



TESIS - PM147501

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT X  
PRODUSEN SORBITOL DI PASURUAN**

BRIAN DAMARA  
09211650015014

DOSEN PEMBIMBING  
Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA., Ph.D.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOVEMBER  
SURABAYA  
2018



## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:  
**BRIAN DAMARA**  
NRP. 09211650015014

Tanggal Ujian : 19 Juli 2018  
Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:

- 
1. **Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, Ph.D.** (Pembimbing)  
NIP. 1987201711061
  2. **Dr. Ir. Mohammad Razif, MM** (Penguji)  
NIP. 195305021981031004
  3. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.** (Penguji)  
NIP. 195904301989031001

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,



**Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc**  
NIP. 19590318 198701 1 001



# **PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT X PRODUSEN SORBITOL DI PASURUAN**

Nama Mahasiswa : Brian Damara  
NRP : 09211650015014  
Pembimbing : Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA., Ph. D.

## **ABSTRAK**

Sumber daya manusia memainkan peranan penting didalam setiap perusahaan. Karyawan menjadi aset didalam perusahaan yang perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Karyawan yang dimiliki perusahaan idealnya adalah yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan memadai sehingga didalam menjalankan perusahaan karyawan tersebut dapat memberikan kinerja yang terbaik. Permasalahan akan timbul ketika dalam sebuah perusahaan hampir seluruh karyawan memiliki kinerja yang dibawah standard. PT. X di Kota Pasuruan adalah sebuah perusahaan *joint venture* antara perusahaan Jepang dan Amerika bergerak dalam bidang produksi Sorbitol. Saat ini PT X sedang menghadapi kendala rata-rata kinerja karyawan yang selalu rendah. Permasalahan menjadi semakin serius ketika angka kinerja karyawan tersebut selama 3 tahun terakhir tidak mengalami perbaikan.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan harapan agar dapat berkontribusi mengetahui penyebab tingginya angka kinerja karyawan pada PT.X di Kota Pasuruan dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebasnya. Proses pengambilan data dilakukan kepada 120 responden. Dan analisa dilakukan dengan menggunakan metode SEM dengan *software* AMOS 24.

Dari penelitian tersebut, dapat diperoleh kesimpulan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $p = 0.014$  dan standard regression = 0.01, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan namun positif dengan nilai  $p = 0.269$  dan standar regresi = 0.27.

Kata Kunci : Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, Karyawan

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

# **EFFECT OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEE PERFORMANCE ON PT SORBITOL PRODUCTION X IN PASURUAN**

Student Name : Brian Damara  
NRP : 09211650015014  
Advisor : Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA., Ph. D.

## **ABSTRACT**

Human resources play an important role in every company. Employee become company assets that need to manage properly in order to contribute for company. Employee ideally have adequate knowledge and skill to give the best performance for company. Problem will arise while almost of company employee that work performance is below standard. PT. X in Pasuruan district is a joint venture between Japanese and American companies engaged in Sorbitol production. Currently, PT. X facing a problem with work performance employee that is below average. Problem become more serious when the employee when performance employee in the last 3 years is not improved.

The author is interested to conduct this research to find out the cause of low employee performance on PT. X in Pasuruan. Researcher will use research motivation and job satisfaction factor as the independent variable and work satisfaction as dependent variable. Researcher has been conducted by distributing questionnaires to 120 employees at random on PT. X. The data analysis will use the structural equation model method with AMOS 24 program.

From the research, it can conclude that motivation has a positive effect significantly with work performance within  $p = 0.014$  and standard regression = 0.01, beside the job satisfaction has positive effect but not significantly with work performance within  $p = 0.269$  and standard regression = 0.27.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Work Performance, Employee

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji ke hadirat Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga dapat diselesaikannya tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT X Produsen Sorbitol”. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya bidang keahlian Manajemen Industri.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada:

1. Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, Ph.D. selaku dosen pembimbing, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
2. Semua staff di MMT – ITS yang telah banyak membantu penulis di MMT-ITS

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar proposal tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Surabaya, 22 Juni 2018

Penulis

Brian Damara

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	i
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan Proposal Tesis .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	8
2.1 Kinerja Karyawan.....	9
2.1.1 Konsep Kinerja Karyawan .....	9
2.1.2 Penilaian Kinerja.....	9
2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	10
2.2 Motivasi.....	11
2.3 Kepuasan Kerja .....	12
2.3.1 Konsep Kepuasan Kerja.....	12
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	13
2.3.3 Teori Kepuasan Kerja .....	13
2.3.4 Manfaat Kepuasan Kerja.....	15
2.4 Hubungan Antar Variabel .....	15

2.4.1	Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan .....	15
2.4.2	Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	16
2.4.3	Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi .....	16
2.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	17
2.5.1	Definisi Operasional .....	17
2.6	Penelitian Terdahulu .....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>21</b>
3.1	Rancangan Penelitian.....	21
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	21
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.4	Batasan Penelitian.....	22
3.5	Identifikasi Variabel dan Hipotesis.....	22
3.6	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	28
3.6.1	Populasi .....	28
3.6.2	Sampel .....	29
3.6.3	Teknik Pengambilan Sampel .....	30
3.7	Data dan Pengumpulan Data.....	30
3.7.1	Data.....	30
3.7.2	Pengumpulan Data.....	30
3.8	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	31
3.8.1	Uji Validitas.....	31
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	32
3.8.3	Teknik Analisis Data .....	32
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>34</b>
4.1	Analisa Business Model Canvas dari Perusahaan X.....	34
4.2	Demografi Responden pada perusahaan X.....	36

4.3	Factor Loading .....	38
4.4	Cronbach Alpha.....	40
4.5	Composite Reliability.....	41
4.6	Average Variance Extracted.....	41
4.7	Hasil Pemodelan.....	42
4.8	Model Fit Result.....	44
4.9	Implikasi Manajerial.....	45
BAB V KESIMPULAN.....		47
5.1	Kesimpulan.....	47
5.2	Saran.....	47
DAFTAR PUSTAKA .....		49

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1-1 Data Jenis Kelamin Karyawan PT X Tahun 2017 .....	4
Tabel 1-2 Data Usia Karyawan PT X Tahun 2017 .....	4
Tabel 1-3 Data Lama Bekerja Karyawan PT X Tahun 2017 .....	4
Tabel 1-4 Data Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan PT X .....	5
Tabel 2-1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3-1 Penjelasan Tiap Variabel .....	23
Tabel 3-2 Data Pertanyaan Kuisisioner .....	24
Tabel 4-1 Hasil Perhitungan Factor Loading Iterasi pertama .....	39
Tabel 4-2 Hasil Perhitungan Factor Loading dengan beberapa eliminasi .....	40
Tabel 4-3 Hasil Perhitungan Cronbach Alpha .....	40
Tabel 4-4 Hasil Perhitungan Construct Reliability .....	41
Tabel 4-5 Perhitungan Average Variance Extracted .....	42
Tabel 4-6 Indikator Model Penelitian .....	43
Tabel 4-7 Hasil uji Hipotesis .....	44
Tabel 4-8 Hasil uji Correlation Factor .....	44
Tabel 4-9 Hasil pengujian Model Fit .....	45

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3-1 Flowchart Penelitian .....	21
Gambar 3-2 Timeline Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 3-3 Model Penelitian .....	29
Gambar 4-1 Business Model Canvas PT. X .....	36
Gambar 4-2 Persebaran jenis kelamin responden .....	36
Gambar 4-3 Persebaran Lama bekerja responden.....	37
Gambar 4-4 Persebaran Usia Responden.....	37
Gambar 4-5 Persebaran Posisi responden .....	38
Gambar 4-6 Pemodelan Penelitian dengan menggunakan <i>software</i> AMOS .....	42

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memainkan peranan penting didalam setiap perusahaan. Karyawan menjadi aset didalam perusahaan yang perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Karyawan yang dimiliki perusahaan idealnya adalah yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan memadai sehingga didalam menjalankan perusahaan karyawan tersebut dapat memberikan kinerja yang terbaik. Menurut Harianja (2006) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dapat memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, karena itu agar karyawan dapat dapat bekerja maksimal perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan dari sumber daya manusia.

Kinerja pegawai menjadi suatu tolak ukur tentang keberhasilan kerja dari seorang karyawan tersebut. Informasi mengenai kinerja pegawai dapat dilihat melalui penilaian kinerja tahunan yang biasa dilakukan disetiap perusahaan. Dari hasil penilaian kinerja dapat diketahui apakah seorang pegawai telah bekerja dengan baik atau tidak. Penilaian ini diukur dari tolak ukur penilaian kinerja perusahaan jika dibandingkan dengan kinerja individual karyawan. Penilaian kinerja yang semakin tinggi memiliki arti bahwa telah dapat memenuhi harapan kinerja dari perusahaan.

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi salah satunya akan berdampak pada produktifitas perusahaan meningkat, tercapainya tujuan perusahaan, dan daya saing perusahaan yang lebih luas dalam persaingan global (Robbins, 2006). Oleh karena itu setiap perusahaan memiliki tantangan tersendiri bagaimana bisa menjaga dan meningkatkan kinerja dari karyawan sehingga tujuan yang diterapkan oleh perusahaan dapat berhasil diraih.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan maka perusahaan wajib

mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Bagian SDM dari perusahaan berusaha untuk memberikan stimulan-stimulan positif bagi karyawan sehingga kinerja dapat meningkat. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kerja dari karyawan salah satunya adalah motivasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Onanda (2015), Omollo (2015), dan Shahzadi, *et al* (2014) menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Motivasi yang dimaksud dalam hal ini tentunya berupa dorongan positif bagi karyawan untuk mencapai seluruh hal yang lebih baik.

Motivasi adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari dalam melakukan suatu tindakan. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak akan optimal jika karyawan tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mendorong untuk mereka dapat memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki motivasi (Onanda, 2015). Menciptakan karyawan agar selalu dapat termotivasi dalam bekerja adalah permasalahan serius yang dihadapi perusahaan saat ini. Motivasi dapat diciptakan dengan cara membuat karyawan merasa nyaman, memenuhi kebutuhan karyawan, fasilitas kerja yang memadai, jenjang karir, serta fasilitas kesejahteraan lainnya. Diharapkan dengan karyawan yang termotivasi maka usaha bersama untuk mencapai tujuan perusahaan dapat diraih.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut penelitian oleh Platis, *et al* (2015), Inuwa (2016), dan Bakotic (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya (Handoko, 2012).

Semakin banyak hal dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, hal sebaliknya yang terjadi jika harapan karyawan banyak yang tidak terpenuhi maka karyawan akan memiliki

tingkat kepuasan yang rendah. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya (Handoko, 2012).

Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain adalah faktor individual karyawan, hubungan antar karyawan, dan faktor dari eksternal karyawan. Kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan untuk mereka dapat mengaktualisasikan dirinya. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan secara psikologis. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja seringkali dapat ditandai dengan perilaku yang positif didalam perusahaan seperti catatan kehadiran baik, hubungan dengan karyawan lain baik, prestasi kerja yang baik, dan lain sebagainya jika dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas bekerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan.

PT X adalah sebuah perusahaan *joint venture* antara perusahaan Jepang dan Amerika yang bergerak dalam bidang produksi Sorbitol. Sorbitol adalah gula dengan satu rantai ikatan alcohol yang disintesis dari hidrogenisasi glukosa. Sorbitol merupakan produk PT X dengan kapasitas produksi sebesar 79000 MT/tahun dan merupakan salah satu produsen sorbitol terbesar di Indonesia. Produk Sorbitol ini di pasar lebih banyak dikenal sebagai gula alcohol yang banyak digunakan untuk bahan campuran makanan kesehatan, kosmetik, makanan ringan, kulit, rokok, dan lem perekat, serta masih banyak lainnya. Konsumen terbesar dari perusahaan ini adalah perusahaan-perusahaan *food and beverage* di Jepang. Perusahaan ini memiliki karyawan sebanyak 530 orang dengan sebaran faktor demografi pada tabel 1-1, 1-2, dan 1-3 :

Tabel 1-1 Data Jenis Kelamin Karyawan PT X Tahun 2017

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan
Laki-laki	483
Perempuan	47

Tabel 1-2 Data Usia Karyawan PT X Tahun 2017

Usia (Tahun)	Jumlah Karyawan
< 20	5
21 - 30	292
31 - 40	158
41 - 50	53
51 >	27

Tabel 1-3 Data Lama Bekerja Karyawan PT X Tahun 2017

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah Karyawan
< 1	25
2 - 5	108
6 - 10	208
11 - 20	156
> 21	33

Saat ini PT X sedang menghadapi kendala bahwa rata-rata karyawan memiliki kinerja yang rendah. Banyak karyawan yang penilaian kinerjanya masih dibawah dari target yang diharapkan perusahaan. Penurunan kinerja karyawan di PT X ini diakibatkan oleh permasalahan lingkungan kerja perusahaan. Dari segi lingkungan kerja fisik, permasalahan yang dihadapi diantaranya kurang layak nya fasilitas MCK, peralatan kerja yang bisa kuno dan kurang layak, dan penerangan yang kurang terutama lampu penerangan pada saat malam. Sedangkan dari segi lingkungan kerja psikis, permasalahan yang dihadapi adalah beban kerja yang terlalu banyak (*overload*), kurangnya pengawasan dalam hal administrasi dari atasan, kurang lancarnya komunikasi antar departemen, dan kurangnya rasa

kepedulian terhadap lingkungan kerja.

Fakta lain yang terjadi di lapangan adalah menurunnya kinerja karyawan yang diakibatkan semakin rendahnya motivasi dan kepuasan kerja. Semakin rendahnya motivasi kerja dikarenakan kurang adanya semangat atau usaha untuk mendapatkan sesuatu, hal ini tentu saja berhubungan juga dengan kepuasan kerja. Dimana ketika kepuasan terhadap suatu pekerjaan menurun, maka usaha atau motivasi untuk bekerja juga menurun sehingga menurunnya kinerja karyawan di PT X.

Permasalahan tersebut menjadi semakin serius karena sudah terjadi selama kurang lebih 3 tahun terakhir dan tidak mengalami perbaikan. Tabel 1-4 adalah data tentang rata-rata penilaian kinerja karyawan PT X selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1-4 Data Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan PT X

<b>Tahun</b>	<b>Karyawan Produksi</b>	<b>Karyawan Non Produksi</b>	<b>Supervisor</b>
2015	2,17	2,21	2,82
2016	2,43	2,69	2,65
2017	2,38	2,45	2,51

Sumber : Data Internal HRD PT X

Manajemen PT X menetapkan angka penilaian kinerja dari nilai 1 – 5. Angka 3 dalam penilaian kinerja menjadi titik tengah untuk menentukan kinerja dari karyawan, jika nilai > 3 maka kinerja diatas rata-rata dan telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, jika nilai < 3 maka kinerja masih dibawah standard tidak bisa memenuhi target dari perusahaan. Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa seluruh golongan karyawan meliputi produksi, non produksi, maupun supervisor seluruhnya masih memiliki nilai kinerja < 3 dan selama 3 tahun terakhir tidak ada yang diatas rata-rata. Jika langkah perbaikan tidak dilakukan oleh PT X untuk mencari penyebab rendahnya kinerja karyawan maka dikhawatirkan dimasa mendatang hal ini akan berdampak signifikan pada kelangsungan bisnis perusahaan.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di tempat bekerja saat ini yaitu PT X untuk dapat mengetahui penyebab rendahnya angka kinerja karyawan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atas permasalahan kinerja karyawan yang dialami oleh PT X sehingga dapat segera diatasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT X Produsen Sorbitol di Pasuruan”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah yang akan coba dijawab melalui penelitian ini adalah apakah motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **a. Bagi ilmu pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan memberikan suatu contoh temuan empiris dibidang sumber daya manusia tentang bagaimana motivasi dan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh kepada kinerja dari seorang karyawan di perusahaan.

### **b. Bagi perusahaan**

Penelitian ini dapat memberikan saran dan masukan tentang permasalahan kinerja selama ini yang terjadi di PT X sehingga diharapkan kedepannya kinerja dari karyawan dapat lebih meningkat.

### **c. Bagi penelitian selanjutnya**

Penelitian ini dapat menjadi sumber pengembangan bagi penelitian serupa yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat dimodifikasi dengan cara mengambil obyek penelitian yang berbeda ataupun variabel penelitian yang berbeda dengan saat ini.

## **1.5 Sistematika Penulisan Proposal Tesis**

Sistematika penulisan proposal tesis ini secara garis besar dibagi kedalam tiga bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika proposal tesis ini adalah:

## BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan proposal tesis.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

## BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan tentang gambaran subyek penelitian yang secara garis besar menjelaskan tentang responden penelitian dari aspek demografis, serta analisis data yang menjelaskan dari hasil penelitian yang terdiri dari analisis deksriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan

## BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran yang berguna bagi perbaikan perusahaan serta penyempurnaan bagi penelitian selanjutnya.

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB II**

## **KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.1 Konsep Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011) istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dengan demikian menurut Mangkunegara (2011) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Pendapat lain berkaitan dengan kinerja disampaikan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, sehingga dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antar pekerjaan dan kemampuan.

#### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan *outcomes* karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan afektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di masa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2012).

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, sistem penilaian

harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis, mempunyai standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan. *Job-related* berarti bahwa sistem penilaian prestasi akan perilaku kritis untuk perilaku kerja, artinya ukuran itu mengukur aspek kinerja yang betul-betul penting dalam penilaian aktivitas kerja. Sistem disebut praktis bila penilaian mudah dipahami baik oleh penilai maupun karyawan.

### **2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Rivai (2005) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain :

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja, yaitu tingkat dimana seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku, yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi, yaitu tingkat dimana seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan kegiatan organisasi.
5. Penampilan, yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi, termasuk kuantitas dan kualitas.

Sedangkan menurut Robbins (2006), beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

#### **1. Umur**

Kinerja akan menurun seiring dengan bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya, kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.

#### **2. Jenis Kelamin**

Wanita lebih suka menyesuaikan diri terhadap wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.

### 3. Jabatan/Senioritas

Kedudukan seseorang dalam organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan jabatan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

## 2.2 Motivasi

Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2012:89).

Robbins (2006:71) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Mangkunegara (2011) (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Selanjutnya untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari : (1) kemajuan, (2) pengakuan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan. Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan : (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti : pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2008) kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sebuah perasaan yang menyenangkan atau emosi positif seseorang yang muncul dari penilaian orang tersebut terhadap pekerjaannya atau pengalaman yang dirasakan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi individu karyawan.

Menurut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu, karena pada umumnya apabila seorang berbicara mengenai sikap karyawan lebih sering yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian

terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya.

### **2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2006) menjelaskan empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran tersebut terlihat adil berdasarkan pada permintaan pekerja, tingkat keterampilan individu dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan sangat mungkin dapat dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4. Rekan kerja yang suportif

Bekerja juga dapat digunakan untuk kebutuhan berinteraksi sosial. Seorang karyawan yang memiliki rekan kerja suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### **2.3.3 Teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori yang berkembang dan sering digunakan untuk mendeskripsikan tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Teori perbedaan atau ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Gibson (1996) menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas (Sopiah, 2008). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan.

2. Teori Maslow (*hierarchy of needs theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954 (Gibson, 1996). Menurut Maslow kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan yang dimaksud adalah sebagai berikut : 1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, dan perumahan. 2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan rasa aman dalam bekerja, keamanan untuk merdeka, dan bebas dari ancaman. 3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinterrelasi, dan berafiliasi dengan orang lain. 4. Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain. 5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan potensi dirinya secara maksimal (Robbins, 2006).

3. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh J.S.Adam yang prinsipnya orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen keadilan meliputi 3 hal yaitu, 1. *Input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap

pekerjaannya. 2. *Outcomes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya, 3. *Comparison personal*, adalah perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

#### **2.3.4 Manfaat Kepuasan Kerja**

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan salah satu fenomena yang tidak bisa dihiraukan. Perusahaan yang berorientasi jangka panjang diharapkan senantiasa memonitor kepuasan kerja dari setiap karyawannya. Karena kepuasan kerja mempengaruhi hal-hal penting yang terkait dengan jalannya perusahaan. Menurut Rivai (2005) terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan, kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit organisasi dapat menimbulkan potensi persoalan.

Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya, hal ini dikarenakan ketidakpuasan karyawan terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya. Persepsi negatif terhadap kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam berbagai cara antara lain keluar dari pekerjaan, mengungkapkan pendapat ketidakpuasan, tetap setia pada perusahaan sambil memperbaiki, dan mengacuhkan peristiwa yang terjadi (Robbins, 2006).

