

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GRUP AUDIT INTERNAL  
PT BANK DKI**



Oleh  
**FIRLY GUSTIAN**  
200511027

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Sebagian Syarat-Syarat  
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
INDONESIA BANKING SCHOOL  
JAKARTA  
2010**

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GRUP AUDIT INTERNAL  
PT BANK DKI**



Jakarta, 24 Maret 2010

Dosen Pembimbing Skripsi

DR. Siswanto, SE, MM

## LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama : Firly Gustian  
NPM : 200511027  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Grup Audit Internal PT Bank DKI

Tanggal Ujian : 9 April 2010  
Komprehensif

Penguji  
Ketua : DR. Paulina  
Anggota I : DR. Siswanto, SE, MM.  
Anggota II : Wasi Bagasworo, SE, MM.

Menyatakan bahwa mahasiswa dimaksud di atas telah mengikuti ujian komprehensif dan dinyatakan LULUS UJIAN.

Ketua Penguji

DR. Paulina

Anggota I

Anggota II

DR. Siswanto, SE, MM

Wasi Bagasworo, SE, MM

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Grup Audit Internal PT Bank DKI”**.

Maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat menempuh Sidang Ujian Sarjana dan meraih gelar Sarjana Ekonomi, berdasarkan kredit semester di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peran serta Bapak DR. Siswanto, S.E, M.M., selaku Pembimbing Utama bagi penulis. Terima kasih dan penghargaan yang tulus dan setinggi-tingginya penulis sampaikan atas segala bimbingan, nasihat, saran serta kritik yang membangun bagi terselesaikannya skripsi ini.

Penulis juga bersyukur karena memiliki keluarga yang selalu mendukung dalam segala hal, tulus dan tanpa syarat. Skripsi ini penulis dedikasikan untuk kedua orang tua penulis yang tercinta: H. Supiyanto dan HJ. Tita Suryamah, terima kasih penulis ucapkan atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis. Bagi kedua saudari penulis: Resvi Ramdhamayanti dan Tria Rahmayanti, penulis ucapkan terima kasih atas segala perhatiannya dan kebersamaannya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Ibu DR. Siti Sundari Arie, selaku Ketua STIE-IBS;
2. Bapak Drs. Antyo Pracoyo, Msi selaku wakil ketua I bidang akademik, bapak Nugroho Endropranoto SE, MBA selaku wakil ketua II bidang keuangan;
3. Bapak Donant Alananto Iskandar. SE., MBA, selaku ketua jurusan program studi manajemen;
4. Ibu Purnamaningsih, SE., selaku pembimbing akademik penulis selama menjadi mahasiswa STIE-IBS;
5. Ibu Lediana Sufina, SE., MM, selaku mantan Kepala Jurusan Manajemen STIE-IBS;
6. Bapak dan Ibu Dosen STIE-IBS beserta seluruh Staf
7. Teman-teman Omdo Futsal Club yang sudah saya anggap seperti keluarga saya sendiri : Donny, Rojak, Daryanto, Febry, Ipang, Daru, Ole, Fakhri, Anggara, Angga Depok, Gilang, Arya, Gamal, Herinda, Arum, Eka, Ebi;
8. Teman-teman seperjuangan skripsi dan teman-teman kuliah : Tama, Fahri, Alem, Rissa, Jaja, Kunto, Lidya, Dini, Galih, Jerki, Armi, Imam, Mayora, Irfan, Apeng, Kasyful, Agung, Iacun, Erwin, Rian, Intan, Rohani, Via, Noval, Abe, Yudith, Tofif, Dendy, Randy, Wawan, Ayu, Aloy, Achen, Babar, Reges, Verza, Elel, Ina, Wince;
9. Teman-teman band saya "Goodluck Honey" beserta kawan-kawan lainnya : Hadre, Idham, dan Fitra/Kakek. Tebe, Ade, Sadam, Askuri;

10. Karyawan Grup Audit Internal PT Bank DKI atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini,
11. Seluruh civitas akademika STIE Indonesia Banking School;
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa dalam pembuatan Skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan kualitas penulisan di masa yang akan datang. Jika ada hal-hal yang kurang berkenan di hati pembaca, penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya.

Atas perhatiannya, penulis ucapkan terima kasih.

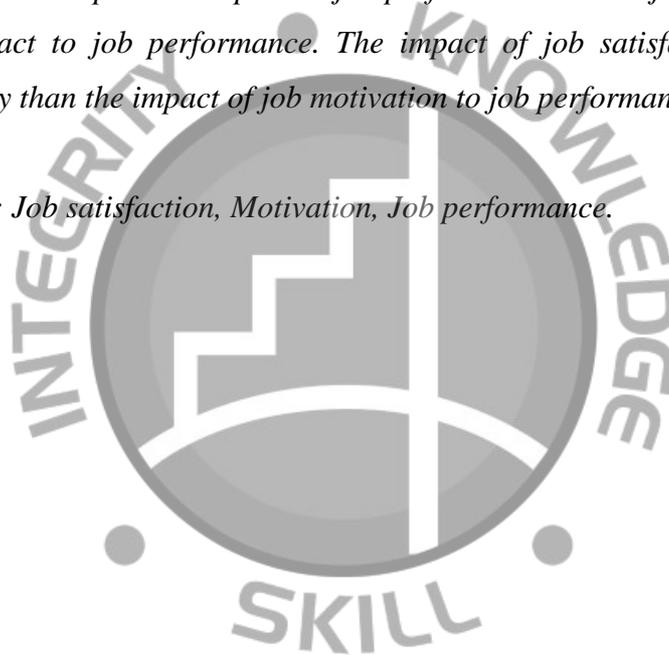
Jakarta, Maret 2010

Penulis

## ***Abstract***

*This study examines the effect of job satisfaction and motivation on job performance. The purpose of this study is to find empirical evidence about the positive effect of job satisfaction and job performance, and the positive effect of job satisfaction and job performance. The respondents of this study are the employee of Internal Auditee Group of PT Bank DKI. The result of the study is that job satisfaction and job motivation affect the job performances. The job satisfaction has a positive impact to job performances while job motivation has a minor impact to job performance. The impact of job satisfaction has a more significancy than the impact of job motivation to job performances.*

***Key words:*** *Job satisfaction, Motivation, Job performance.*



## LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Firly Gustian

NPM : 200511027

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE-IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

( Firly Gustian )

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Masalah Penelitian .....	3
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	3
1.2.2 Pembatasan Masalah.....	4
1.2.3 Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
1.5. Sistematika Pembahasan .....	6
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Tinjauan Pustaka .....	8
2.1.1 Teori Kepuasan Kerja .....	8
2.1.2 Faktor Kepuasan Kerja.....	14
2.1.3 Teori Motivasi.....	17
2.1.4 Teori Kinerja .....	28
2.2. Penelitian Terdahulu .....	33
2.3. Kerangka Pemikiran .....	34
2.4. Hipotesis.....	37
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian .....	38
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	38

3.2.1 Data yang Dihimpun.....	38
3.3. Responden.....	40
3.4. Metode Pengukuran Variabel.....	33
3.5. Teknik Pengujian Hipotesis.....	42
3.5.1. Uji validitas.....	42
3.5.2. Uji Reliabilitas.....	42
3.6. Uji Asumsi Klasik.....	43
3.6.1 Uji Multikolinieritas.....	43
3.6.2 Uji Heteroskedastisitas.....	43
3.6.3 Uji Normalitas.....	44
3.7. Uji Hipotesis.....	45
3.7.1 Analisis Regresi berganda.....	45
3.7.2 Uji F.....	46
3.7.3 Uji T.....	46
3.7.4 Koefisien Determinasi.....	46
<b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47
4.1.1 Sejarah PT Bank DKI.....	47
4.1.2 Visi dan Misi PT Bank DKI.....	48
4.1.3 Nilai-nilai perusahaan PT Bank DKI.....	49
4.1.4 Budaya Organisasi.....	51
4.1.5 Produk PT Bank DKI.....	53
4.1.6 Grup Audit Intern.....	56
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	63
4.2.1 Karakteristik Responden.....	63
4.2.2 Uji Validitas.....	63
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	64
4.2.4 Distribusi Frekuensi Hasil Kuesioner.....	65
4.2.5 Uji Asumsi Klasik.....	66
4.2.5.1 Uji Multikolinearitas.....	66
4.2.5.2 Uji Heterokedastisitas.....	67

4.2.5.3 Uji Normalitas.....	68
4.2.6 Analisis Regresi Berganda.....	70
4.2.7 Uji F.....	71
4.2.8 Uji T.....	71
4.2.9 Koefisien Determinasi.....	73
4.3 Implikasi Manajerial.....	74
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Saran.....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Responden
Tabel 3.2	Kisi-kisi Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja
Tabel 3.3	Kisi-kisi Kuesioner Variabel Motivasi Kerja
Tabel 3.4	Kisi-kisi Kuesioner Variabel Kinerja
Tabel 4.1	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja
Tabel 4.2	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja
Tabel 4.3	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja
Tabel 4.4	Uji Multikolinearitas
Tabel 4.5	Uji Heterokedastisitas
Tabel 4.6	Uji Normalitas
Tabel 4.7	Analisis Regresi Berganda
Tabel 4.8	Uji F
Tabel 4.9	Uji T
Tabel 4.10	Koefisien Determinasi

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank DKI

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Grup Audit Internal



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya untuk bekerja secara optimal agar dapat membantu perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya yaitu profit yang maksimal. Untuk itu, karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi mereka secara maksimal dengan cara meningkatkan kinerja mereka agar selalu dapat memberikan hasil yang positif yang tercermin di dalam prestasi. Selain itu mereka juga dibina ketrampilannya supaya memiliki kompetensi dalam bidangnya masing-masing karena mereka merupakan asset utama perusahaan untuk terus berkembang di era globalisasi yang penuh dengan persaingan.

Pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian antara lain berupa penghargaan. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian atas prestasi sebagai bentuk peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan.

Namun pihak perusahaan sering kali lupa bahwa kepuasan kerja dari karyawan perlu mereka tingkatkan, karena kepuasan kerja tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dengan lebih baik. Selain itu pula kepuasan kerja akan

mempengaruhi kinerja karyawan yang diharapkan akan semakin terus membaik dari waktu ke waktu. Kinerja karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya itulah yang akan menimbulkan perilaku disiplin, sehingga pihak perusahaan tidak perlu khawatir akan perkembangan perusahaannya. Perusahaan juga akan sangat menghargai karyawannya yang berkinerja baik tersebut sehingga tercapailah prestasi yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan diberikan *reward* oleh perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama, antar pemimpin dan sesama karyawan (Tiffin). Dengan terus memperhatikan kepuasan kerja karyawan maka perusahaan yakin dapat membuat loyalitas mereka terhadap perusahaan meningkat yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Mereka yang puas dalam bekerja cenderung mempunyai motivasi tinggi.

Menurut Handoko (1992:42) motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah laku. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi selalu mengerahkan segala daya dan upaya yang mereka miliki untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya karyawan dengan motivasi kerja yang rendah tidak dapat berkontribusi dengan baik bahkan cenderung menghambat kemajuan perusahaan. Untuk itulah perusahaan ditantang untuk selalu menjaga motivasi kerja karyawannya, karena berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi pada umumnya dan peningkatan produktivitas individu karyawan pada khususnya.

