kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta
- Dessler, Gary, 1992, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Terjemahan, Penerbit Airlangga, Jakarta
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1993. *Statistik Induktif*. Edisi Keempat. Cetakan pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B. 1992. *Personnel Management*. Terjemahan *Manajemen Personalia*. Alih Bahasa : Moh. Masud. Edisi Keenam. Jilid I. Erlangga. Jakarta.
- Faisal, Sanapiah, 1989. *Penelitian Sederhana*. Yayasan Asih Asah Asuh. Malang.
- Gibson James L dan Ivancevich John M dan Donnely James H. Jr 1989 *Organizations*. Terjemahan *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa : Savitri, Soekrisno dan Agus Dharma. Jilid 2. Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handayani R. S. 1994 *Kajian Tentang Kualitas Sumber Daya Manusia Peranannya Dalam Pelaksanaan Pengawasan Melekat*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Pajajaran. Bandung.

- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, 1992. *Management Organization Behavior And Human Resources Usage*. Terjemahan. *Manajemen Perilaku Organisasi dan Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa : Agus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1986. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Cetakar kelima. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu. SP, 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Jakarta.
- Islamy, M. Irfan, 1996. *Perilaku Kekuasaan Pemimpin Lokal*. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Arlangga. Surabaya.
- Islamy, M. Irfan, 1995. *Power Dalam Kepemimpinan, Materi Short Course Kepemimpinan Eksekutif*, FIA Unibraw. Malang
- Islamy, M. Irfan, 1995. *Motivasi dan kepemimpinan*. FIA. Unibraw. Malang
- Isaac, Stephen. 1992. *Handbook In Reseach And Evaluation*. William B. Michael. Edits. San Diego. California.
- Kenneth. N. Wexley and Gery A. Yuki. Richard. 1997. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. D. Irwin Inc. Homewood. Illionis. 60430. Irwin. Dorsey. L.Limited. First. Printing. Georgetown. Ontario. L7G4B3. USA
- Kerlinger, Fred. N. 1995. *Foundation of Behavioral Research*. Third Edition. Edisi Bahasa Indonesia : *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Penterjemah. Simatupang Landung. R. Editor J. Koesoemanto. Cetakan keempat. Gajah Mada University Press Yogyakarta.
- Nadler and Leonard, 1990. *Human Resource Development, The Handbook of Human Resource Development*. Leonard & Zeace Nadler (ed). Second edition. John Wiley & Sons Inc. Canada
- Nitisemito, Alex S, 1989, *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*. Edisi Revisi Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Roethlisberger, F.J, 1991. *Management And Morale*. Terjemahan *Manajemen Dan Moril Pekerja*. Alih Bahasa : JARDANIS b. Aksara Baru. Jakarta.
- Robbin, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Consep, Controversies, Applications*. Seventh Edition. Edisi Bahasa Indonesia. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa : Pujaatmaka. Hadyana Penyunting Benyamin Molan. Jilid dua. Prehalindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1987. *Organisasi dan Manajemen*. Gramedia. Jakarta.
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1985. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sudjana. 1992. *Metode statistika*. Tarsito. Bandung.
- Sujak, Abi, *Kepemimpinan Manajer : Konsep Dasar dan Implikasi*. Cetakan kelima, Rajawali, Jakarta. 1990
- Sugiyono, 1990, *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

- Swasto, Bambang 1996. *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. FIA dan FAPET Universitas Brawijaya Malang.
- Strauss, George. 1986. *Personnel Management*. Terjemahan. *Segi Manusia Dan Organisasi Manajemen Personalia*. Alih Bahasa : Ny. Grace. M. Hadi Kusuma dan Ny. Rochmulyati Hamzah. Cetakan Pertama. Edisi Revisi Penerbit. IPPM dan PT. Pustaka. Binaman. Presindo. Jakarta.
- Timpe, A. Dale. 1993. *Motivation of Personnel*. Terjemahan. *Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis. Memotivasi Pegawai*. Alih Bahasa : Soesanto Budidharma. PT. Gramedia Asri Media. Jakarta.
- Terry, George. R. 1980. *Motivasi dan Organisasi Perkantoran* . ANS. Jakarta.
- Widjaja, A. W. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Walizer, Michael H. 1993. *Research Methods And Analysis Searching For Relationships*. Terjemahan *Metode Dan Analisis Penelitian*. Alih Bahasa : Arief Suhadi Sadiman dan Said Hutagaol. Jilid 1 dan Jilid 2. Penerbit Erlangga. Jakarta.