### **2.4 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.4.1 Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan alat penggerak karyawan dalam bekerja sesuai dengan keinginan lembaga atau organisasi dengan sukarela dan penuh kesungguhan (Robbins, 2006), Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja sudah tentu akan mendorong ia untuk berbuat semaksimal mungkin bagi

perusahaan, yang akan berdampak pada kinerja yang meningkat. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Onanda (2015), Omollo, *et al* (2015), dan Shahzadi, *et al* (2014) menemukan hubungan yang positif antara motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan rata-rata karyawan yang termotivasi memiliki rata-rata kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan yang tidak memiliki motivasi.

#### **2.4.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Didalam bekerja setiap karyawan memiliki kebutuhan yang harus terpenuhi, saat harapan tersebut dapat terpenuhi maka karyawan akan merasa lega dan tenang dalam setiap menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang merasa kebutuhannya kurang terpenuhi akan menjadi tidak puas dan akan menimbulkan penurunan produktifitas karyawan. Didalam suatu perusahaan yang menjadi faktor penting adalah karyawan itu sendiri serta bagaimana kepuasan kerja yang diterapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Platis, *et al* (2015), Inuwa (2016), dan Bakotic (2016) menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Mayoritas karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan memiliki rata-rata kinerja yang lebih baik jika dibanding dengan karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya.

#### **2.4.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi**

Karyawan yang merasa puas dalam bekerja maka segala kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi. Jika segala yang dibutuhkan telah dicapai maka karyawan dalam bekerja akan merasa tenang, tidak ada rasa khawatir, serta bisa fokus terhadap segala tugas-tugasnya. Perasaan senang dan bahagia atas pekerjaan yang dilakukan membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja, dalam hal ini motivasi karyawan menjadi meningkat, karena merasa apa yang dikerjakan dalam perusahaan telah mendapat penghargaan yang setimpal. Penelitian yang dilakukan oleh Awaludin, *et al* (2016) dan Octaviannand, *et al* (2017) menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memiliki kecenderungan motivasi kerja yang lebih tinggi jika

dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

## **2.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **2.5.1 Definisi Operasional**

Seperti disinggung sebelumnya, penelitian ini menggunakan dua kategori variabel yaitu variabel endogen dan variabel eksogen. Berikut ini adalah penjelasan bagi setiap variabel tersebut :

#### **a. Motivasi**

Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi dalam penelitian ini yaitu :

1. Rasa puas saat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik,
2. Merasa bangga dapat melakukan pekerjaan sebaik mungkin,
3. Selalu berusaha dapat bekerja dengan efektif,
4. Merasa kecewa saat yang dikerjakan tidak sesuai dengan standard,
5. Merasa tidak semangat saat pekerjaan tidak beres.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah rasa positif/senang mengenai sebuah pekerjaan yang kemudian digunakan sebagai hasil evaluasi pekerjaan yang bersangkutan (Robbins, 2006). Terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur variabel kepuasan kerja:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini secara umum,
2. Pekerjaan yang sangat menarik,
3. Pekerjaan sekarang yang telah sesuai harapan,
4. Pekerjaan sekarang yang sangat menyenangkan,
5. Kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

#### **c. Kinerja Karyawan**

Menurut Harianja (2006) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk

mengukur variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengerti standar penilaian kinerja dari perusahaan,
2. Mengerti tugas dan bagaimana menjalankannya,
3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu,
4. Tidak pernah datang terlambat dalam bekerja,
5. Dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif dan efisien.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang diajukan. Landasan yang dapat digunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Tabel 2-1 adalah beberapa penelitian terdahulu yang dipandang relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini.

Tabel 2-1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Negara</b>	<b>Obyek</b>	<b>Analisis Data</b>	<b>Motivasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Saleem, <i>et al</i> (2010)	Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan	Pakistan	Karyawan Telekomunikasi	SPSS	Ya	Ya	Tidak
Ahmed, <i>et al</i> (2010)	Effects of Motivational Factors on Employee Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan	Pakistan	Karyawan Universitas	SEM-AMOS	Ya	Ya	Tidak
Onanda (2015)	The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region	Kenya	Karyawan Bank	SPSS	Ya	Tidak	Ya
Omollo (2015)	Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya : A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County	Kenya	Pegawai Bank	SPSS	Ya	Tidak	Ya
Inuwa (2016)	Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach	Nigeria	Karyawan Universitas	SPSS	Tidak	Ya	Ya
Brian Damara (2018)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT X di Pasuruan	Indonesia	Karyawan PT X	SEM-AMOS	Ya	Ya	Ya

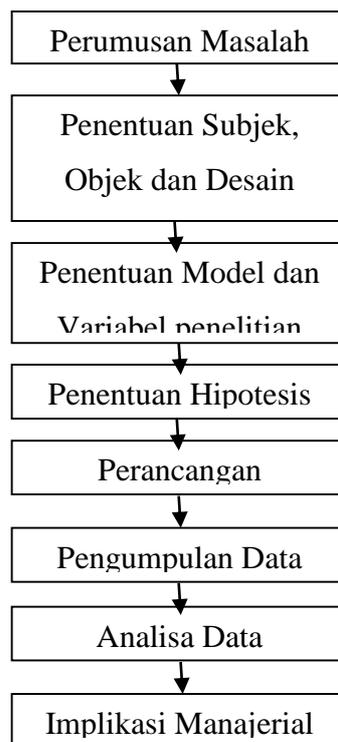
**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan masuk dalam kategori penelitian tindakan, dimana penelitian ini dilakukan untuk dasar pemecahan masalah yang dirumuskan dalam sebuah penelitian (Sugiyono, 2013:10). Sedangkan berdasarkan sumber data yang didapat, penelitian ini masuk dalam kategori penelitian primer dan sekunder. Penelitian primer sendiri memiliki arti bahwa data yang didapatkan berasal dari pihak pertama yang memiliki data (Sugiyono, 2013:10). Metode pengumpulan data dari penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner dan data yang telah tersedia. Tujuan penelitian ini adalah menentukan atau melihat hubungan antara beberapa variabel yang diteliti, oleh karena itu penelitian ini masuk dalam kelompok studi korelasional (*correlational study*)(Sugiyono, 2013:10). Flowchart penelitian ini digambarkan pada gambar 3-1.



Gambar 3-1 Flowchart Penelitian

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumber untuk mendapatkannya, data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan berasal dari pihak pertama yang memiliki data (Sugiyono, 2013:10). Sedangkan data sekunder adalah data yang telah ada atau tersedia (Malhotra, 2007)

Peneliti menggunakan 2 jenis sumber data, yakni data primer berupa kuisisioner yang dibagikan kepada responden. Kuisisioner sendiri adalah metode pengumpulan data primer dengan membagikan beberapa pertanyaan dengan pola terstruktur (Sugiyono, 2013:10). Sedangkan data sekunder berupa data demografi karyawan perusahaan di PT X yang telah disediakan oleh departemen SDM PT X.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan studi literatur, kuisisioner dan data sekunder dari PT X. Pada teknik studi literatur, peneliti berpedoman pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian. Sedangkan kuisisioner digunakan untuk memperoleh data primer dari responden. Data sekunder diperoleh dari data SDM PT X untuk memperoleh data demografi karyawan di PT X.

### **3.4 Batasan Penelitian**

Batasan atau ruang lingkup penelitian ini hanya pada karyawan PT X di kota Pasuruan dengan variabel laten yang akan diteliti adalah motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

### **3.5 Identifikasi Variabel dan Hipotesis**

Penelitian ini akan dibagi menjadi beberapa variabel dengan tujuan untuk mempermudah dalam hal analisa hasil penelitian. Variabel penelitian ini dibagi menjadi variabel endogen dan variabel eksogen. Berikut adalah penjelasan mengenai variabel tersebut:

#### **1. Variabel Endogen**

Variabel endogen merupakan variabel yang tergantung atau dipengaruhi oleh variabel eksogen (variabel terikat). Dalam penelitian ini, variabel endogen adalah :

KK = Kinerja Karyawan

## 2. Variabel Eksogen

Sedangkan variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel endogen (variabel bebas). Dalam penelitian ini, variabel eksogen adalah :

MOT = Motivasi

JS = Kepuasan Kerja

Tabel 3-1 Penjelasan Tiap Variabel

Variabel	Penjelasan
Motivasi	Keinginan setiap karyawan PT X untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2006)
Kepuasan Kerja	Perasaan yang menyenangkan atau emosi positif karyawan PT X yang muncul dari penilaian orang tersebut terhadap pekerjaannya atau pengalaman yang dirasakan atas pekerjaannya (Luthans, 2008)
Kinerja Karyawan	Hasil atau tingkatan keberhasilan karyawan PT X secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan (Rivai, 2005)

Sumber : Pengolahan pribadi

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuisioner, kuisioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pertanyaan dengan format tertentu (Sugiyono, 2013:52). Kuisioner berisi tentang latar belakang demografis dari responden beserta pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Dalam pengukuran konstruk yang dapat diukur adalah indikatornya melalui item-item pertanyaan dalam kuisioner. Indikator-indikator pertanyaan dalam kuisioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang

sesuai dengan variabel yang akan diuji.

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada skenario yang disediakan. Skenario serta indikator-indikator pertanyaan dalam kuisisioner ini disesuaikan dengan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pertanyaan kuisisioner didasarkan pada variabel-variabel yang telah dijelaskan sebelumnya dan di transformasi kedalam bentuk pertanyaan. Data pertanyaan kuisisioner dapat dilihat dalam tabel 3-2:

Tabel 3-2 Data Pertanyaan Kuisisioner

<b>MOTIVASI</b>			
<b>Dimensi/Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>KODE</b>
Kebutuhan Fisiologis	1. Tingkat kebutuhan hidup yang diterima karyawan	1. Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan hidup terpenuhi	MOT1
	2. Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan untuk pendidikan anak-anaknya	2. Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan untuk pendidikan anak-anak terpenuhi	MOT2
	3. Tingkat tepenuhinya kebutuhan karyawan akan jaminan kesehatan	3. Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan jaminan kesehatan terpenuhi	MOT3
Kebutuhan Rasa Aman	4. Tingkat penerimaan dari karyawan terhadap pemimpinnya	4. Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena pimpinan saya sangat menyenangkan	MOT4
	5. Tingkat penerimaan terhadap rekan kerja	5. Rekan-rekan kerja sangat menyenangkan dan membuat saya bekerja lebih nyaman	MOT5
	6. Tingkat kenyamanan suasana dan lingkungan kerja	6. Saya senang dalam bekerja karena didukung oleh suasana lingkungan kerja yang nyaman	MOT6
	7. Tingkat kepastian program hari tua	7. Masa depan saya terjamin karena ditempat bekerja terdapat program pensiun atau program hari	MOT7

		tua	
Kebutuhan Untuk Disukai	8. Tingkat perhatian pemimpin terhadap pekerjaan karyawannya	8. Pimpinan sangat memberikan perhatian terhadap pekerjaan yang saya kerjakan	MOT8
	9. Tingkat perhatian pemimpin secara personal tentang persoalan pribadi yang dihadapi karyawannya	9. Pimpinan saya selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang saya hadapi	MOT9
	10. Tingkat persamaan karyawan di mata pemimpin	10. Pimpinan tidak membedakan karyawan dan semuanya mendapatkan perhatian yang sama	MOT10
Kebutuhan Harga Diri	11. Tingkat perlakuan dan kesopanan pemimpin terhadap karyawannya	11. Pimpinan saya selalu memperlakukan karyawannya dengan baik dan sopan	MOT11
	12. Tingkat penghargaan atau perhatian pemimpin terhadap prestasi yang didapatkan oleh karyawannya	12. Pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang didapatkan karyawannya	MOT12
	13. Tingkat insentif yang diberikan terhadap karyawan	13. Pimpinan sangat memperhatikan insentif yang diberikan ke karyawan sesuai dengan hasil kerjanya	MOT13
Kebutuhan Pengembangan Diri	14. Tingkat dukungan pemimpin untuk pengembangan diri karyawan	14. Pimpinan saya selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya untuk pengembangan diri	MOT14
	15. Tingkat dukungan pemimpin terhadap bakat atau talenta	15. Pimpinan saya selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya terhadap bakat dan talenta	MOT15
	16. Tingkat dukungan pemimpin terhadap pekerjaan yang sesuai	16. Pimpinan saya selalu memonitor dan memberi dukungan terhadap pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya	MOT16

<b>KINERJA KARYAWAN</b>			
<b>Dimensi/Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>KODE</b>
Target	1. Fokus pada target	1. Saya selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan	KK1
	2. Menantang dan realistis	2. Target yang saya buat/terima, sangat menantang namun realistis	KK2
	3. Memenuhi kuantitas	3. Saya selalu memenuhi kuantitas yang ditargetkan	KK3
	4. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan	4. Pelanggan internal/eksternal puas atas kuantitas yang dihasilkan	KK4
Kualitas	5. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan	5. Kualitas yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan	KK5
	6. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas	6. Bagi saya, kualitas adalah mutlak untuk dipenuhi	KK6
	7. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas	7. Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada	KK7
	8. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan	8. Pelanggan internal/eksternal puas atas kualitas yang saya hasilkan	KK8
Waktu	9. Pekerjaan selesai tepat waktu	9. Dalam menyelesaikan target, saya selalu tepat waktu	KK9
	10. Pelanggan puas atas waktu penyelesaian	10. Pelanggan internal/eksternal puas atas penyelesaian yang saya hasilkan karena tepat waktu	KK10
	11. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu	11. Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai	KK11
Taat Asas	12. Dilakukan dengan cara yang benar	12. Proses yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar	KK12

<b>KEPUASAN KERJA</b>			
<b>Dimensi/Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>KODE</b>
Upah	1. Kepuasan terhadap gaji	1. Gaji atau upah yang diterima sudah layak dan saya merasa puas	JS1
	2. Kepuasan terhadap tunjangan karyawan	2. Selain gaji/upah, saya menerima tunjangan-tunjangan lainnya	JS2
	3. Kepuasan terhadap fasilitas karyawan	3. Fasilitas yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya	JS3
Pekerjaan	4. Kepuasan terhadap pekerjaan yang menarik	4. Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik dan menyenangkan	JS4
	5. Kepuasan terhadap kesempatan kerja	5. Saya diberi kesempatan seluas-luasnya untuk belajar, ini sangat menyenangkan	JS5
	6. Kepuasan terhadap tanggung jawab dan kepercayaan kerja	6. Saya diberi tanggung jawab dan kepercayaan terhadap pekerjaan dan saya merasa puas	JS6
Kesempatan Promosi	7. Kepuasan terhadap sistem promosi	7. Saya puas atas sistem promosi yang ada karena dilakukan secara transparan dan berdasarkan prestasi	JS7
	8. Kepuasan terhadap kesempatan memperoleh promosi	8. Saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik	JS8
	9. Kepuasan terhadap objektivitas penilaian promosi	9. Saya merasa dinilai secara objektif untuk urusan promosi kerja	JS9
Penyelia	10. Kepuasan terhadap penyelia secara umum	10. Penyelia menunjukkan perhatian dan selalu memberikan nasihat kepada saya	JS10
	11. Kepuasan terhadap reward yang diberikan penyelia	11. Penyelia memuji saya apabila mencapai hasil yang baik	JS11
	12. Kepuasan terhadap bantuan penyelia	12. Penyelia selalu membantu saya apabila mendapat kesulitan dalam pekerjaan	JS12

Rekan Sekerja	13. Kepuasan terhadap rekan kerja	13. Rekan kerja saya cukup cerdas dan sangat membantu dalam bekerja	JS13
	14. Kepuasan terhadap rekan kerja yang tanggung jawab	14. Rekan kerja saya sangat menyenangkan dan bertanggung jawab	JS14
	15. Kepuasan terhadap rekan kerja yang bisa diajak bekerja sama	15. Rekan kerja saya sangat menyenangkan dan dapat diajak bekerja sama	JS15

Dari beberapa butir pertanyaan diatas, ditentukan model penelitian berdasarkan pertanyaan diatas dan pengembangan dari hasil beberapa penelitian terdahulu diantaranya :Saleem, *et al* (2010), Ahmed, *et al* (2010), Onanda (2015), Omollo (2015), Inuwa (2016), dan Bakotic(2016). Penelitian ini memiliki dua variabel independen yaitu motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Antar variabel independen akan diuji pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan juga pengaruh dari motivasi terhadap kepuasan kerja. Gambar 3-3 adalah gambar model dari penelitian ini.

Dari penjelasan rumusan masalah, hubungan antar variabel, dan kerangka penelitian yang dijelaskan sebelumnya maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

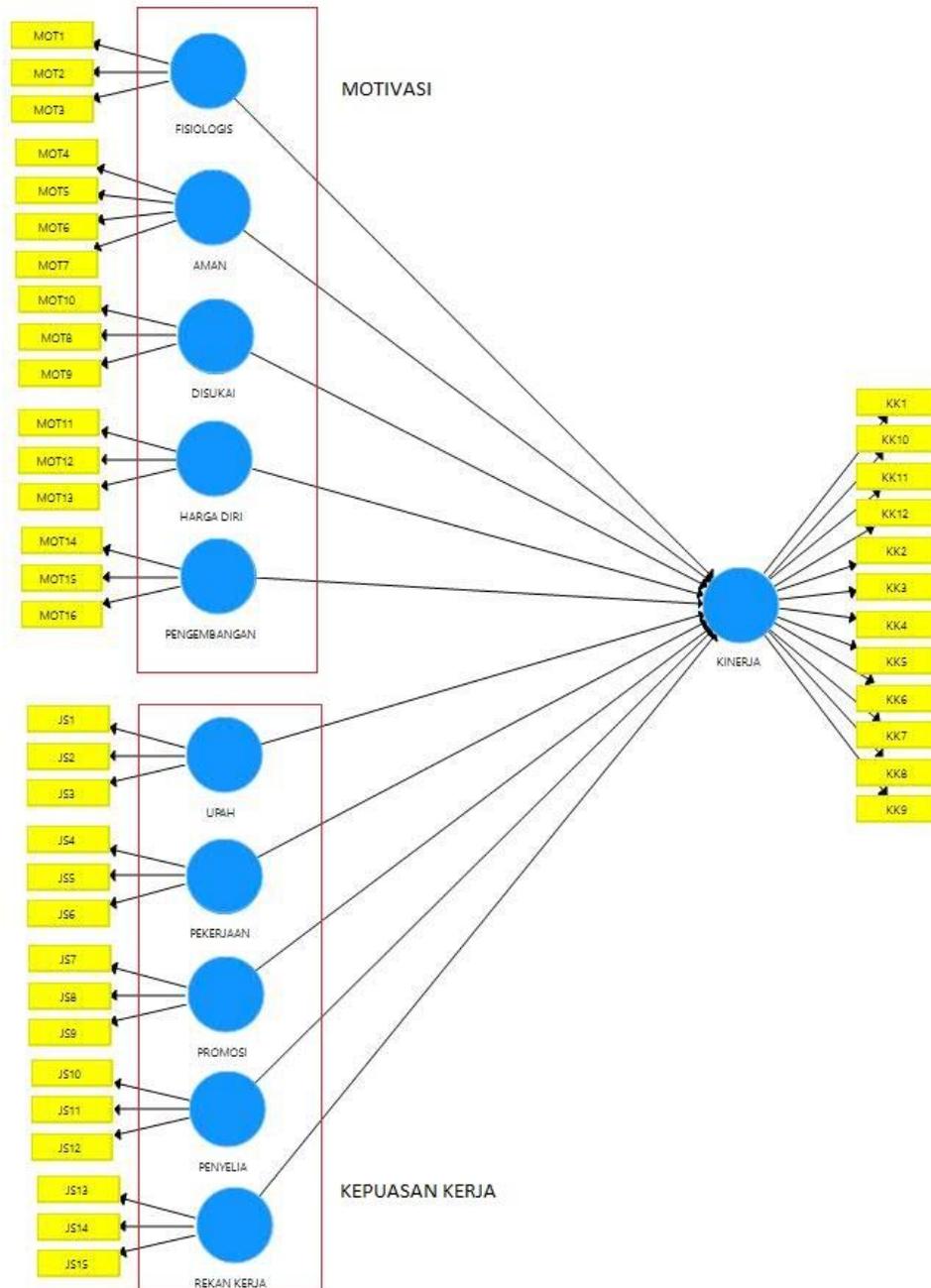
Digunakan semua indikator dalam setiap variabel latent untuk melakukan pengujian hubungan pada setiap hipotesis yang diajukan.

### **3.6 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.6.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2013:215), Populasi merupakan sebuah area dimana terdapat objek dan subjek penelitian yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu secara general yang kemudian ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi bisa dikatakan sebagai sekumpulan dari jumlah total unit yang akan dianalisa. Bisa merupakan orang, kejadian atau sesuatu yang memiliki kesamaan karakter tertentu. Dalam penelitian ini, popolasi yang digunakan adalah

seluruh karyawan PT. X di Kota Pasuruan.