Berdasarkan uraian bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Grup Audit Internal PT Bank DKI”**

## 1.2 Masalah Penelitian

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Secara umum faktor internal dan eksternal dari karyawan turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Herzberg, yaitu *Motivator factor*. Faktor ini berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri seperti *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas), *Recognition* (penghargaan), *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), *Responsibility* (tanggung jawab), *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri), *Advancement* (kesempatan untuk maju), jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Selain itu, ada pula *Hygiene factor*, yaitu faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan seperti *Working condition* (kondisi kerja), *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya), *Supervision technical* (teknik pengawasan), *Job security* (perasaan aman dalam bekerja) yang berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Kedua faktor tersebut tidak pernah lepas dari kehidupan sehari-hari dari karyawan, sehingga memiliki andil

besar dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, baik dalam meningkatkan kepuasan kerja maupun dalam menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Kurangnya perhatian perusahaan terhadap para karyawannya membuat tingkat kepuasan kerja dari karyawan menurun, sehingga tidak heran jika kinerja mereka terus menurun baik dari tingkat kedisiplinan, maupun motivasi untuk bekerja, yang berimbas kepada penurunan produktivitas perusahaan. Tentunya perusahaan tidak akan membiarkan hal tersebut terus berlanjut, karena akan membuat perusahaan mengalami kerugian. Oleh karena itu perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar motivasi kerja dan kinerja karyawan mereka terus membaik dari waktu ke waktu.

### 1.2.2 Pembatasan Masalah

Peneliti membatasi penelitian ini dengan tujuan agar mendapat pembahasan yang akurat, maka peneliti menentukan batasan masalah yang akan dibahas, antara lain:

1. Data penelitian ini hanya fokus kepada kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kaitannya dengan kinerja karyawan saja
2. Data ini menggunakan semua karyawan Grup Audit Internal PT Bank DKI yang aktif dan terdaftar pada tahun 2010 saja sebagai objek penelitian

### 1.2.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah disampaikan, dapat dikemukakan bahwa masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan seberapa signifikan pengaruhnya secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja dan seberapa signifikan pengaruhnya secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja, dan seberapa signifikan secara simultan pengaruhnya terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI ?

### 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, tujuan dilakukannya penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan seberapa signifikan pengaruhnya secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja dan seberapa signifikan pengaruhnya secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI

3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja, dan seberapa signifikan pengaruhnya secara simultan terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI ?

#### 1.4 Manfaat penelitian

Dengan tercapainya maksud dan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi PT. Bank DKI

Dapat memberikan informasi kepada pimpinan Bank yang bersangkutan guna melakukan tindak lanjut terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawannya di masa yang akan datang.

2. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan (*library*) dalam penyusunan hasil penelitian.

3. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bidang Manajemen sumber daya manusia khususnya bidang kepuasan kerja, motivasi dan kinerja

#### 1.5 Sistematika pembahasan

Sistematika Penulisan Penelitian ini disusun sebagai berikut :

#### Bab I. Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan serta kontribusi dari penelitian ini.

## Bab II. Landasan Pemikiran Teoritis

Bab ini menguraikan teori mendasar serta penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan yang diungkapkan dalam penelitian ini sehingga dapat dikembangkan hipotesis terkait dengan topik dalam permasalahan tersebut.

## Bab III. Metode Penelitian

Dalam bab ini peneliti menguraikan populasi dan sampel yang digunakan, teknik pengambilan sampel, data yang digunakan serta metode pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan peneliti.

## Bab IV. Analisis dan Pembahasan

Bab ini diawali dengan data perusahaan yang dijadikan sampel penelitian, kemudian menampilkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian yaitu apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dan motivasi kerja dari para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI

## Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang diuraikan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai dimensi pengertian yang cukup luas. Untuk kepentingan tulisan ini, pengertian kepuasan kerja hanya dibatasi sesuai dengan tema pokok yang dimaksudkan dalam penelitian dan juga pelaksanaannya pada objek penelitian.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. Devis dan Newstrom (1985:109) mengemukakan : *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.”* (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya). Definisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1977:98), yang mengatakan: *“Is the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude toward his job reflect plesant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences.”* (kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya).

Ada tiga teori yang sangat berhubungan dengan kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu:

a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dirasakan dengan kenyataan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada pertentangan antara harapan, keinginan dan nilai-nilai dengan apa yang menurutnya dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terlampaui. Selanjutnya apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan ini dikembangkan oleh Adams (1963). Menurut teori ini orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung kepada apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*) jika dibandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas atau sekantor. Termasuk elemen-elemen keadilan adalah:

1. *Input*

Diartikan dengan segala sesuatu yang sangat berharga untuk dirasakan oleh pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, contohnya: pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah jam kerja, dan alat-alat kerja.

2. *Out Come*

Diartikan sebagai segala sesuatu yang berharga untuk dirasakan oleh pegawai dari hasil pekerjaannya, contohnya: gaji, bagian keuntungan, status, pengakuan, dan kesempatan berprestasi.

3. *Comparison*

Perbandingan dengan pegawai lain maupun pegawai tersebut waktu lalu.

c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Herzberg membagikan faktor-faktor yang berpengaruh pada prestasi kerja dan di bagi kedalam 2 (dua) faktor, yaitu:

1. Faktor penggerak

Merupakan faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan dan langsung berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, contohnya ruangan yang nyaman, kursi yang empuk, penempatan yang tepat, dll.

## 2. Faktor pemeliharaan

Merupakan faktor yang langsung berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin mendapatkan ketentraman badaniah dan berlangsung terus menerus. Kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor pemeliharaan ini mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja para bawahan dapat lebih ditingkatkan.

Penelitian Herzberg bertujuan menghindari ketidakpuasan tenaga kerja, hanya motivator yang dapat menyebabkan tenaga kerja mengerahkan segala tenaga dan kemudian memanfaatkan motivator ini sebagai alat untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Stephen Robbin :

### 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

## 2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang mengaitkan upah dengan kepuasan tidak terkait dengan jumlah yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

## 3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan

faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4) Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku seorang atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih cenderung mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

### 2.1.2. Faktor Kepuasan Kerja

Faktor Kepuasan Kerja berdasarkan 20 aspek *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

1. Aktivitas atau kegiatan dalam pekerjaan
2. Kebebasan / Kemandirian
3. Variasi pekerjaan
4. Status sosial
5. Supervisi
6. Kemampuan teknis supervisi
7. Nilai moral
8. Kepastian dan keamanan
9. Pelayanan sosial
10. kekuasaan
11. Penggunaan kemampuan
12. Kebijakan organisasi dan prakteknya
13. Kompensasi
14. Kesempatan untuk maju
15. Tanggung jawab
16. Kreativitas
17. Kondisi kerja
18. Rekan kerja
19. Penghargaan
20. Prestasi



Pendapat yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1) Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat (golongan)

Pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4) Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 5) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*). As'ad (2004, p. 112).

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

- 1) Prestasi
- 2) Penghargaan
- 3) Kenaikan jabatan
- 4) Pujian.

Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
  - a) Hubungan antara manajer dengan karyawan
  - b) Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c) Hubungan sosial di antara teman sekerja
  - d) Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
  - a) Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b) Umur orang sewaktu bekerja

c) Jenis kelamin

3) Faktor-faktor luar (*extern*), yaitu berhubungan dengan faktor-faktor yang mendorong karyawan yang berasal dari luar selain dirinya sendiri, yaitu:

a) Keadaan keluarga karyawan

b) Rekreasi

c) Pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya). As'ad (2004,p.112).

### 2.1.3 Teori Motivasi

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Orang-orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan melakukan sesuatu tetapi juga dalam motivasi mereka melakukan hal itu. " Motivasi orang bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan." (Koontz, 1990:115). "Motivasi berarti sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu." (Manullang, 1982:76).

"Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan jiwa dan jasmani untuk berbuat mencapai tujuan, sehingga motivasi merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam pebuatannya itu mempunyai tujuan tertentu."

(As'ad, 1995:45). Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien." (Sarwoto, 1983:135).

Dari ketiga definisi tentang motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Dalam memotivasi karyawan, manager harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.

Teori motivasi dapat digolongkan menjadi 3 bagian, yaitu: a). *Content Theory*, b) *Process Theory*, c) *Reinforcement Theory*.

a. *Content Theory*

Teori ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu.

Dalam teori ini dikenal antara lain:

1. Teori Motivasi Klasik

Dikemukakan oleh Taylor, menurutnya motivasi para pekerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Segala kebutuhan ini akan terpenuhi bila gaji atau upah yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat kerja mereka akan meningkat.

## 2. Teori Hierarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow.

Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu. Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi 5 (lima) kategori atau yang lebih dikenal dengan teori hierarki, yaitu:

- a) **Pisiologis** : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan rumah), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
- b) **Keamanan** : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) **Sosial** : mencakup rasa kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan.
- d) **Penghargaan** : mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e) **Aktualisasi diri** : dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pemcapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow berpendapat, bila kebutuhan tingkat pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat berikutnya menjadi dominan. Begitu seterusnya secara hierarki. Asumsi sering dibuat dengan menggunakan hierarki Maslow dimana tenaga kerja modern, dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki.

Untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini dipresentasikan dalam pekerjaan itu sendiri.

### 3. Teori Kebutuhan oleh Mc. Clelland

Mc. Clelland berpendapat kebutuhan manusia ada tiga, yaitu:

#### 1. Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*)

Adalah daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan dan merangsang gairah kerja karyawan. Jika kebutuhan kekuasaan makin tinggi maka orang akan berusaha untuk bersikap antara lain: senang memberi perhatian untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, mencari posisi pimpinan, berusaha tampil berbicara dimuka umum.

#### 2. Kebutuhan Afiliasi (*Needs for Affiliation*)

Menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Jika kebutuhan afiliasi mendesak orang akan bertindak dan bersikap untuk membentuk orang lain yang membutuhkan, berusaha membina hubungan yang menyenangkan dan saling pengertian serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

#### 3. Kebutuhan Prestasi (*Needs for Achievement*)

Merupakan daya penggerak dan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas. Jika kebutuhan berprestasi makin tinggi maka orang akan berusaha menetapkan suatu tujuan yang penuh dengan tantangan namun memungkinkan untuk dicapai, melakukan pendekatan yang realistis terhadap resiko, bertanggung jawab atas penyelesaiannya.

Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi yang akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar maka semua kebutuhan akan terpenuhi.

#### 4. Teori ERG (*Exist, Relatedness, Growth*)

Clayton Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu eksistensi (*Exist*), keterhubungan (*Relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*) sehingga disebut teori ERG.

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg. (Koontz, 1990:121).

#### 5. Teori Motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

#### 6. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang sangat berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi ini adalah:

1. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materiil dan non materiil yang memberikan kepuasan bagi mereka.

2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
4. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi.
5. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

*b. Process Theory*

Salah satunya adalah Teori Proses (*Process Theories*). Adapun penjelasan dari teori tersebut adalah sebagai berikut:

Teori proses merupakan teori sebab dan akibat tentang bagaimana seseorang dapat bekerja serta mendapat hasil. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Yang termasuk dalam kelompok Teori proses adalah: a). Teori harapan, b) Teori Keadilan, c). Teori Pengukuhan.

a. Teori harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini merupakan pengungkapan dari hasil pengamatan. Luther, yang mengatakan bahwa segala sesuatu yang dilakukan di dunia ini dilandasi oleh harapan.

Menurut Vroom, bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya sangat tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini didasarkan atas 3 komponen yaitu:

- a. Harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku
- b. Nilai (*Valence*), adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.
- c. Pertautan (*Instrumentality*), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Unsur penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik atau salah), bukan atas suka atau tidak suka. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan ini merupakan teori yang didasari oleh hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Pengukuhan akan pemberian promosi sangat bergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan, pemberian bonus kelompok sangat tergantung pada tingkat produksi kelompok tersebut. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Pengukuhan positif (*Positive Reinforcement*), adalah bertambahnya frekuensi dari perilaku dan terjadinya jika pengaruh positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negatif (*Negative Reinforcement*), adalah bertambahnya frekuensi dari perilaku dan terjadi jika pengaruh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Yang termasuk dalam teori ini adalah:

a. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc. Gregor

Menurutnya dalam bukunya *The Human State of Enterprise* (segi manusia dalam perusahaan) atau yang lebih terkenal dengan teori X dan teori Y, manusia diasumsikan secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokrasi).

Teori X

- a. Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja

- b. Umumnya karyawan tidak terlalu berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori ini, untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan pada teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya lebih berorientasi pada prestasi kerja.