Gambar 3-2 Model Penelitian

### 3.6.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013:215), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Dari pengertian diatas, sebuah sampel harus

bisa mewakili keseluruhan karakteristik dari populasi. Penentuan jumlah sampel terhadap populasi digunakan metode Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)}$$

Dimana:

N = Populasi

n = Ukuran Sampel

e = Persentase kelonggaran ketidakterikatan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan

Dari rumus diatas, dengan menggunakan error sebesar 8% dan populasi sebesar 530 karyawan, maka diperoleh sampel sebesar 120 karyawan dari PT X di Kota Pasuruan yang meliputi seluruh bagian dan level manajemen. Kuisisioner akan dibagikan secara acak pada sejumlah sampel karyawan tersebut.

### **3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memperoleh responden pada penelitian ini adalah *conveinience sampling* yang berarti bahwa peneliti mengambil data berdasarkan kemudahan untuk memperoleh dan menyediakan data dari responden. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner secara acak baik *Offline* maupun *Online* kepada karyawan PT X di Kota Pasuruan hingga didapatkan jumlah 120 responden.

## **3.7 Data dan Pengumpulan Data**

### **3.7.1 Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari hasil survei dengan mengedarkan kuisisioner kepada responden.

### **3.7.2 Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data melalui kuisisioner, kuisisioner adalah metode

pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengajukan daftar pernyataan yang telah disusun dalam bentuk angket kepada karyawan PT X di Kota Pasuruan secara acak. Penggunaan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini cukup ekonomis, cepat, menjamin keleluasaan responden untuk menjawab dan mengumpulkan fakta-fakta yang diperlukan serta menjamin kerahasiaan identitas responden sehingga lebih mudah memberikan informasi atau jawaban. Langkah yang dilakukan adalah menyebarkan daftar pernyataan kepada responden yang terpilih kemudian mereka diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang diajukan, dengan pilihan jawaban yang disediakan, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Variabel diukur dengan menggunakan metode kuisioner dengan menggunakan skala *likert*. Skala likert sendiri merupakan alat bantu pengukuran untuk mengukur *feedback* dari setiap obyek penelitian dalam hal ini adalah responden. Digunakan bobot 5 skala likert untuk masing-masing pertanyaan yang diberikan dalam kuisioner dengan kriteria pembobotan nilai sebagai berikut:

- a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi skor: 5
- b. Untuk jawaban setuju (S) diberi skor: 4
- c. Untuk jawaban netral (N) diberi skor: 3
- d. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi skor: 2
- e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor: 1

Jika data telah terkumpul berupa data interval, kemudian dilakukan pengelompokan data menjadi berbagai bagian pengamatan baru dilakukan analisis data.

### **3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu teknik pengujian data dengan tujuan untuk mengetahui bahwa data yang akan diolah memiliki validitas yang tinggi. Validitas suatu data ditunjukkan dengan data yang konvergen. Pada penelitian ini pengujian validitas konvergensi dilakukan dengan metode *average variance extracted (AVE)*. Prinsip perhitungan metode ini adalah mengukur nilai akar kuadrat tiap loading

factor pada setiap indikator dalam variabel. Suatu data dikatakan valid apabila nilai AVE lebih besar sama dengan 0.5. (Ghozali, 2014:40).

### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji nilai konsistensi yang terbentuk dari tiap respon yang diberikan oleh responden pada suatu pertanyaan. Data dikatakan reliabel ketika suatu indikator tertentu dengan beberapa jumlah responden memiliki nilai skala yang sama. Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach Alfa dengan menggunakan software minitab 16. Data dikatakan reliabel ketika nilai cronbach alfa tiap indikator lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2014:43).

### **3.8.3 Teknik Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS sebagai alat untuk menganalisa hubungan antar tiap variabel dan indikator. Indikator-indikator yang ditentukan dalam pemodelan SEM dengan menggunakan software AMOS adalah sesuai dengan respon dari setiap pertanyaan yang diberikan kemudian diinterpretasikan ke dalam angka, yang kemudian di analisa dengan menggunakan software AMOS. Hasil dari analisa tiap indikator ini yang nantinya akan dihitung sebagai nilai loading foactor. Nilai loading factor yang lebih besar dari 0.7 memiliki pengertian bahwa indikator yang diberikan memiliki nilai representatif yang kuat. Dari nilai loading factor ini kemudian dapat secara otomatis diamati hubungan antara tiap variabel bebas dan terikat pada setiap anak panah yang saling berhubungan.

#### **Langkah-langkah Analisis AMOS**

1. Langkah pertama dimulai dengan penginterpretasikan hasil kusioner pada Microsoft excel sehingga diperoleh nilai dari setiap jawaban yang diberikan oleh responden.
2. Pengolahan data dari nilai yang diperoleh dengan menggunakan software AMOS.
3. Penentuan Model penelitian (penentuan variabel bebas, variabel terikat,

indikator pada tiap variabel, dan arah panah tiap indikator dan variabel sesuai dengan hipotesis yang akan diuji).

4. Penentuan Variabel Bebas dan Variabel Terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas dibagi menjadi beberapa sub variabel yang diambil dimensi Motivasi dan Kepuasan Kerja. Sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan
5. Dari beberapa sub variabel dan variabel tersebut kemudian dibagi menjadi beberapa indikator untuk penentuan loading factor dari setiap indikator pada variabel tersebut.
6. Penentuan indikator didasarkan pada poin-poin pertanyaan yang dibagikan pada kuisisioner, sehingga nilai dari diagram tergantung dari jawaban kuisisioner yang telah dibagikan.
7. Loading factor dari tiap indikator dalam variabel dikatakan valid ketika nilai yang dihitung pada software AMOS lebih besar sama dengan 0.7.
8. Selain hubungan antar indikator dalam variabel, terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel bebas dikatakan memiliki hubungan yang positif dengan variabel terikat ketika nilai antar variabel juga bernilai positif, begitu juga sebaliknya.
9. Pengujian berikutnya adalah seberapa erat hubungan antara tiap variabel. Pada software AMOS, pengujian ini dilakukan dengan menggunakan direct measurement significance. Hubungan tiap variabel dikatakan erat jika nilai direct measurement significance dibawah  $p \geq 0.05$ .

Pengujian yang terakhir adalah Goodness of Fit. Pengujian ini bertujuan untuk pengujian bentuk dari model hipotesis yang telah dibuat pada software AMOS. Model penelitian dikatakan sesuai dengan Goodness of Fit apabila nilai chi square dibawah 0.05, Relative of normed chi-square dibawah 5, GFI  $\geq 0.8$ , NFI  $\geq 0.8$  dan CFI  $\geq 0.8$ .

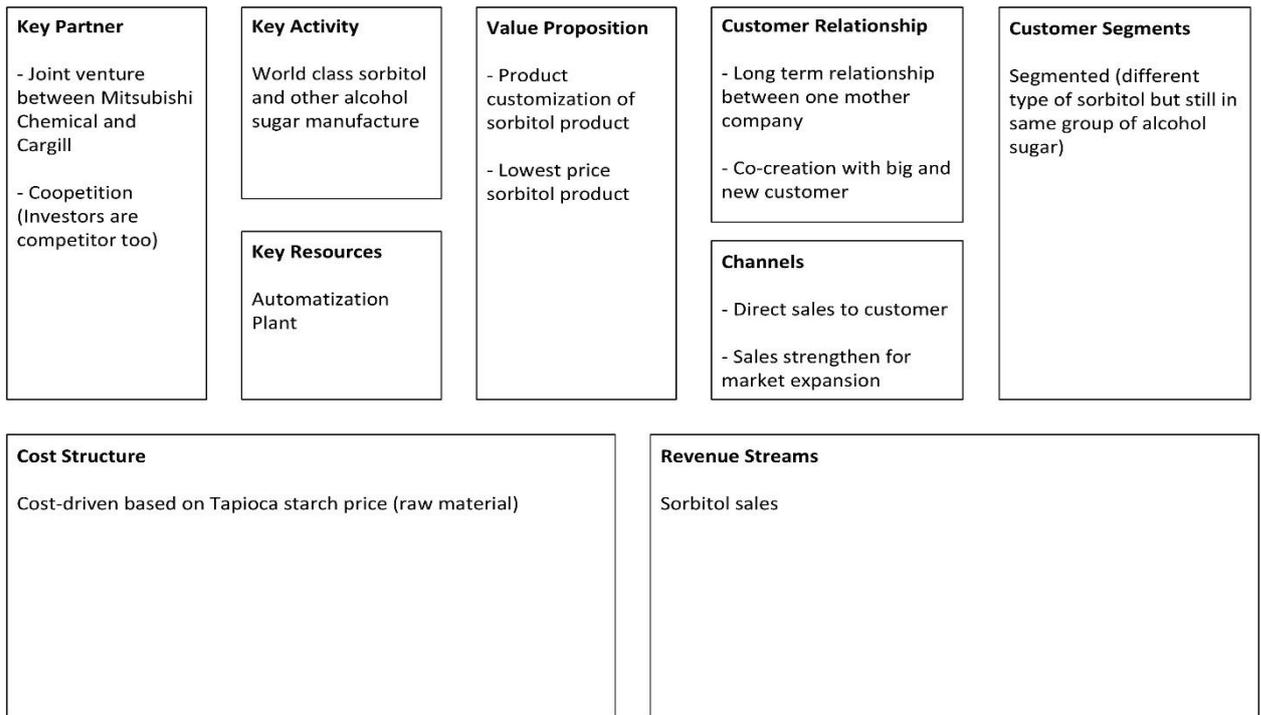
## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisa Business Model Canvas dari Perusahaan X**