#### Teori Y

- a. Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan.
- b. Dapat memikul tanggung jawab
- c. Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi
- d. Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut teori ini dalam memotivasi karyawan agar dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. Dedikasi dan partisipasi akan lebih tercermin pada tercapainya sasaran.

Faktor-faktor dominan sumber motivasi yaitu meliputi:

a. Harapan untuk berprestasi

Semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, maka hasil kerja yang dicapai semakin tinggi berdasarkan kemampuan, pengalaman dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Kesempatan berkembang

Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja mempunyai kesempatan mengembangkan karirnya untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi sesuai dengan potensi dan keahlian yang dimiliki.

c. Upah/Gaji

Bagi karyawan, gaji bisa memberi arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dalam mempengaruhi tingkat kehidupan karyawan bersangkutan bersama keluarganya. Oleh karena itu, gaji dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Kenaikan gaji dilakukan jika seseorang berhasil dalam pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Sehingga dalam hal ini, gaji merupakan penegasan keberhasilannya dalam bekerja. Oleh karena itulah, ketika seseorang digaji tinggi, maka orang tersebut merasa bangga dengan prestasi yang telah diraihinya sehingga dapat digaji tinggi.

d. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah

kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses. Jadi, pelatihan dilakukan untuk mengatasi kekurangmampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. **Komunikasi**

Komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi yang mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam seluruh organisasi, umpan balik dapat diutarakan dalam suasana saling percaya, orang saling tertarik, saling memperhatikan dan saling menghormati.

#### 2.1.4 **Teori Kinerja**

*Performance* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992:3). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi, sehingga berbagai usaha dalam meningkatkan tujuannya harus dilakukan oleh organisasi. Ada pula yang mendefinisikan kinerja sebagai perbuatan yang berdayaguna.

Menurut Smith (1982:393), *performance is output drive from process, human or otherwise*. Irawan dalam bukunya *Analisi Kinerja* (1994:41) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan membandingkan tolok ukur yang telah ditentukan. Pendapat lainnya menurut Hersey dan Blanchard (1988:179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. (Timpe, 1993, p. 3).

*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performance on the critical or essential job functions. The functions have to do with the work which is performed and not with the characteristic of the person performing.* (Williams, 1998, p. 75).

Berdasarkan keterangan tersebut dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil kerja yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yaitu kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.(Rivai & Basri, 2004: 14 ).

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16).

Menurut Mescon, Albert dan Khedouri (1988:626) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu: a). Dimensi kontekstual; b) proses; c) keluaran (*output*).

1. Dimensi kontekstual

Melihat kinerja seseorang dari mampu tidaknya menjaga keutuhan dirinya dalam bekerja terlepas dari hasil kerja yang dicapainya.

2. Dimensi proses

Melihat baik atau buruknya seseorang dan bagaimana orang tersebut melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan yang tanpa memandang hasilnya.

3. Dimensi keluaran yang dilihat adalah hasilnya (*output*) tanpa melihat bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu Mitchell (1978:343), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Quality of work*

2. *Promptness*

3. *Initiative*

4. *Capability*

5. *Communication*

Kelima aspek tersebut di atas menurutnya dapat dijadikan ukuran dalam menilai kinerja seseorang.

Faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) :

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko

3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja dilakukan para peneliti lain dengan beberapa variabel penelitian yang berbeda-beda. Hasil penelitian tersebut juga ada yang mendukung literatur dan sebaliknya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mengenai kinerja antara lain :

- Nuryadin Susanto (2003), meneliti pengaruh antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai kantor sekretariat wakil presiden RI, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepuasan

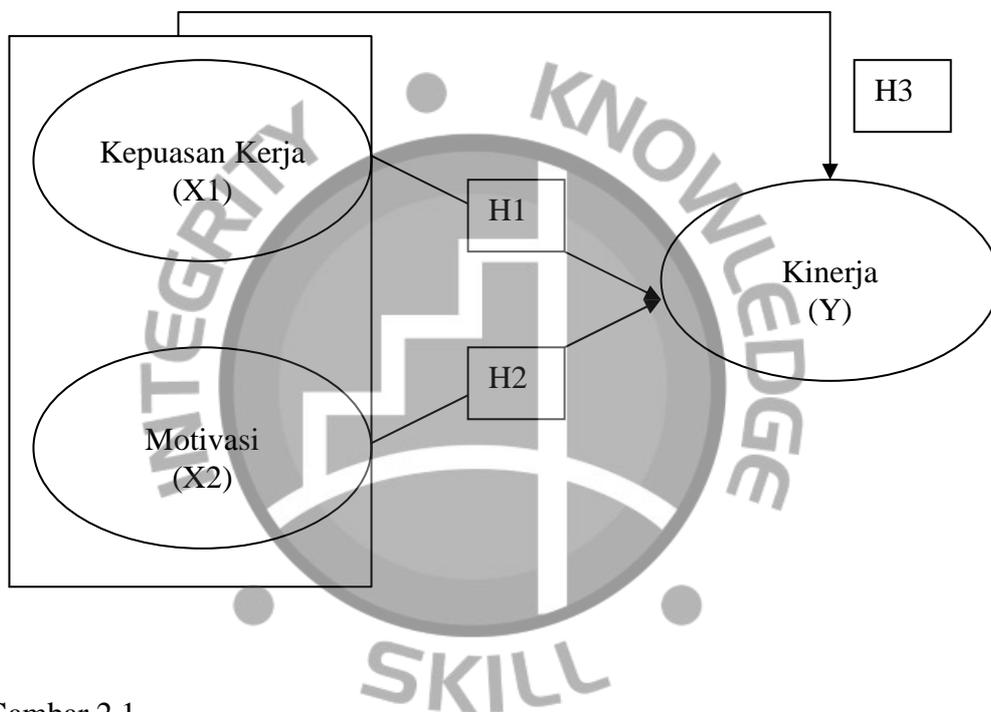
kerja, dan motivasi terhadap kinerja dengan koefisien determinasi (37,1%), maka teruji kebenarannya.

- Iwa Garniwa (2007), meneliti pengaruh stress kerja terhadap motivasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja dosen tetap Universitas Widyatama, menyimpulkan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
- Iman Aryadi (2008), meneliti pengaruh motivasi spiritual karyawan terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada santri karya Yayasan Daarut Tauhid Bandung), menyimpulkan bahwa secara parsial ataupun bersama-sama ternyata motivasi spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- Budiono Pristyadi (2008), meneliti pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Kabupaten Gresik, menyimpulkan bahwa ternyata variabel motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan memang berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian dari konsep-konsep yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, maka terdapat 4 variabel yang meliputi: 2 jenis variabel bebas (*Variable Independent*), adalah variabel yang menjadi sebab perubahannya atau

timbulnya variabel terikat dan 1 jenis variabel terikat (*Variable Dependent*), adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1

X1 Variabel Kepuasan Kerja, meliputi :

- Aktivitas atau kegiatan dalam pekerjaan
- Kebebasan / Kemandirian
- Variasi pekerjaan
- Status sosial
- Supervisi
- Kemampuan teknis supervisi

- Nilai moral
- Kepastian dan keamanan
- Pelayanan sosial
- Kekuasaan
- Penggunaan kemampuan
- Kebijakan organisasi dan prakteknya
- Kompensasi
- Kesempatan untuk maju
- Tanggung jawab
- Kesempatan untuk maju
- Kondisi kerja
- Rekan kerja
- Penghargaan
- Prestasi

X2 Variabel Motivasi, meliputi :

- Harapan untuk berprestasi
- Kesempatan berkembang
- Upah/Gaji
- Pelatihan
- Komunikasi

Y Variabel Kinerja, meliputi :

- Sasaran unit kerja
- Sasaran individual
- Tugas utama lainnya
- Komitmen
- Team Work
- Profesional
- Pelayanan
- Disiplin
- Kerja keras
- Integritas

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan dari landasan teori dan permasalahan yang ada, maka hipotesis ( $H_0$ ) dan alternative ( $H_a$ ) yang diajukan dalam penelitian adalah:

$H_{01}$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

$H_{a1}$  : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

$H_{02}$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan

$H_{a2}$  : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan sasaran kinerja karyawan

Ho3 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan

Ha3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat melakukan penelitian adalah kantor pusat PT. Bank DKI di Jl. Ir. H. Juanda III 7-9 Jakarta Pusat, dengan objek bahasan yang ingin diteliti yaitu kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Grup Audit Internal pada PT. Bank DKI di Jakarta.

Dalam mengumpulkan data primer, peneliti menyebarkan instrumen berupa kuesioner kepada karyawan, maupun data sekunder yaitu peneliti mencari data internal penilaian kinerja karyawan dilakukan dari awal hingga akhir bulan Januari 2010.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian *Cross Sectional*, yaitu desain penelitian yang berupa pengumpulan data dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali (Malhotra, 2007), atau tepatnya *Single Cross Sectional*, dimana kegiatan pengumpulan data dilakukan dari satu responden untuk satu waktu saja.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

##### **3.2.1 Data yang Dihimpun**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini, penulis mendapatkan data dari dua sumber yaitu :

## 1. Data Primer

Metode pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara menggunakan kuesioner untuk mendapatkan informasi dari responden. Kuesioner yang diberikan kepada responden berupa kuesioner kepuasan kerja yang terdiri dari 20 pertanyaan, kuesioner motivasi kerja yang terdiri dari 20 pertanyaan, dan kuesioner kinerja yang terdiri dari 10 pertanyaan. Peneliti juga sempat melakukan *interview* dengan Pimpinan Divisi SDM dan juga Pimpinan Grup Audit Internal PT Bank DKI beserta para staffnya untuk mendapatkan data-data pendukung lainnya.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder peneliti dapatkan dari data internal Divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI berupa standar penilaian kinerja karyawan Group Audit Internal yang berada di kantor pusat sepanjang tahun 2007-2008. Selain itu juga peneliti menggunakan data sekunder dari jurnal-jurnal pendukung, penelitian terdahulu baik dari media cetak berupa buku maupun media elektronik seperti internet.

### 3.3 Responden

Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan Group Audit Internal PT. Bank DKI yang aktif dan terdaftar resmi sebagai karyawan di kantor PT Bank DKI. Jumlah karyawan Grup Audit Internal berjumlah sebanyak 41 orang yang terdiri dari :

Tabel 3.1

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Pimpinan grup	1 orang
Pimpinan divisi	1 orang
Pimpinan departemen	4 orang
Auditor	9 orang
Assisten administrasi	8 orang
Kontrol Internal Cabang	18 orang

### 3.4 Metode Pengukuran Variabel

Metode yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah dengan menggunakan skala likert, yaitu dengan pemberian skor dalam bentuk angka, yaitu: 5 (lima) untuk jawaban sangat setuju, 4 (empat) untuk jawaban setuju, 3 (tiga) untuk jawaban netral, 2 (dua) untuk jawaban tidak setuju dan 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju.

Adapun indikator dari masing-masing variabel yang akan diukur adalah sebagai berikut:

Kisi-kisi kuesioner variabel kepuasan kerja (X1)

Tabel 3.2

Indikator	Nomor Pertanyaan	Konsep Teori
Aktivitas atau kegiatan dalam pekerjaan	1	Faktor kepuasan kerja berdasarkan 20 aspek Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)
Kebebasan / Kemandirian	2	
Variasi pekerjaan	3	
Status sosial	4	
Supervisi	5	
Kemampuan teknis supervisi	6	
Nilai moral	7	
Kepastian dan keamanan	8	
Pelayanan sosial	9	
Kekuasaan	10	
Penggunaan kemampuan	11	
Kebijakan organisasi dan prakteknya	12	
Kompensasi	13	
Kesempatan untuk maju	14	
Tanggung jawab	15	
Kreativitas	16	
Kondisi kerja	17	
Rekan kerja	18	
Penghargaan	19	
Prestasi	20	

Kisi-kisi kuesioner variabel motivasi kerja (X2)

Tabel 3.3

Indikator	Nomor Pertanyaan	Konsep Teori
Harapan berprestasi	5,8,12,13,14,15,	Faktor-faktor dominan sumber motivasi
Kesempatan berkembang	1,16,10,11,17,20	
Upah/gaji	18	
Pelatihan	7,19	
Komunikasi	2,3,4,6,9	

Kisi-kisi variabel kinerja (Y)

Tabel 3.4

<b>Indikator</b>	<b>No Pertanyaan</b>	<b>Konsep Teori</b>
Sasaran unit kerja	1	Standar penilaian kinerja internal PT Bank DKI
sasaran individu	2	
Tugas utama lainnya	3	
Komitmen	4	
Team work	5	
Profesional	6	
Pelayanan	7	
Disiplin	8	
Kerja keras	9	
Integritas	10	

### 3.5 Teknik Pengujian Hipotesis

Tahap berikutnya adalah tabulasi data dan pengujian data tersebut. Pengujian atas data tersebut dilakukan dengan menggunakan beberapa uji.

#### 3.5.1 Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

#### 3.5.2 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal

jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### 3.6 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. (Gozali, 2001). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinieritas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variable-variabel bebas, dapat juga dengan melihat nilai tolerance serta nilai variance Inflation factor (VIF). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (Karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

#### 3.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. (Imam Gozali,

2001). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$ ) yang telah distudentized, dengan dasar analisis bahwa jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali, 2001).

### 3.6.3 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal ataukah tidak, maka dapat dilakukan analisis grafik atau dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Gozali, 2001).

### 3.7 Uji Hipotesis

Metode pengolahan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), yaitu metode pengolahan data melalui proses komputer yang mampu menghasilkan perhitungan statistik yang cepat dan akurat

#### 3.7.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara kepuasan kerja (X1) dan motivasi (X2) yang merupakan variabel bebas terhadap kinerja (Y) yang merupakan variabel terikat.

Model untuk regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- a = Konstan intensif
- b = Koefisien regresi
- X1 = Kepuasan kerja
- X2 = Motivasi
- e = Error

### 3.7.2 Uji F

Uji-F untuk menguji apakah variabel independen secara serentak berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Selain itu juga dapat dilihat dari signifikansi level yang dihitung lebih rendah dari pada signifikansi level yang ditetapkan (0,05), maka  $H_a$  gagal diterima.

### 3.7.3 Uji T

Untuk melihat seberapa jauh pengaruh variabel independen (kepuasan kerja dan motivasi) secara individu terhadap variabel terikat (kinerja), apakah masing-masing koefisien regresi signifikan atau tidak, jika  $t_{hitung}$  (uji-t) lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$ , maka koefisien regresi adalah signifikan.

### 3.7.4 Koefisien Determinasi (*adjusted R square*)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## **BAB IV**

### **Analisis dan Pembahasan**

#### **4.1 Gambaran umum obyek penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah PT. Bank DKI**

PT Bank DKI semula merupakan Bank Milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta berbentuk Perusahaan Daerah didirikan berdasarkan Peraturan Daerah No. 13 tahun 1962 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan terakhir dengan Peraturan Daerah No. 1 tahun 1993 tanggal 15 Januari 1993 yang merubah modal dasar dari sebesar Rp 50 M. menjadi sebesar Rp 300 M sampai dengan tanggal 5 Mei 1999 dan sejak tanggal 6 Mei 1999 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan modal dasar sebesar Rp 700 M. Perubahan bentuk dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas telah disetujui oleh Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta dengan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 1 tahun 1999 tanggal 1 Februari 1999 dan telah diaktakan dengan Akta Notaris Harun Kamil, SH, No. 4 tanggal 6 Mei 1999 serta telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. C-8270.HT.01.01.Th.99 tanggal 7 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara No. 45, Tambahan No. 3283 tanggal 4 Juni 1999.

Sesuai dengan akta notaris Ny. Poerbaningsih Adi Warsito, SH, No. 101 tanggal 28 September 2007 yang merupakan pernyataan kembali atas akta notaris yang sama No. 25 tanggal 12 Juni 2007, Bank melakukan

penambahan modal dasar dari Rp 1.000.000.000.000 menjadi Rp 1.500.000.000.000 dan modal disetor ditingkatkan dari Rp 553.917.000.000 menjadi Rp 600.325.000.000 yang berasal dari Pemerintah Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Penambahan ini telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No.C-04111.HT.01.04-TH.2007 tanggal 22 Nopember 2007. Penambahan modal disetor tersebut berasal dari hasil tagih sisa kredit Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sejak April 2005 sampai dengan April 2006 sejumlah Rp 46.408.851.656. Sisa lebih besar sebesar Rp 851.656 dibukukan sebagai cadangan setoran modal Bank. Sampai dengan 31 Desember 2007, berdasar hasil Rapat Umum Pemegang Saham PT Bank DKI tanggal 12 Juni 2007, Struktur Pemegang Saham Bank DKI saat ini adalah 99,83% (Rp599.325.000.000) dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sedangkan 0,17% (Rp1.000.000.000) dimiliki oleh PD Pasar Jaya.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT Bank DKI**

- **Visi:** Menjadi Bank Terbaik yang Membanggakan

Bank Terbaik : Memiliki kinerja terbaik diantara bank sekelasnya (Menurut kriteria Permodalan API). Menjadi bank jangkar yang terbaik.

Yang Membanggakan : Memiliki kinerja dan reputasi yang baik dan menjadi pilihan utama nasabah dan stakeholder lainnya. Memberikan

deviden dan kontribusi yang tinggi kepada Pemerintah provinsi DKI. Karyawan memiliki jalur karir yang jelas dan kesejahteraan yang baik.

- Misi: Bank berkinerja unggul, mitra strategis dunia usaha, masyarakat dan andalan Pemprov. DKI yang memberi nilai tambah bagi stakeholder melalui pelayan terpadu dan profesional.

#### 4.1.3 Nilai-nilai Perusahaan PT Bank DKI

- Nilai-nilai Perusahaan
  1. Komitmen: Menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung-jawab dengan sepenuh hati.

Panduan Perilaku : Memegang teguh dan berupaya keras untuk mencapai target. Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung-jawab. Dapat dipercaya dalam mengemban setiap pekerjaan dengan benar. Menjalankan tugas mengikuti aturan yang berlaku. Menindaklanjuti setiap masalah yang menjadi tanggung-jawab saya dan memastikan penyelesaiannya hingga tuntas.

2. Teamwork: Kerjasama yang didasari semangat saling menghargai dan menghormati untuk mencapai hasil yang terbaik.

Panduan Perilaku : Bersedia mendengar dan menghargai pendapat orang lain. Tidak memaksakan kehendak atau pendapat pribadi. Aktif memberi saran, pendapat untuk keberhasilan tim. Berpikir positif. Bersedia bekerja dengan penuh keikhlasan, tanggungjawab, dan dedikasi.

3. Profesional: Melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian, keterampilan dan pengetahuan di bidangnya untuk mencapai kinerja terbaik dengan tetap menjunjung tinggi kode etik bankir.  
Panduan Perilaku : Bekerja efektif dan efisien. Inovatif dan kreatif.. Selalu belajar untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan keahliannya. Positif thinking. Berwawasan luas dan pandangan jauh ke depan. Bekerja berdasarkan prinsip kehati-hatian (prudent).
4. Pelayanan: Memberikan layanan terbaik kepada seluruh nasabah dengan sikap ramah, sopan, tulus dan rendah hati sehingga dapat memberikan kepuasan.  
Panduan Perilaku : Senyum Salam Sapa. Mendengarkan dengan sepenuh hati untuk memahami kebutuhan nasabah. Memberikan layanan dengan sigap, cepat dan akurat. Siap menerima kritik dan saran untuk perbaikan layanan.
5. Disiplin: Melaksanakan tugas secara tepat waktu, tepat guna, dan tepat manfaat.  
Panduan Perilaku : Tepat waktu. Bertindak sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku dengan penuh tanggung jawab. Melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Menggunakan sarana dan prasarana kantor sebagaimana mestinya.
6. Kerja Keras: Melaksanakan tugas dengan segala daya upaya untuk mencapai hasil yang terbaik.

Panduan perilaku : Pantang menyerah untuk mencari solusi yang lebih baik. Menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang terbaik. Selalu bersemangat untuk memberikan hasil yang lebih baik. Tidak cepat puas atas hasil yang dicapai. Rela mengorbankan kepentingan pribadi demi tercapainya kepentingan perusahaan.

7. Integritas: Membangun kepercayaan dengan menjaga kejujuran, tanggung jawab, moral, serta satu kata dengan perbuatan

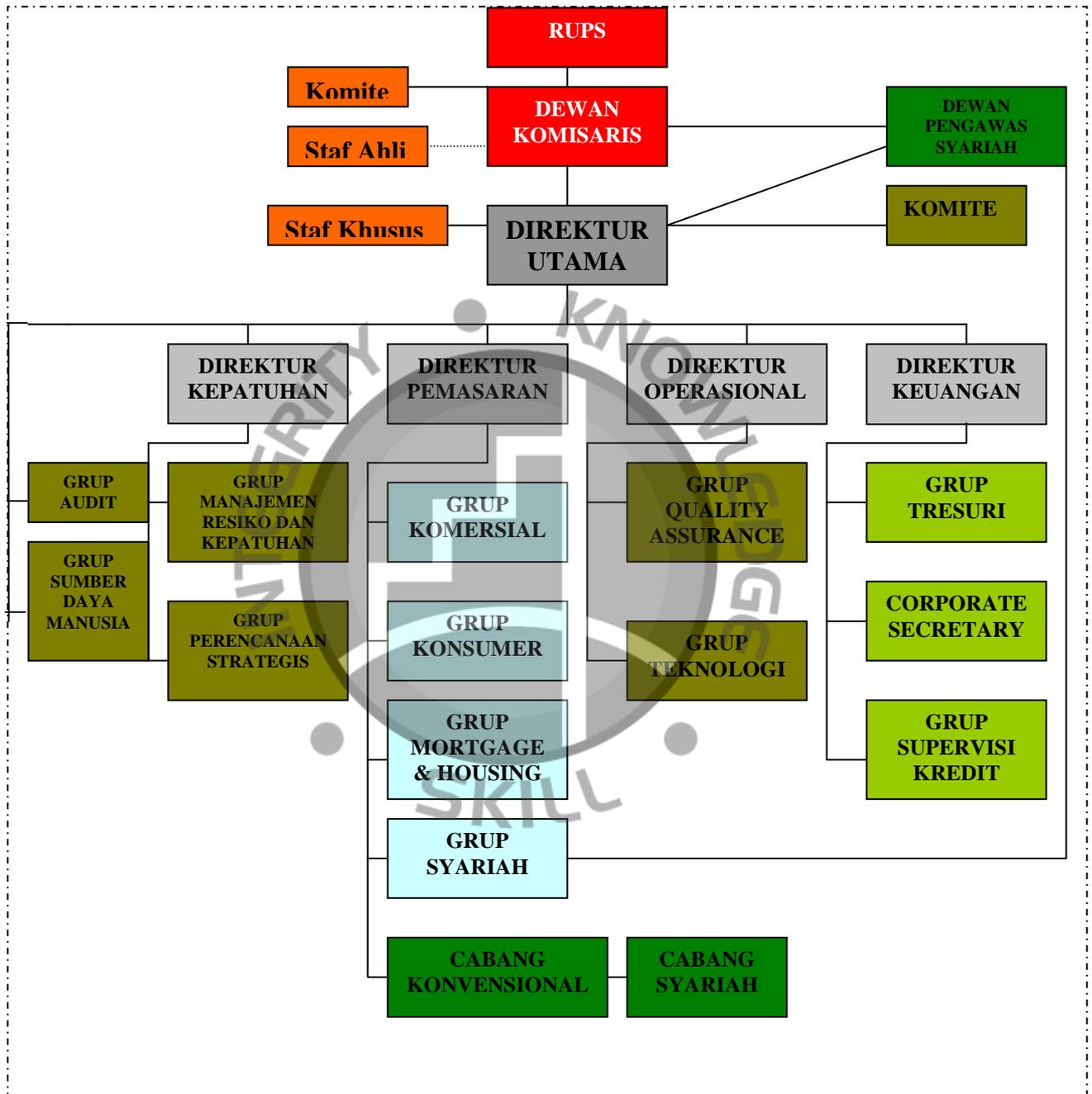
Panduan Perilaku : Berani menyatakan fakta apa adanya secara transparan dan jujur dengan tetap menjaga rahasia bank dan perusahaan. Menjunjung tinggi kebenaran sesuai dengan kode etik bankir. Melaksanakan tugas dengan ikhlas. Bersikap terbuka dalam mengungkap gagasan dan pendapat. Mencintai pekerjaan dan menjaga citra bank.