Perusahaan X adalah joint venture dari perusahaan Amerika dan Jepang

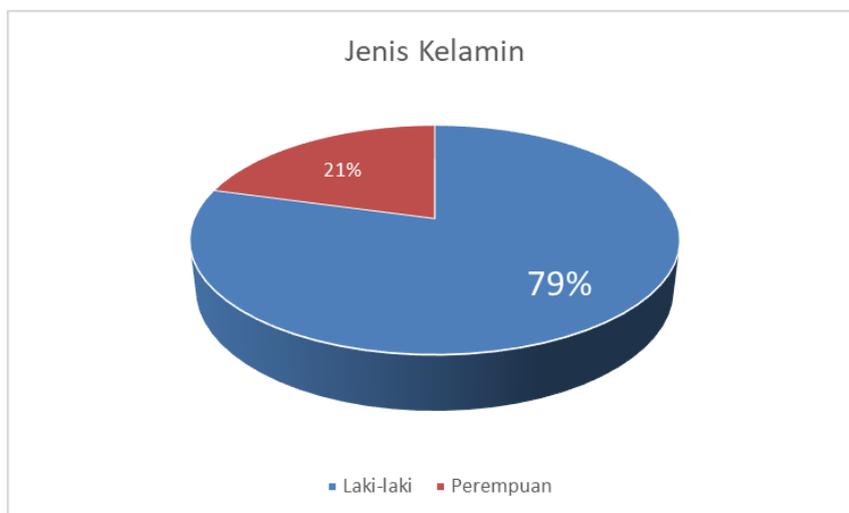
yang bergerak di bidang industri pangan. Namun, selain sebagai perusahaan joint venture, perusahaan share holder Amerika dan Jepang ini juga merupakan perusahaan kompetitor dibidang usaha yang sama. Key activity dari perusahaan ini adalah menjadi perusahaan kelas dunia yang menguasai pasar domestik dan mancanegara dibidang pembuatan sorbitol dan berbagai gula alkohol yang lain. Dasar dari value creation di perusahaan X adalah pembuatan sorbitol dengan teknologi otomatisasi peralatan. Perusahaan X juga melakukan peningkatan value perusahaan dengan kostumisasi produk dan menurunkan harga jual sorbitol (harga raw material relatif rendah). Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, perusahaan X menganut sistem long term dimana perusahaan X mengadakan hubungan kerja sama dengan anak perusahaan dari perusahaan induk, selain itu perusahaan X juga menerapkan sistem co-creation dimana produk sorbitol disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (sejauh masih bisa diproduksi oleh perusahaan X). Channels dari perusahaan X adalah penjualan langsung ke pelanggan (direct sales) dan penguatan pasar untuk melakukan ekspansi pasar domestik dengan menjual dan menawarkan produk sebanyak-banyaknya ke perusahaan konsumsi gula alkohol. Segmentasi pelanggan perusahaan X adalah semua perusahaan yang membutuhkan sorbitol atau gula alkohol sebagai raw materialnya. Cost structure perusahaan X adalah dari harga raw material, dimana harga raw material merupakan 70% dari harga produksi sorbitol dan income perusahaan berasal dari laba penjualan sorbitol. Jika dipetakan, gambar BMC perusahaan X seperti Gambar 4-1.



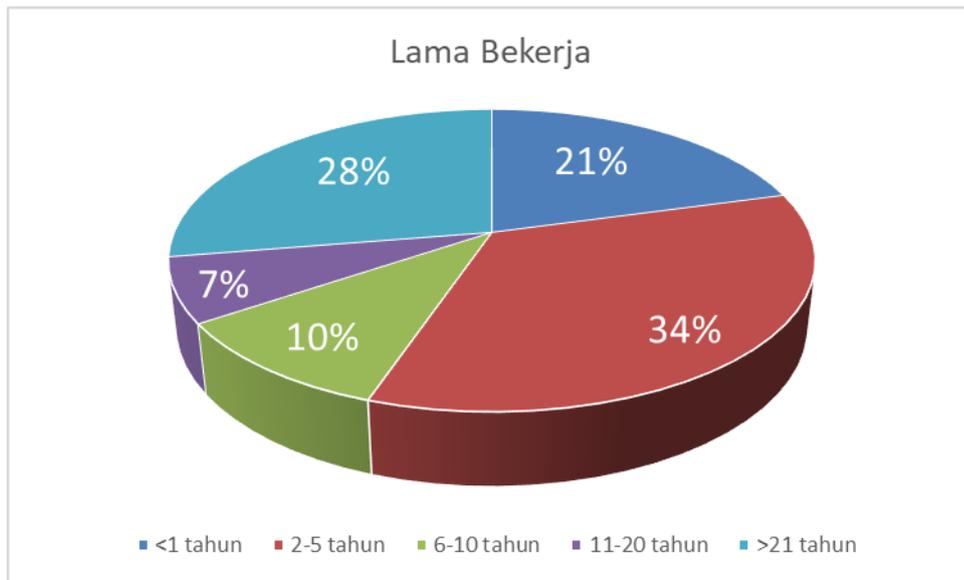
Gambar 4-1 Business Model Canvas PT. X

#### 4.2 Demografi Responden pada perusahaan X

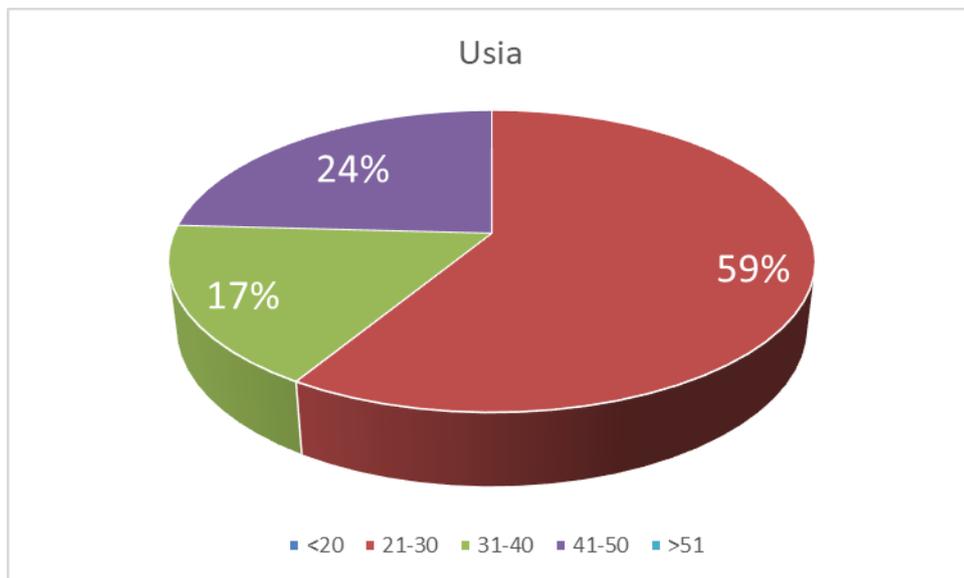
Kuisisioner dibagikan kepada 132 karyawan di perusahaan X pada bulan April 2018 – Juni 2018, terdapat 120 kuisisioner yang telah selesai diisi yang kemudian dianalisa dengan menggunakan software AMOS. Gambar 4-2, 4-3, 4-4, dan 4-5 adalah sebaran demografi responden karyawan PT. X :



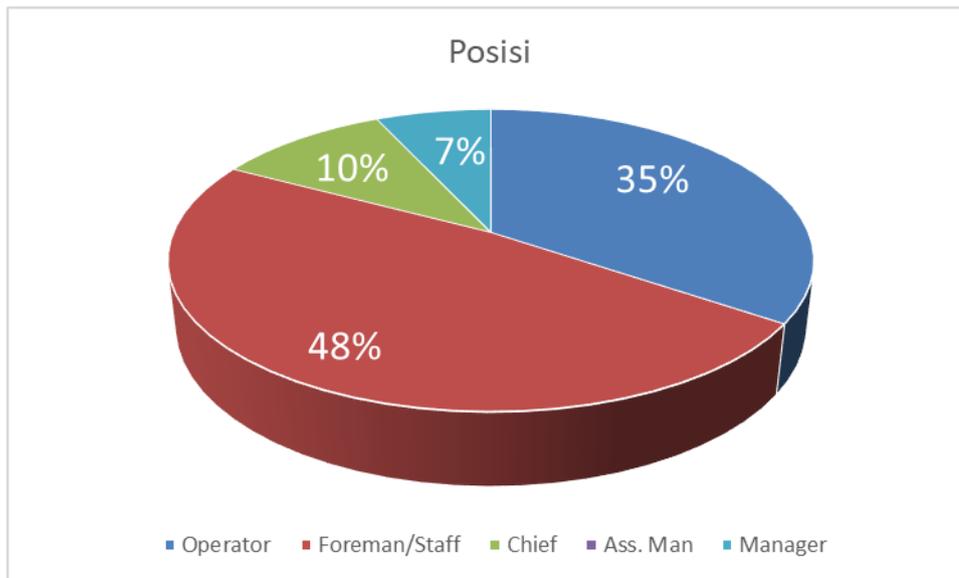
Gambar 4-2 Persebaran jenis kelamin responden



Gambar 4-3 Persebaran Lama bekerja responden



Gambar 4-4 Persebaran Usia Responden



Gambar 4-5 Persebaran Posisi responden

Dari keempat gambar diatas, dapat diamati persebaran demografi responden karyawan pada PT.X dimana di dominasi oleh laki-laki 79% (95 orang). Dari segi lama bekerja, responden didominasi karyawan dengan lama bekerja antara 2-5 tahun 34% (41 orang). Usia responden didominasi oleh karyawan produktif yaitu 21-31 tahun sebanyak 59% (70 orang) dan yang terakhir adalah posisi dimana didominasi oleh karyawan dengan posisi sebagai foreman/staff sebanyak 48% (58 orang).

#### 4.3 Factor Loading

Factor loading adalah pengujian statistik yang bertujuan untuk pengukuran nilai relevansi dari setiap dimensi atau indikator pada variabel yang akan diamati terhadap variabel bebas atau unobserved variable. Pada tabel diatas, nilai loading factor dimensi atau indikator pada tiap variabel yang memiliki nilai lebih besar dari ambang batas lebih dari samadengan 0.7 yang diterima (Ghozali, 2014).

Tabel 4-1 Hasil Perhitungan Factor Loading Iterasi pertama

Factor	Item	Farctor Loading	Status	Factor	Item	Farctor Loading	Status
MOTIVASI	MOT1	0.097	ditolak	KEPUASAN KERJA	JS1	0.908	diterima
	MOT2	-0.05	ditolak		JS2	0.698	ditolak
	MOT3	-0.002	ditolak		JS3	0.945	diterima
	MOT4	0.957	diterima		JS4	0.172	ditolak
	MOT5	-0.136	ditolak		JS5	0.229	ditolak
	MOT6	0.004	ditolak		JS6	0.112	ditolak
	MOT7	-0.202	ditolak		JS7	0.204	ditolak
	MOT8	0.02	ditolak		JS8	0.127	ditolak
	MOT9	-0.055	ditolak		JS9	0.242	ditolak
	MOT10	0.796	diterima		JS10	0.216	ditolak
	MOT11	-0.015	ditolak		JS11	0.185	ditolak
	MOT12	0.683	ditolak		JS12	0.378	ditolak
	MOT13	-0.014	ditolak		JS13	0.13	ditolak
	MOT14	0.028	ditolak		JS14	0.331	ditolak
	MOT15	0.054	ditolak		JS15	-0.038	ditolak
	MOT16	0.032	ditolak				
KINERJA KARYAWAN	KK1	-0.112	ditolak				
	KK2	-0.178	ditolak				
	KK3	0.956	diterima				
	KK4	0.938	diterima				
	KK5	-0.018	ditolak				
	KK6	0.029	ditolak				
	KK7	0.047	ditolak				
	KK8	0.07	ditolak				
	KK9	0.062	ditolak				
	KK10	-0.004	ditolak				
	KK11	0.06	ditolak				
	KK12	0.833	diterima				

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Pada tabel 4-1 terlihat bahwa ada beberapa item yang tidak memenuhi nilai factor loading yang menyebabkan tidak relevansinya data. Oleh karena itu, peneliti mengeliminasi beberapa item dengan nilai loading factor yang lebih kecil dari 0.7 sehingga nilai loding factor dari setiap item dapat terpenuhi. Pada tabel 4-2 adalah hasil dari beberapa indikator yang telah di eliminasi.