#### 4.1.4 Budaya Organisasi

- Budaya Organisasi

Teguh dan tegarkan kami dalam menjaga komitmen untuk bekerja dalam satu teamwork yang saling melengkapi. Dengan semangat profesionalisme yang diiringi dengan ketulusan hati untuk selalu bisa memberikan pelayanan yang terbaik. Untuk menegakkan disiplin yang dilandasi kerja keras secara cerdas serta memiliki integritas yang tinggi sehingga terpatri menjadi budaya kehidupan kami sehari-hari. Agar

kami semua terpacu untuk dapat mewujudkan Bank DKI untuk Menjadi Bank Terbaik yang Membanggakan.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank DKI

#### 4.1.5 Produk PT Bank DKI

##### DANA

- Tabungan Monas

Tabungan dengan banyak keuntungan dan fasilitas. Berhadiah emas murni 1,5 Kg diundi per 6 bulan dan asuransi jiwa. Tabungan monas diperuntukan bagi nasabah perorangan /yayasan/badan hukum/lembaga lainnya dengan fasilitas kartu ATM BERSAMA di seluruh Indonesia.

- Tabungan Simpeda

Tabungan yang memberikan banyak keuntungan karena bunga harian dengan bunga yang menarik, dan dilengkapi dengan undian berhadiah Rp. 1.5 milyar. Tabungan Simpeda diperuntukan bagi nasabah perorangan/yayasan/badan hukum/lembaga lainnya dengan setoran awal yang ringan dan mendapat fasilitas kartu ATM yang dapat mengakses di lebih 700 terminal ATM bersama di seluruh Indonesia.

- Giro

Giro Bank DKI ada 2 (dua) jenis, yaitu Giro Rupiah dan Giro Valas

- Deposito

Dana berkembang aman dan menguntungkan. Deposito yang memberikan banyak keuntungan dengan tingkat bunga yang menarik. Deposito Bank DKI ada 2 (dua) jenis yaitu, Deposito Rupiah dan Deposito Valas

## KREDIT

- Kredit Multiguna

Kredit untuk memenuhi kebutuhan individu / nasabah yang berpenghasilan tetap. Pegawai Pemerintahan Pusat, pegawai Pemda DKI Jakarta, Pegawai BUMD/BUMN dan selain BUMN, Pensiunan Pegawai Bank DKI, Pegawai Perusahaan Swasta Nasional, dan Pegawai lainnya sesuai persetujuan Direksi.

- Kredit Usaha Kecil

Kredit pembiayaan modal kerja usaha produktif untuk pengusaha kecil

- Cakupan KMK-KUK :

- Memiliki kekayaan bersih maksimal diatas Rp. 200 Juta (tidak termasuk tanah dan bangunan serta tempat usaha).
- Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 Milyar
- Milik WNI
- Berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan
- Berbentuk usaha perorangan, badan usaha tidak berbentuk hukum atau badan usaha berbadan hukum termasuk koperasi
- Kredit Pembiayaan Modal Kerja Usaha Produktif Untuk Pengusaha Kecil dan Menengah

- Cakupan KMK-UKM :

Sektor Industri

- Memiliki total asset paling banyak Rp. 5 Milyar
- Maksimum kredit yang diberikan sebesar Rp. 3 Milyar

Sektor Non Industri

- Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 600 juta termasuk tanah, bangunan dan tempat usaha
- Nilai hasil penjualan pertahaun maksimal Rp. 3 milyar
- Maksimum kredit yang diberikan Rp. 3 milyar

- Kredit Investasi

Kredit jangka menengah atau jangka panjang untuk pembelian barang-barang Modal beserta Jasa yang diperlukan untuk pendirian Proyek Baru, Rehabilitasi, Modernisasi, Ekspansi atau Relokasi Proyek yang sudah ada meliputi :

- Kredit Investasi Jasa Umum. Yang dibiayai adalah sector perhubungan yaitu perhubungan darat, laut dan udara, sector perhotelan baik pemerintah maupun swasta, sector jasa lain seperti perbengkelan, telekomunikasi dll.
- Kredit Investasi Jasa Perhotelan. Untuk pembiayaan pembangunan gedung hotel berikut bangunan pelengkap lainnya.

- Kredit Modal Kerja

Kredit Modal Kerja (KMK) Umum

- KMK umum untuk pengusaha kecil non KUK (KMK non KUK).

Dengan kriteria :

- Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 200 Jt di luar tanah, bangunan dan tempat usaha
- Memiliki hasil penjualan senilai diatas Rp. 1 milyar pertahun
- Maksimum kredit yang diberikan Rp. 2 milyar
- KMK umum untuk pengusaha menengah dan besar diberikan kepada pengusaha besar dan menengah untuk membantu usahannya, seperti PMDN maupun PMA.
- Kredit GUSK  
Fasilitas kredit untuk pembelian rumah baru atau rumah lama, ruko, rukan, pembelian tanah atau pembangunan rumah atas kavling siap bangun, renovasi rumah, dan pinjaman untuk *refinancing*.

#### 4.1.6 Grup Audit Intern

Uraian jabatan Grup Audit Intern

##### 1. Pemimpin Grup Audit Intern

Ikhtisar Jabatan: Bertanggung jawab atas kegiatan pengelolaan pemeriksaan dan pengawasan kredit dan umum (audit) Berbasis Risiko dalam rangka memastikan kegiatan operasional dan bisnis Bank DKI berjalan sesuai dengan kebijakan, sistem dan prosedur yang berlaku, serta

tanggung jawab terhadap pengelolaan pengembangan sistem pemeriksaan dan pengawasan intern yang efektif dan efisien dan melaporkan hasil pemeriksaan maupun pengawasan kepada Direksi.

#### Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pelaksanaan dalam: Menyusun rencana kerja dan anggaran Grup Audit Intern. Menyusun strategis pelaksanaan audit bidang operasional (umum dan TI), perkreditan berbasis risiko. Melaksanakan pemeriksaan maupun pengawasan (pemantauan dan monitoring hasil audit). Melaporkan hasil audit. Menjaga ketaatan para Auditor terhadap Sistem Pemeriksaan Intern. Menyediakan pendidikan/pelatihan bagi para Auditor, seminar-seminar mengenai pemeriksaan dan menyeleksi Auditor untuk pendidikan di luar Bank DKI serta memantau performance Auditor dalam melaksanakan tugasnya.. Mengkaji efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan membantu perbaikan sistem pengendalian manajemen Bank DKI. Memantau dan mengevaluasi tindak lanjut hasil pemeriksaan di Kantor Pusat secara langsung dan di Cabang melalui Kontrol Intern Cabang. Membantu pelaksanaan pemeriksaan-pemeriksaan yang dilakukan oleh Auditor eksternal (*Joint Audit*), dan mengikuti perkembangan pelaksanaan pemeriksaan ekstern serta mengelola laporan hasil pemeriksaannya. Mengevaluasi pelaksanaan maupun hasil dari kegiatan pemeriksaan dan pengawasan intern yang selama ini sudah dilakukan oleh Grup Audit

Intern dalam rangka menyusun langkah-langkah perbaikan sistem pemeriksaan intern di Bank DKI. Memantau tugas Kontrol Intern Cabang.

## 2. Pemimpin Departemen Pengawasan Umum

Ikhtisar Jabatan: Mengelola kegiatan pemantauan/monitoring, mendokumentasikan hasil audit operasional (umum dan EDP) Berbasis Risiko dan melaporkan kepada Direksi melalui Pemimpin Grup Audit Intern serta memelihara dan memastikan kegiatan sistem administrasi (data-base) berjalan dengan baik.

Tanggung Jawab Utama:

Berperan aktif membantu pemimpin divisi dalam mengelola kegiatan: Melakukan kegiatan pemantauan dan monitoring hasil Audit Operasional. Mendokumentasikan hasil audit dan Kertas Kerja Pendukung. Menyusun Laporan Sementara untuk BI, Laporan Kaji Ulang dan Laporan Tindak Lanjut Audit bersama Departemen Pengawasan Kredit. Membuat dan memelihara data-base hasil audit. Memastikan kegiatan sistem administrasi Grup Audit Intern telah berjalan dengan baik. Mengelola hubungan baik dengan pihak-pihak Auditor Eksternal. Melakukan kompilasi RKA dan Program Kerja Audit Tahunan (PKAT) dari seluruh Departemen.

### 3. Auditor Pemeriksaan Umum

Ikhtisar Jabatan: Membantu atasan melalui kegiatan pemeriksaan intern, yakni: Melaksanakan audit bidang operasional/umum dan EDP berbasis risiko, mengkonsolidasikan hasil pemeriksaannya dan melaporkan hasilnya kepada Direksi melalui Pemimpin Grup Audit Intern.

Tanggung Jawab Utama:

Membantu atasannya dalam melaksanakan dan berperan aktif dalam: Menyusun usulan rencana Kerja dan Anggaran Grup Audit. Menyusun Strategi Pelaksanaan Audit bidang Operasional. Melaksanakan Audit bidang Operasional (umum) Berbasis risiko. Melaksanakan Audit Bidang TI Berbasis Risiko. Melaporkan Hasil Audit. Menyampaikan tindak lanjut. Mengadministrasikan Hasil Audit dan Kertas Kerja Pendukungnya. Mengkaji temuan/informasi yang berindikasi sebagai penyimpangan untuk dilakukan audit khusus.

### 4. Auditor Pengawasan Umum

Ikhtisar jabatan: Membantu atasan melalui kegiatan Melakukan pemantauan dan monitoring hasil Audit umum dan EDP, mendokumentasikan serta melaporkan tindak lanjut hasil Audit kepada Direksi melalui Pemimpin Grup Audit Intern.

Tanggung Jawab Utama:

Membantu atasannya dalam melaksanakan dan berperan aktif dalam: Melakukan kegiatan pemantauan dan monitoring hasil Audit Operasional.

Mendokumentasikan hasil audit dan Kertas Kerja Pendukung. Menyusun Laporan Semesteran untuk BI, Laporan Kaji Ulang dan Laporan Tindak Lanjut Audit bersama Departemen Pengawasan Kredit. Membuat dan memelihara data-base hasil audit. Memastikan kegiatan sistem administrasi Grup Audit Intern telah berjalan dengan baik. Mengelola hubungan baik dengan pihak-pihak Auditor Eksternal. Melakukan kompilasi RKA dan Program Kerja Audit Tahunan (PKAT) dari seluruh Departemen.

#### 5. Auditor Pemeriksaan Umum

Ikhtisar jabatan: Membantu atasan melalui kegiatan melaksanakan audit bidang perkreditan berbasis risiko, melaporkannya kepada Direksi melalui Pemimpin grup Audit Intern.

Tanggung Jawab Utama:

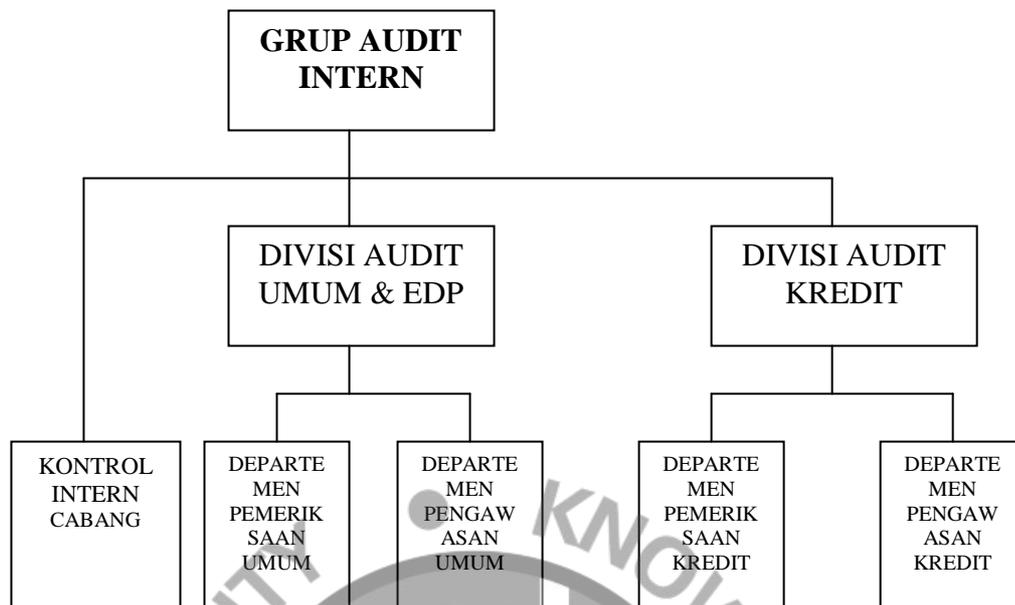
Membantu atasannya dalam melaksanakan dan berperan aktif dalam: Menyusun Strategi Pelaksanaan audit bidang Perkreditan. Melaksanakan Audit bidang Perkreditan berbasis risiko. Melaporkan Hasil Audit. Menyampaikan tindak lanjut. Mengadministrasikan Hasil Audit dan Kertas Kerja Pendukungnya. Mengkaji temuan/informasi dibidang perkreditan yang berindikasi sebagai penyimpangan untuk dilakukan audit khusus.

## 6. Auditor Pengawasan Kredit

Ikhtisar Jabatan: membantu atasan melalui kegiatan pemantauan/monitoring hasil Audit Perkreditan Berbasis Risiko, mendokumentasikan dan melaporkan kepada Direksi melalui Grup Audit Intern serta memelihara dan memastikan kegiatan sistem administrasi (data-base) berjalan dengan baik.

Tanggung Jawab Utama:

Membantu atasannya dalam melaksanakan dan berperan aktif dalam:  
Melakukan kegiatan pemantauan dan monitoring hasil audit perkreditan.  
Mendokumentasikan hasil audit dan Kertas Kerja Pendukung. Menyusun Laporan Semesteran untuk BI, laporan Kaji Ulang dan Laporan Tindak Lanjut audit bekerjasama dengan Auditor lain. Membuat dan memelihara data-base hasil audit bidang perkreditan. Mengelola hubungan baik dengan pihak-pihak Auditor Eksternal.



Gambar 4.2 Struktur organisasi Grup Audit Intern PT Bank DKI

Penjelasan :

1. Bentuk organisasi tersebut diatas sama / standar dengan unit kerja lainnya di Bank DKI
2. Membutuhkan jumlah sumber daya manusia yang besar untuk mengisi kotak-kotak jabatan dalam organisasi
3. Tidak efektif dan efisien karena dipisahkannya tugas-tugas pengawasan dan pemeriksaan, sehingga mobilitas personil tidak dapat maksimal
4. Fungsi administratif (supporting unit) yang dibutuhkan dalam melaksanakan mekanisme kerja di unit tidak terlihat
5. Rentang kendali pemimpin grup terhadap kontrol intern cabang kurang maksimal, karena pemimpin grup mempunyai tugas-tugas lain yang bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap fungsi audit intern.

## 4.2 Pembahasan hasil penelitian

Pembahasan dalam sub bab ini mengacu pada upaya untuk menganalisa hasil kuesioner kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap 41 orang karyawan Grup Audit Internal di kantor pusat PT Bank DKI sebagai responden.

### 4.2.1 Karakteristik responden

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 41 orang responden. Adapun responden dalam penelitian hanya karyawan Grup Audit Internal yang terdapat di kantor pusat PT Bank DKI saja yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda III 7-9 Jakarta Pusat. Dari total responden yang ada, 29 diantaranya berjenis kelamin pria (70,73 %), sedangkan 12 diantaranya berjenis kelamin wanita (29,27%).

### 4.2.2 Uji validitas

Pengujian analisis faktor ini peneliti lakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari data yang diperoleh peneliti setelah menyebar kuesioner kepada 41 responden. Kuesioner yang diberikan kepada responden berupa kuesioner kepuasan kerja yang terdiri dari 20 pertanyaan, kuesioner motivasi kerja yang terdiri dari 20 pertanyaan dan kuesioner kinerja yang terdiri dari 10 pertanyaan. Dari perhitungan yang didapatkan pada tabel kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja, dapat menjelaskan bahwa pernyataan yang ada dalam variabel tersebut dinyatakan valid dan tidak gugur bila mempunyai nilai analisis faktor  $> 0,5$ . Hasil dari analisis ini dapat dijadikan sebagai acuan peneliti apakah

data yang diperoleh dari penyebaran keusioner tersebut layak untuk dijadikan data acuan dari penelitian yang sedang dilakukan saat ini. Dibawah ini merupakan hasil analisa dari pengujian tingkat validitas yang peneliti lakukan :

1. Variabel kepuasan kerja (Terlampir)
2. Variabel motivasi (Terlampir)
3. Variabel Kinerja (Terlampir)

Jadi analisa tersebut secara keseluruhan dari ketiga kuesioner tersebut telah dianggap valid dan dapat dilanjutkan kembali penelitiannya, karena telah memenuhi syarat lebih dari 0,5.

#### 4.2.3 Uji Reliabilitas

Setelah melakukan Uji validitas terhadap kuesioner dari 41 responden dengan hasil keseluruhan yakni telah memenuhi standar validitas yang telah peneliti tentukan, analisis berikutnya adalah bertujuan melihat sejauh mana tingkat reabilitas dari tiap variabel. Dibawah ini adalah hasil analisis peneliti untuk menilai tingkat reabilitas dari tiap variabel yang digunakan :

Tabel 4.1

#### Variabel kepuasan kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
Kepuasan kerja	.982	20	Reliabel

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil pada tabel pengujian reliabilitas data penelitian kuesioner terhadap 41 responden diatas variabel kepuasan kerja dengan 20 item pernyataan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,982.

Tabel 4.2

Variabel motivasi kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
Motivasi kerja	.979	20	Reliabel

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil pada tabel pengujian reliabilitas data penelitian kuesioner terhadap 41 responden diatas variabel motivasi kerja dengan 20 item pernyataan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,979.

Tabel 4.3

Variabel Kinerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
Kinerja	.894	10	Reliabel

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil pada tabel pengujian reliabilitas data penelitian kuesioner terhadap 41 responden diatas variabel kinerja dengan 20 item pernyataan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,894.

#### 4.2.4 Distribusi Frekuensi Hasil Kuesioner

Setelah peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden, maka distribusi frekuensi hasil kuesioner yang didapatkan adalah sebagai berikut :

- Kepuasan Kerja : Setuju / Puas (Data Terlampir)
- Motivasi : Setuju / Termotivasi (Data Terlampir)
- Kinerja : Setuju / Baik (Data Terlampir)

#### 4.2.5 Uji Asumsi Klasik

Sebelum diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda, suatu model harus memenuhi beberapa asumsi klasik terlebih dahulu diantaranya adalah:

##### 4.2.5.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variable independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0.10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10 (Ghozali, 2001). Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Koefisien Regresi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		B	Std. Error	Coefficients			Beta	Tolerance
1	(Constant)	3.134	.445		7.039	.000		
	meankep	.247	.096	.400	2.584	.014	.934	1.070
	meanmk	-.070	.098	-.110	-.713	.480	.934	1.070

a. Dependent Variable: meankin

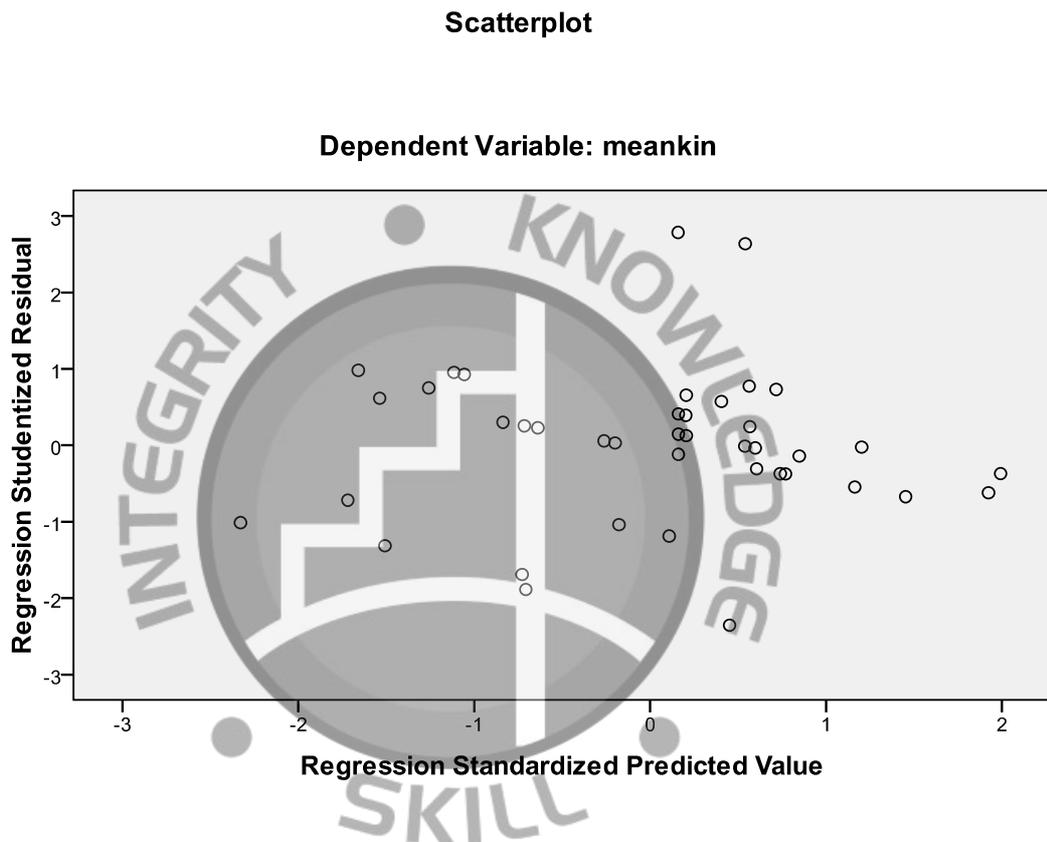
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk masing-masing variabel bernilai di atas 0,01 dengan nilai VIF tidak mencapai 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat gejala multikolinearitas.