Tabel 4-2 Hasil Perhitungan Factor Loading dengan beberapa eliminasi

No	Factor	Item	Factor Loading	Nilai ambang
1	MOTIVASI	MOT4	0.93	>0.7 maka diterima
		MOT10	0.81	≥ 0.7 maka diterima
		MOT14	0.7	≥ 0.7 maka diterima
2	KEPUASAN	JS1	0.94	≥ 0.7 maka diterima
		JS2	0.71	≥ 0.7 maka diterima
		JS3	0.92	≥ 0.7 maka diterima
3	KINERJA	KK3	0.91	≥ 0.7 maka diterima
		KK4	0.88	≥ 0.7 maka diterima
		KK12	0.83	≥ 0.7 maka diterima

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

#### 4.4 Cronbach Alpha

Tabel 4-3 Hasil Perhitungan Cronbach Alpha

No	Factor	Item	Cronbach Alpha	Nilai ambang
1	MOTIVASI	MOT4	0.8502	≥ 0.7 maka diterima
		MOT10		
		MOT14		
2	KEPUASAN	JS1	0.8788	≥ 0.7 maka diterima
		JS2		
		JS3		
3	KINERJA	KK3	0.9275	≥ 0.7 maka diterima
		KK4		
		KK12		

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Cronbach Alpha merupakan salah satu teknik pengujian yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi data antar tiap variabel yang akan diuji dan tersaji dalam faktor analisa dan dapat dilihat pada tabel 4-3. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diuji yaitu motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari tabel diatas diperoleh nilai Cronbach Alpha untuk variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berurutan adalah 0.8502, 0.8788 dan 0.9275. Dengan nilai batas minimum sebesar 0.7, maka bisa dikatakan bahwa data primer dari ketiga variabel tersebut memiliki nilai konsistensi yang kuat diantara tiap

faktor/indikatornya.

#### 4.5 Composite Reliability

Tabel 4-4 Hasil Perhitungan Construct Reliability

No	Factor	Item	Construct Reliability	Nilai ambang
1	MOTIVASI	MOT4	0.858	$\geq 0.7$ maka diterima
		MOT10		
		MOT14		
2	KEPUASAN	JS1	0.896	$\geq 0.7$ maka diterima
		JS2		
		J23		
3	KINERJA	KK3	0.936	$\geq 0.7$ maka diterima
		KK4		
		KK12		

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Hampir sama seperti pengujian konsistensi dengan menggunakan Cronbach Alpha. Pengujian composite reliability yang dapat dilihat pada tabel 4-4 digunakan untuk mengukur konsistensi data dengan menggunakan Factor Loading. Dari tabel diatas terlihat bahwa semua nilai Construct Reliability memiliki angka lebih besar sama dengan 0.6 yang menunjukkan bahwa semua data yang digunakan telah konsisten atau reliabel.

#### 4.6 Average Variance Extracted

Perhitungan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada tabel 4-5 bertujuan untuk pengujian validitas konvergensi data. Perhitungan nilai AVE dilakukan dengan menggunakan data dari Loading Factor. Nilai minimum untuk AVE adalah 0.5, pada tabel diatas diperoleh nilai AVE pada setiap variabel adalah diatas 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa data kita konvergen.

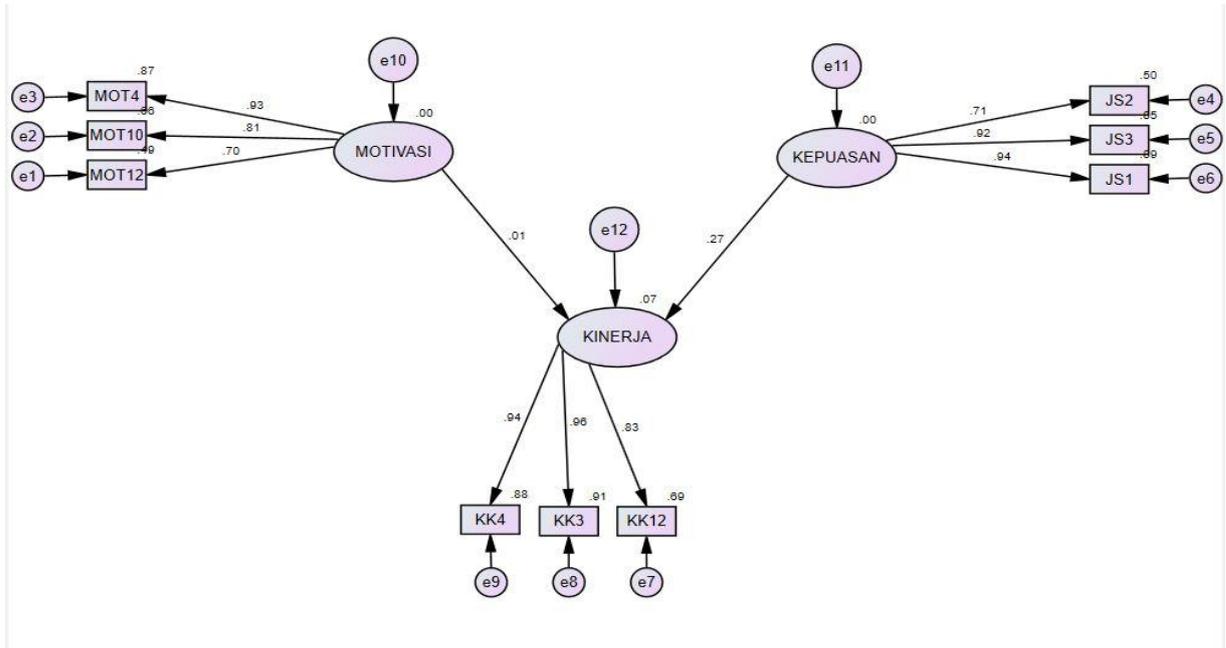
Tabel 4-5 Perhitungan Average Variance Extracted

No	Factor	Item	AVE	Nilai ambang
1	MOTIVASI	MOT4	0.670	>0.5 maka diterima
		MOT10		
		MOT14		
2	KEPUASAN	JS1	0.745	≥ 0.5 maka diterima
		JS2		
		JS3		
3	KINERJA	KK3	0.831	≥ 0.5 maka diterima
		KK4		
		KK12		

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Perhitungan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada tabel 4-5 bertujuan untuk pengujian validitas konvergensi data. Perhitungan nilai AVE dilakukan dengan menggunakan data dari Loading Factor. Nilai minimum untuk AVE adalah 0.5, pada tabel diatas diperoleh nilai AVE pada setiap variabel adalah diatas 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa data kita konvergen.

#### 4.7 Hasil Pemodelan



Gambar 4-6 Pemodelan Penelitian dengan menggunakan *software* AMOS

Pada pemodelan dengan menggunakan *software* AMOS diatas terlihat beberapa indikator yang di eliminasi sehingga menyisakan 3 indikator di setiap variabel. Hal ini dikarenakan *software* AMOS memiliki keterbatasan ketika running dengan indikator lebih dari empat disetiap variabel

Tabel 4-6 adalah beberapa indikator yang digunakan dalam model penelitian ini:

Tabel 4-6 Indikator Model Penelitian

KODE	INDIKATOR
MOT4	Tingkat penerimaan dari karyawan terhadap pemimpinnya
MOT10	Tingkat persamaan karyawan di mata pemimpin
MOT14	Tingkat dukungan pemimpin untuk pengembangan diri karyawan
JS1	Tingkat kebutuhan hidup yang diterima karyawan
JS2	Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan untuk pendidikan anak-anaknya
JS3	Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan akan jaminan kesehatan
KK3	Memenuhi kuantitas
KK4	Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
KK12	Dilakukan dengan cara yang benar

Sumber: Hasil pengolahan data

Dari hasil gambar pemodelan pada gambar 4-6, dapat diamati bahwa hubungan antar variabel bebas (Motivasi dan Kepuasan Kerja), memiliki korelasi atau nilai yang positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan di perusahaan X. Begitu juga semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan X. korelasi antar variabel dapat dilihat pada tabel 4-7.

Untuk mengetahui seberapa signifikan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, maka digunakan metode *direct significance measurement* menggunakan *software* AMOS. Dikarenakan data dalam penelitian ini termasuk kategori kecil ( $N < 400$ ), maka digunakan metode *bootstrap* dengan sampel sebanyak 1000, *bias corrected confidence intervals* dipilih angka 95 dan opsi *bootstrap maximum likelihood (ML)* (Hu, 2010) (Cheung, 2008). Dari *running data*, diperoleh faktor korelasi sebagai pada Tabel 4-8.

Tabel 4-7 Hasil uji Hipotesis

No	Hipotesis	Korelasi Positif	Korelasi Negatif
1	Motivasi berhubungan positif dengan Kinerja Karyawan	√	-
2	Kepuasan Kerja berhubungan positif dengan Kinerja Karyawan	√	-

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Tabel 4-8 Hasil uji Correlation Factor

No	Correlation Factor	Estimate	p
1	Kinerja <-- Motivasi	0.05	0.014
2	Kinerja <-- Kepuasan kerja	0.05	0.269

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

Dari tabel 4-8 tersebut terlihat bahwa faktor motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan secara signifikan ( $p \leq 0.05$ ). Sedangkan hipotesa kedua yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, memiliki hubungan yang tidak signifikan ( $p > 0.05$ ).

#### 4.8 Model Fit Result

Langkah selanjutnya adalah melakukan validitas seluruh model konseptual dengan menggunakan analisis model Fit.

Hasil analisa model fit pada tabel 4-9, diperoleh dari running dengan menggunakan software AMOS. Setiap data yang dihasilkan memiliki nilai limit yang bervariasi. Setelah diuji dengan menggunakan 5 parameter dan keseluruhannya dapat diterima, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini kuat atau sesuai.