4.2.5.2 Uji Heterokedastisitas

Salah satu cara melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada atau tidaknya heterokedstisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED. Jika ada pola yang tidak jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan jika terdapat pola tertentu, maka mengindikasikan telah terjadi

heterokedastisitas. Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Scatterplot



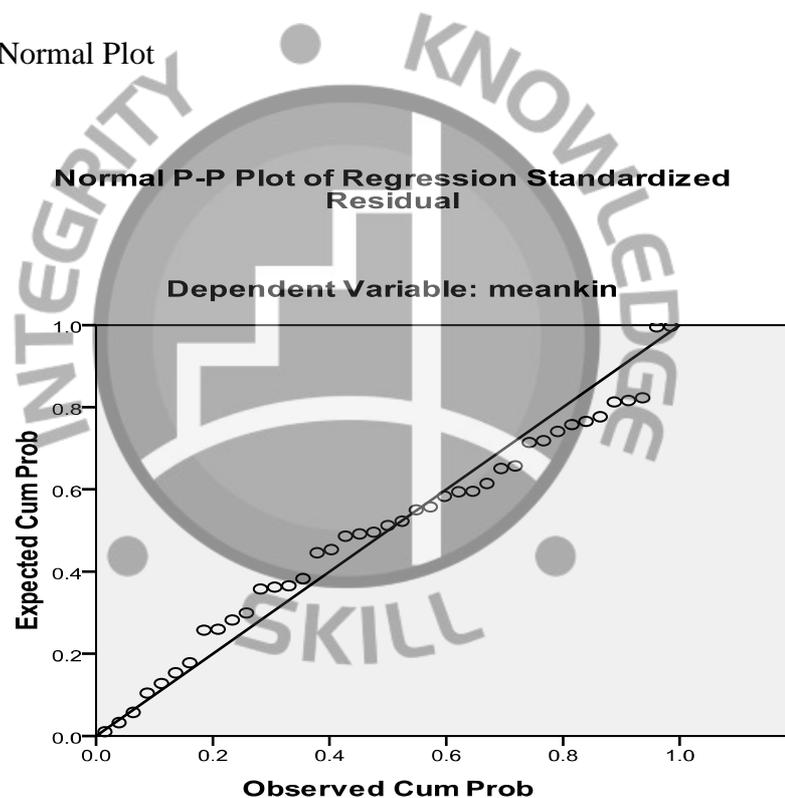
Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa ada pola yang tidak jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi ini layak dipakai.

#### 4.2.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal

ataukah tidak. Salah satu cara untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6 Normal Plot



Berdasarkan gambar grafik normal plot di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.2.6 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara kepuasan kerja (X1) dan motivasi (X2) yang merupakan variabel bebas terhadap kinerja ( Y ) yang merupakan variabel terikat. Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7 Koefisien Regresi

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.134	.445		7.039	.000		
meankep	.247	.096	.400	2.584	.014	.934	1.070
meanmk	-.070	.098	-.110	-.713	.480	.934	1.070

a. Dependent Variable: meankin

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresi berganda, sebagai berikut:

$$Y = 3,134 + 0,247 \text{ Kep} - 0,070 \text{ Mk} + e$$

Konstanta sebesar 3,134 menyatakan bahwa tanpa adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi, maka kinerja karyawan akan muncul sebesar 3,134.

Koefisien regresi untuk kepuasan kerja sebesar 0,247 (positif). Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Koefisien regresi untuk motivasi sebesar - 0.070 (negatif). Sehingga motivasi berbanding terbalik dengan kinerja karyawan.

#### 4.2.7 Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja secara simultan dengan melihat signifikansi yang ada pada tabel ANOVA. Apabila nilai signifikansinya  $\leq 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak. Sedangkan apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  berarti  $H_0$  tidak dapat ditolak. Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8 Tabel ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.985	2	.492	3.341	.046 <sup>a</sup>
	Residual	5.600	38	.147		
	Total	6.584	40			

a. Predictors: (Constant), meanmk, meankep

b. Dependent Variable: meankin

Berdasarkan tabel, dapat dilihat bahwa nilai signifikansinya sebesar 0.046 berarti  $H_0$  ditolak. Jadi variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja.

#### 4.2.8 Uji t

Untuk melihat seberapa jauh pengaruh variabel kepuasan kerja dan motivasi secara parsial terhadap kinerja maka digunakan uji t pada tabel ini.

Tabel 4.9 Koefisien Regresi

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.134	.445		7.039	.000		
	meankep	.247	.096	.400	2.584	.014	.934	1.070
	meanmk	-.070	.098	-.110	-.713	.480	.934	1.070

a. Dependent Variable: meankin

### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Berdasarkan hasil pada tabel diperoleh nilai Sig. sebesar 0,014. Untuk mengetahui kebenaran hipotesa, digunakan kriteria bila  $p \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  tidak dapat ditolak, artinya ada pengaruh antara variabel dependen dengan derajat keyakinan  $\alpha = 5\%$ . Begitu pula sebaliknya bila  $p \geq 0,05$  maka  $H_0$  tidak dapat ditolak dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel dependen dengan derajat keyakinan  $\alpha = 5\%$ .

Dikarenakan nilai Sig. sebesar 0,014 dan kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Hal ini memiliki arti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### 2. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja

Berdasarkan hasil pada tabel diperoleh nilai Sig. sebesar 0,480. Untuk mengetahui kebenaran hipotesa, digunakan kriteria bila  $p \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  tidak dapat ditolak, artinya ada pengaruh antara variabel dependen dengan derajat keyakinan  $\alpha = 5\%$ . Begitu pula sebaliknya bila  $p \geq 0,05$  maka  $H_0$  tidak

dapat ditolak dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel dependen dengan derajat keyakinan  $\alpha = 5\%$ .

Dikarenakan nilai Sig. sebesar 0,480 dan lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  tidak dapat ditolak. Hal ini memiliki arti bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### 4.2.9 Koefisien Determinasi (*adjusted R square*)

Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menguji sejauh mana variasi variabel bebas mampu menjelaskan variabel Kinerja. Nilai yang digunakan adalah *Adjusted R Square* sebagai koefisien determinasi Hasil perhitungan  $R^2$  dapat dilihat pada tabel  $R^2$  sebagai berikut:

Tabel 4.10 Koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 <sup>a</sup>	.150	.105	.38388

a. Predictors: (Constant), meanmk, meankep

b. Dependent Variable: meankin

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,105 yang artinya kontribusi variabel kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 10,5%, sedangkan sisanya yaitu 89,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Besarnya *adjusted R squared* adalah 0,105. Nilai tersebut dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja

dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus dibawah ini.

$$KD = adjusted\ R\ squared \times 100\%$$

$$KD = 0,105 \times 100\%$$

$$KD = 10,5\%$$

Menurut Ghozali (2001) menyatakan bahwa nilai *adjusted R squared* yang rendah bukan berarti model penelitian tersebut tidak baik, hal ini disebabkan *adjusted R squared* yang rendah bisa terjadi pada data *cross section* yang memiliki variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

#### 4.3 Implikasi Manajerial

Setelah peneliti selesai melakukan proses pengolahan data serta analisis data, peneliti juga ingin memberikan gambaran lebih jelas akan manfaat penelitian ini ke dalam implikasi manajerialnya. Peneliti mencoba untuk memberikan analisis tambahan untuk memperkuat gambaran tersebut.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja Grup Audit Internal PT Bank DKI. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen PT Bank DKI memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawan di Grup Audit Internal. Hal ini terlihat dari faktor kepuasan kerja yang terdiri dari Aktivitas atau kegiatan dalam pekerjaan ; Kebebasan / Kemandirian ; Variasi pekerjaan ; Status sosial ; Supervisi ; Kemampuan teknis supervisi ; Nilai moral ; Kepastian dan keamanan ; Pelayanan sosial ; Kekuasaan ; Penggunaan kemampuan ; Kebijakan organisasi dan

prakteknya ; Kompensasi ; Kesempatan untuk maju ; Tanggung jawab ; Kreativitas ; Kondisi kerja ; Rekan kerja ; Penghargaan ; Prestasi, telah memberikan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga membuat kinerja mereka menjadi meningkat baik secara target maupun perilaku.

Diantara faktor-faktor kepuasan kerja tersebut, yang paling dominan menurut karyawan Grup Audit Internal Bank DKI ialah faktor rekan kerja dan penghargaan. Faktor rekan kerja yang baik dan bersahabat dalam lingkungan kantor mampu menciptakan kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja mereka sehari-hari. Hal ini diperkuat dengan teori dari Stephen Robbin yang menyatakan bahwa rekan kerja yang mendukung merupakan aspek dari kepuasan kerja. Burt juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja salah satunya yaitu faktor hubungan antar karyawan. Begitu pula dengan faktor penghargaan, terbukanya kesempatan untuk mendapatkan penghargaan atas kinerja yang baik telah menciptakan rasa kepuasan kerja dalam diri mereka sehingga mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik. Hal ini diperkuat dengan teori dari Caugemi dan Claypool (1978) yang menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas salah satunya ialah penghargaan.

Terciptanya kepuasan kerja pada karyawan Grup Audit internal telah membuat mereka menjadi lebih baik lagi dalam pekerjaan mereka untuk bisa mencapai target kerja mereka, dan juga telah membentuk perilaku mereka menjadi lebih baik lagi agar dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi PT Bank DKI

yaitu Komitmen, Team Work, Profesional, Pelayanan, Disiplin, Kerja Keras, Integritas.

Motivasi kerja memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Grup Audit Internal PT Bank DKI. Dalam hal ini motivasi bisa tidak mempengaruhi kinerja karena beberapa faktor, yaitu Grup Audit Internal sedang dalam proses menyesuaikan diri dengan struktur organisasi baru yang sedang disosialisasikan. Karena adanya kebijakan baru dari manajemen maka Grup Audit Internal sedang mengalami masa transisi dari struktur organisasi yang lama ke struktur organisasi yang baru, sehingga memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri. Dalam proses transisi tersebut, muncul rasa penolakan terhadap perubahan dari karyawan sehingga motivasi kerja mereka menjadi berkurang yang membuat semangat dan gairah kerja mereka tidak maksimal. Walaupun motivasi kerja karyawan tidak maksimal terhadap pekerjaannya tetapi kinerja mereka tetap saja baik karena dorongan yang kuat dari atasannya untuk mencapai target.

Faktor lain yang membuat motivasi menjadi tidak mempengaruhi kinerja ialah faktor bahwa gaya kepemimpinan dari Grup Audit Internal yang kurang fleksibel dalam upaya mencapai target kerja yang cenderung dipaksakan kepada bawahannya, sehingga membuat para bawahannya menjadi segan terhadap atasannya sehingga membuat motivasi kerja untuk mencapai target kerja tersebut yang timbul dari karyawannya menjadi tidak alami atau dibuat-buat. Karyawan sebenarnya kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, tetapi dorongan kuat dari atasannya membuat mereka harus meningkatkan kinerjanya. Alasan ini

dapat diperkuat dengan teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor, terutama dari segi faktor X yaitu rata-rata karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan cenderung mementingkan dirinya sendiri dan kurang memperdulikan tujuan organisasi. Menurut teori ini, untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan pada teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya lebih berorientasi pada prestasi kerja.



## **BAB V**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **5.1 5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian “Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Grup Audit Internal PT Bank DKI ” maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI. Besar kemungkinannya karena faktor rekan kerja yang baik dan bersahabat dalam lingkungan pekerjaan, dan terbukanya kesempatan untuk mendapatkan penghargaan atas kinerja yang baik.
2. Motivasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI. Besar kemungkinannya karena faktor Grup Audit Internal sedang dalam proses menyesuaikan diri dengan struktur organisasi baru yang sedang disosialisasikan. Selain itu karena faktor bahwa gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel dalam upaya mencapai target kerja yang cenderung dipaksakan terhadap karyawan.
3. Kepuasan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja para pegawai Grup Audit Internal PT. Bank DKI.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian “Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Grup Audit Internal PT Bank DKI” maka dapat memberikan saran sebagai berikut :

### 1. Untuk penelitian selanjutnya

- Agar menambah variabel gaya kepemimpinan dan variabel-variabel lain yang mungkin bisa lebih menjelaskan.
- Objek penelitian menggunakan beberapa satuan kerja yang lebih banyak dari penelitian ini, agar sample penelitian lebih banyak sehingga hasil penelitian yang didapatkan lebih memuaskan.
- Memilih objek penelitian berupa satuan kerja yang memiliki struktur organisasi yang sudah solid dan memiliki jam terbang yang baik.

### 2. Untuk Bank DKI

- Mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya.
- Lebih memperhatikan motivasi kerja para karyawannya.
- *Team Work* ditingkatkan, untuk dapat lebih mempererat hubungan antar rekan kerja.
- Karena karyawan Grup Audit Internal terkesan kurang inisiatif, maka karyawan perlu dipancing untuk memberikan *feed back* agar aspirasi mereka dapat didengar dan mendapatkan tindak lanjut dari atasan.

## Daftar Pustaka

Andraeni, Ni Nyoman Novitasari. (2005), *Pengaruh Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT H.M. Sampoerna Tbk Surabaya*, [www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)

Engko, Cecilia. (2006), *Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening*, Padang : Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang.