Tabel 4-9 Hasil pengujian Model Fit

No	Model Fit Parameter	Value	Treshold
1	Chi-Square (X2) signififance (p)	0.000	$n \leq 0.05$
2	Relative of normed chi-square	4.919	$n \leq 5.0$
3	Goodness of Fit (GFI)	0.844	$n \geq 0.80$
4	Normed Fit Index (NFI)	0.858	$n \geq 0.80$
5	Comparative Fit Index (CFI)	0.882	$n \geq 0.9$

Sumber: Hasil pengolahan data & Ghozali (2014)

#### 4.9 Implikasi Manajerial

Berdasarkan dari hasil analisa SEM, diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dapat dipahami bahwa motivasi akan menyebabkan setiap pegawai terpacu untuk meningkatkan kinerja. Pada kasus PT X produsen sorbitol, para pegawai terlihat memiliki motivasi dan kinerja yang tidak terput jauh ( $\beta = 0.01$ ) sehingga dapat di pahami bahwa motivasi dasar dari pegawai sudah cukup tinggikan bahkan dalam kategori *mature*. Kondisi ini memberi dampak positif namun bersifat kecil. Untuk meningkatkan performa kinerja, PT X perlu melakukan inovasi dalam meningkatkan motivasi pegawai yang berbeda dari kondisi saat ini. Harapannya, dengan inovasi peningkatan motivasi, akan memberikan dampak lebih besar untuk peningkatan kinerja karyawan. Inovasi peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti outbound, coaching maupun session sharing.

Pada konteks kepuasan, memang telah memberi pengaruh yang tidak signifikan. Hal ini menarik untuk di diskusikan. Pada beberapa kondisi, memang terjadi kecenderungan terhadap pegawai yang sudah puas mereka akan berada di zona nyaman. Zona ini menyebabkan tanpa disadari pegawai terlena sehingga tidak

optimal dalam kinerja nya. Adapun pada kondisi PT X dapat disiasati dengan adanya target maupun tantangan sehingga pegawai tidak berlama – lama untuk puas dan giat dalam meningkatkan kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari penelitian pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai PT X produsen sorbitol, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan X adalah motivasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan hal ini menunjukkan semakin besar motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan X. Antara motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang sangat signifikan.
2. Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan X adalah kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan hal ini menunjukkan semakin besar kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan X. Antara kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang tidak signifikan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa rekomendasi atau saran yang bisa membantu pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Perlu adanya inovasi sebagai upaya menaikkan motivasi, dimana akan memberi pengaruh lebih tinggi untuk menaikkan kinerja pegawai. Inovasi peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan seperti outbound, coaching maupun session sharing.
2. Pada hubungan antara kepuasan dan kinerja dapat disiasati dengan adanya target capaian maupun tantangan agar pegawai tidak berlama – lama untuk puas dan giat dalam meningkatkan kinerja.

**(Halaman Ini Sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., dkk., 2010, Effects of Motivational Factors on Employee Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab Pakistan, *International Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 70-80.
- Awaludin, I., Adam, L.O.B., dan Mahrani, S.W., The Effect of Job Satisfaction, Integrity, and Motivation on Performance, *The International Journal of Engineering and Science*, Vol. 5, Issue. 1, pp. 47-52.
- Bakotic, D., 2016, Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 29, No. 1, pp. 118-130.
- Cheung, G.W., Lau R.S., (2008), Testing Mediation and Suppression Effect of Latent Variables Bootstrapping with Structural Equation Models, *Organizational Research Methods*, vol 11, pp 296-325.
- Ghozali, I, 2014, *Structural Equation Modeling-Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.H., 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hakim, A., 2006, Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vol. 2, No. 2, Hal. 165-180.
- Handoko, H., 2012, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

- Harianja, M.T.E., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan,, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Jakarta : Penerbit PT Grasindo.
- Hu, C., dan Wang, Y., (2010), Bootstrapping in AMOS, Powerpoint, Consulte le, pp 23-02.
- Inuwa, M., 2016, Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach, *The Millenium University Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 90-103.
- Luthans, F., 2008, *Organizational Behaviour 11<sup>th</sup> edition*, New York : McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River: Pearson
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., dan Kuswanto, S., Effect of Job Satisfaction and Motivation Towards Employee's Performace in XYZ Shipping Company, *Journal of Education and Practice*, Vol. 8, No. 8, pp. 72-29.
- Omollo, P.A., 2015, Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya : A Case Study of Kenya Commercial Bank In Migori County, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 87-103.
- Onanda, B., 2015, The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 5, Issue 9, pp. 1-13.

Platis, C., Reklitis, P., dan Zimeras, S., 2014, Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services, *International Conference on Strategic Innovative Marketing*, September 2014.

Rivai, V., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., 2006, *Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Edition*, Pearson Education.

Saleem, R., Mahmood, A., dan Mahmood, A., 2010, Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11, pp. 213-222.

Shahzadi, I., dkk, 2014, Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 23, pp. 159-166.

Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : CV Andi Offset.



21	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	1	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	1	3	1	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
24	1	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5
26	1	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	2	3	1	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	2	2
28	1	2	1	2	5	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	2	4	4	3	4	1	1	5	4	1	3	1	4	4	4	4
30	1	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4
31	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3
32	1	2	2	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4
33	1	2	1	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
34	2	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2
35	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
36	1	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
37	2	2	2	2	5	3	5	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	2	2
38	1	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3
39	1	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
40	1	3	1	2	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5
41	1	3	5	1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
42	2	2	2	2	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
43	1	4	5	1	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
44	1	4	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
45	1	3	4	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3

46	1	2	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	1	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	1	3	1	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
52	1	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	2	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5
54	1	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	2	3	1	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	2	2
56	1	2	1	2	5	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3
57	2	2	2	2	4	4	3	4	1	1	5	4	1	3	1	4	4	4	4
58	1	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4
59	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3
60	1	2	2	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4
61	1	2	1	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
62	2	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2
63	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
64	1	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
65	2	2	2	2	5	3	5	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	2	2
66	1	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3
67	1	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
68	1	3	1	2	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5
69	1	3	5	1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
70	2	2	2	2	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4

71	1	4	5	1	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
72	1	4	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
73	1	3	4	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
74	1	2	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	1	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	1	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	1	3	1	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
80	1	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	2	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5
82	1	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	2	3	1	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	2	2
84	1	2	1	2	5	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3
85	2	2	2	2	4	4	3	4	1	1	5	4	1	3	1	4	4	4	4
86	1	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4
87	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3
88	1	2	2	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4
89	1	2	1	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
90	2	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2
91	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
92	1	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
93	2	2	2	2	5	3	5	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	2	2
94	1	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3
95	1	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4

96	1	3	1	2	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5
97	1	3	5	1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
98	2	2	2	2	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
99	1	4	5	1	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
100	1	4	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
101	1	3	4	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3
102	1	2	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
103	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	1	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	1	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	1	3	1	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
108	1	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	2	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5
110	1	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	2	3	1	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	2	2
112	1	2	1	2	5	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3
113	2	2	2	2	4	4	3	4	1	1	5	4	1	3	1	4	4	4	4
114	1	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4
115	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3
116	1	2	2	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4
117	1	2	1	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
118	2	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2
119	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
120	1	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4





49	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
50	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
53	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
54	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
55	2	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3
56	3	3	1	2	2	3	5	3	4	4	4	2	2	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
57	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	3	1	3	2	1	2	4	2	3	2	4	4	3	1	3	3	4	3
58	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	1	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
59	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
60	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	1
61	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3
62	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3
66	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
67	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
70	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
71	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
72	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
73	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	5	4





Lampiran 2 : Data Hasil Bootstrap

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	KEPUASAN	MOTIVASI	KINERJA
KINERJA	.269	.014	.000
KK4	.000	.000	.937
KK3	.000	.000	.957
KK12	.000	.000	.832
JS1	.944	.000	.000
JS3	.920	.000	.000
JS2	.708	.000	.000
MOT4	.000	.933	.000
MOT10	.000	.815	.000
MOT12	.000	.698	.000

Lampiran 3 : Data Running AMOS Model Fit

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	20	122.982	25	.000	4.919
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	864.710	36	.000	24.020

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.108	.844	.719	.469
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.236	.400	.250	.320

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.858	.795	.883	.830	.882
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Lampiran 4: Contoh Quisioner

<b>Daftar Pertanyaan Motivasi</b>					
Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan hidup terpenuhi					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan untuk pendidikan anak-anak terpenuhi					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan jaminan kesehatan terpenuhi					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena pimpinan saya sangat menyenangkan					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Rekan-rekan ker ja sangat menyenangkan dan membuat saya bekerja lebih nyaman					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Saya senang dalam bekerja karena didukung oleh suasana lingkungan kerja yang nyaman					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Masa depan saya terjamin karena ditempat bekerja terdapat program pensiun atau program hari tua					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju
Pimpinan sangat memberikan perhatian terhadap pekerjaan yang saya kerjakan					
	1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>				
					Sangat Setuju

Pimpinan saya selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang saya hadapi	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan tidak membedakan karyawan dan semuanya mendapatkan perhatian yang sama	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan saya selalu memperlakukan karyawannya dengan baik dan sopan	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang didapatkan karyawannya	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan sangat memperhatikan insentif yang diberikan ke karyawan sesuai dengan hasil kerjanya	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan saya selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya untuk pengembangan diri	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan saya selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya terhadap bakat dan talenta	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pimpinan saya selalu memonitor dan memberi dukungan terhadap pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
<b>Daftar Pertanyaan Kinerja Karyawan</b>	
Saya selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Target yang saya buat/terima, sangat menantang namun realistis	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Saya selalu memenuhi kuantitas yang ditargetkan	1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pelanggan internal/eksternal puas atas kuantitas yang dihasilkan	1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Kualitas yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Bagi saya, kualitas adalah mutlak untuk dipenuhi						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Pelanggan internal/eksternal puas atas kualitas yang saya hasilkan						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Dalam menyelesaikan target, saya selalu tepat waktu						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Pelanggan internal/eksternal puas atas penyelesaian yang saya hasilkan karena tepat waktu						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Proses yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
<b>Daftar Pertanyaan Kepuasan Bekerja</b>						
Gaji atau upah yang diterima sudah layak dan saya merasa puas						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Selain gaji/upah, saya menerima tunjangan-tunjangan lainnya						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Fasilitas yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik dan menyenangkan						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	Sangat Setuju				
Saya diberi kesempatan seluas-luasnya untuk belajar, ini sangat menyenangkan						