Ghozali, Imam. (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Robbins, Stephen P. (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT INDEKS Kelompok Gramedia.

Susanto, Nuryadin. (2003), *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI*, Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Wahyuddin, Parwanto. (2003), *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta*, Surakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

## LAMPIRAN

### Kisi-kisi kuesioner variabel kepuasan kerja (X1)

Indikator	Nomor Pertanyaan	Konsep Teori
Aktivitas atau kegiatan dalam pekerjaan	1	
Kebebasan / Kemandirian	2	
Variasi pekerjaan	3	
Status sosial	4	
Supervisi	5	
Kemampuan teknis supervisi	6	
Nilai moral	7	Faktor
Kepastian dan keamanan	8	kepuasan kerja
Pelayanan sosial	9	berdasarkan
Kekuasaan	10	20 aspek
Penggunaan kemampuan	11	Minnesota
Kebijakan organisasi dan prakteknya	12	Satisfaction
Kompensasi	13	Questionnaire
Kesempatan untuk maju	14	(MSQ)
Tanggung jawab	15	
Kreativitas	16	
Kondisi kerja	17	
Rekan kerja	18	
Penghargaan	19	
Prestasi	20	

Kisi-kisi kuesioner variabel motivasi kerja (X2)

<b>Indikator</b>	<b>Nomor Pertanyaan</b>	<b>Konsep Teori</b>
Harapan berprestasi	5,8,12,13,14,15,	Faktor-faktor dominan sumber motivasi
Kesempatan berkembang	1,16,10,11,17,20	
Upah/gaji	18	
Pelatihan	7,19	
Komunikasi	2,3,4,6,9	

Kisi-kisi variabel kinerja (Y)

<b>Indikator</b>	<b>No Pertanyaan</b>	<b>Konsep Teori</b>
Sasaran unit kerja	1	Standar penilaian kinerja internal PT Bank DKI
sasaran individu	2	
Tugas utama lainnya	3	
Komitmen	4	
Team work	5	
Profesional	6	
Pelayanan	7	
Disiplin	8	
Kerja keras	9	
Integritas	10	

Kuesioner

## **“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Group Audit Internal PT Bank DKI”**

Nama saya adalah Firly Gustian (200511027). Saat ini saya masih berstatus mahasiswa tingkat akhir di STIE Indonesia Banking School dan sedang melakukan penelitian terhadap skripsi saya yang berjudul: “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Group Audit Internal PT Bank DKI”. Maka dari itu, saya memohon bantuan Bapak/Ibu dan Saudara/i untuk dapat mengisi daftar pertanyaan di bawah ini. Data responden akan terjaga kerahasiaannya. Atas bantuan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

### **Data diri responden**

Nama :

Jenis kelamin :

### **Kuesioner Kepuasan Kerja**

Anda cukup memberi *checklist* (V) sesuai jawaban pilihan anda berdasarkan pertanyaan yang tertera pada kuesioner

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

### Skala Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Selalu dapat mengatur waktu walaupun banyak pekerjaan					
2	Dipercaya atasan untuk mengerjakan tugas sendiri					
3	Dapat mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
4	“Diorangkan” dalam lingkungan kerja					
5	Cara dan gaya pimpinan dalam membina dan mengembangkan bawahan					
6	Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan					
7	Dalam melaksanakan pekerjaan, tidak bertentangan dengan hati nurani					
8	Sudah mantap dengan pekerjaan sekarang					
9	Adanya kesempatan membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
10	Adanya kesempatan memberitahu karyawan lain tentang apa yang harus dikerjakan					
11	Adanya kesempatan melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuan sendiri					
12	Kebijaksanaan kantor mendukung penyelesaian pekerjaan					
13	Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan					
14	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan ini					
15	Adanya kebebasan untuk mengemukakan pendapat					
16	Adanya kesempatan untuk menggunakan cara saya sendiri dalam mengerjakan tugas					
17	Merasa senang dengan kondisi kerja sekarang ini					
18	Merasa senang dalam pergaulan antar teman					
19	Akan mendapatkan penghargaan atau pujian bila bekerja dengan hasil baik					
20	Saya sudah senang dengan apa yang telah saya peroleh dari pekerjaan saya selama ini					

Sumber: MITRA RISET/kuesioner-kepuasan-kerja. Diolah

#### **Kuesioner Motivasi Kerja**

Anda cukup memberi *checklist* (V) sesuai jawaban pilihan anda berdasarkan pertanyaan yang tertera pada kuesioner

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

### Skala Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Bekerja pada perusahaan ini membuat saya berguna di dalam kehidupan bermasyarakat					
2	Atasan selalu memberikan perhatian pada karyawan					
3	Dalam menyelesaikan masalah atasan bertindak bijaksana					
4	Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan baik dan tidak kaku					
5	Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan					
6	Prakarsa yang disampaikan oleh bawahan akan dinilai positif oleh atasan					
7	Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan					
8	Di perusahaan ini standar prestasi kerja jelas					
9	Atasan selalu memberi tahu kepada bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas					
10	Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai					
11	Hampir setiap pekerjaan dapat saya laksanakan dengan baik dan menantang					
12	Nasabah tidak pernah mengeluh terhadap pelayanan yang saya berikan					
13	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya					
14	Bekerja disini membuat karyawan berkembang kemampuannya					
15	Saya tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas pekerjaan					
16	Saya mendapat kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru					

17	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan saya					
18	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
19	Dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, saya membutuhkan usaha dan ketrampilan					
20	Saya selalu mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan					

Sumber: novitasariunairlampiran1c.pdf. Diolah

### Kuesioner Kinerja

Anda cukup memberi *checklist* (V) sesuai jawaban pilihan anda berdasarkan aspek kinerja yang menurut anda sesuai dengan kinerja anda

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

#### Skala Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Sasaran Unit Kerja					
2	Sasaran Individu					
3	Tugas Utama lainnya					
4	Komitmen					
5	<i>Team work</i>					
6	Profesional					
7	Pelayanan					
8	Disiplin					
9	Kerja keras					
10	Integritas					

## Distribusi Frekuensi Hasil Kuesioner

### Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Keterangan
	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	8	19	12	2	0	Setuju
2	9	19	12	1	0	Setuju
3	8	19	12	2	0	Setuju
4	6	21	12	2	0	Setuju
5	5	23	12	1	0	Setuju
6	6	22	12	1	0	Setuju
7	6	20	13	2	0	Setuju
8	6	22	12	1	0	Setuju
9	7	18	14	2	0	Setuju
10	7	17	15	2	0	Setuju
11	8	20	13	0	0	Setuju
12	8	20	13	0	0	Setuju
13	9	18	12	2	0	Setuju
14	10	13	16	2	0	Setuju
15	11	17	11	2	0	Setuju
16	5	23	13	0	0	Setuju
17	6	22	11	2	0	Setuju
18	5	25	9	2	0	Setuju
19	5	24	10	2	0	Setuju
20	5	24	11	1	0	Setuju

## Distribusi Frekuensi Hasil Kuesioner

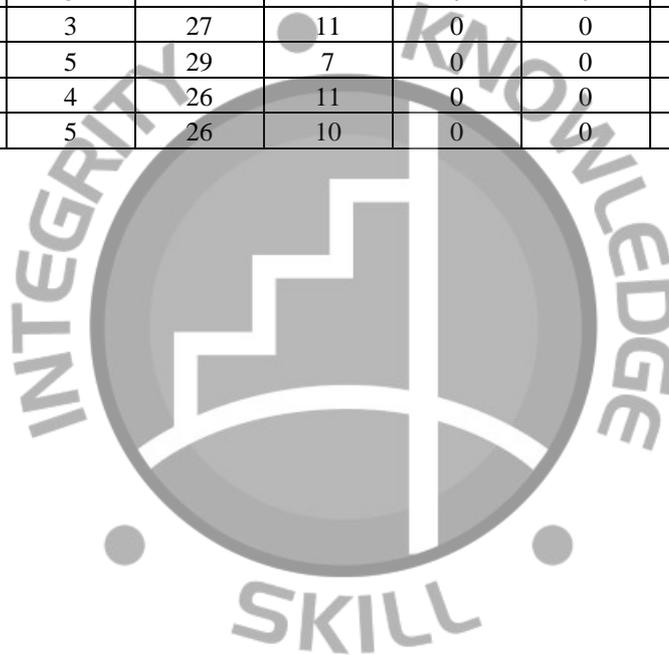
### Motivasi

Pertanyaan	Jawaban					Keterangan
	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	4	21	13	3	0	Setuju
2	4	27	10	0	0	Setuju
3	4	23	11	3	0	Setuju
4	2	22	15	2	0	Setuju
5	2	23	15	1	0	Setuju
6	2	23	15	1	0	Setuju
7	4	18	15	4	0	Setuju
8	4	18	13	6	0	Setuju
9	3	18	16	4	0	Setuju
10	4	14	19	4	0	Setuju
11	7	16	13	5	0	Setuju
12	9	15	11	6	0	Setuju
13	9	15	13	4	0	Setuju
14	7	18	13	3	0	Setuju
15	6	21	10	4	0	Setuju
16	5	25	9	2	0	Setuju
17	3	27	10	1	0	Setuju
18	4	26	10	1	0	Setuju
19	4	26	11	0	0	Setuju
20	4	25	12	0	0	Setuju

## Distribusi Frekuensi Hasil Kuesioner

### Kinerja

Pertanyaan	Jawaban					Keterangan
	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	4	25	12	0	0	Setuju
2	3	29	9	0	0	Setuju
3	3	27	11	0	0	Setuju
4	2	25	14	0	0	Setuju
5	3	28	10	0	0	Setuju
6	3	24	14	0	0	Setuju
7	3	27	11	0	0	Setuju
8	5	29	7	0	0	Setuju
9	4	26	11	0	0	Setuju
10	5	26	10	0	0	Setuju



Hasil pengujian validitas kepuasan kerja

Pertanyaan	KMO	Factor loading	Kriteria validitas
1	0,862	0,926	Valid
2		0,873	Valid
3		0,972	Valid
4		0,850	Valid
5		0,805	Valid
6		0,857	Valid
7		0,896	Valid
8		0,845	Valid
9		0,863	Valid
10		0,831	Valid
11		0,844	Valid
12		0,854	Valid
13		0,816	Valid
14		0,868	Valid
15		0,854	Valid
16		0,800	Valid
17		0,939	Valid
18		0,859	Valid
19		0,847	Valid
20		0,838	Valid

Sumber : data diolah

Hasil pengujian validitas motivasi

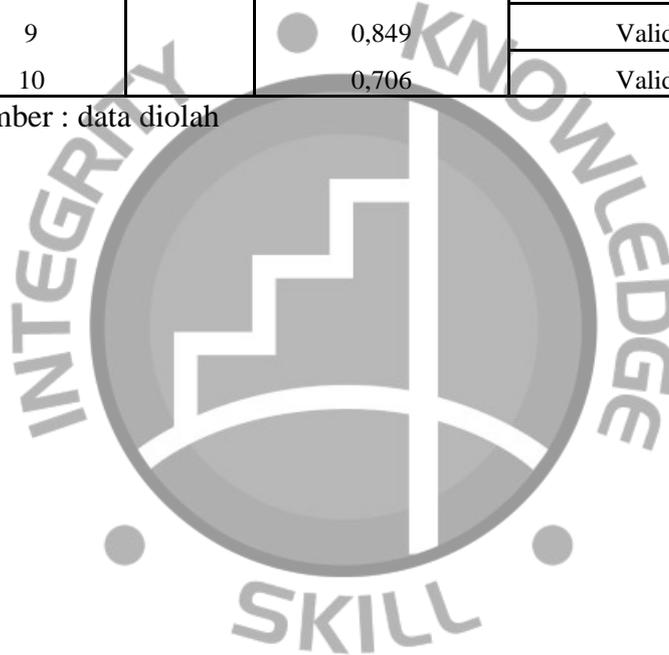
Pertanyaan	KMO	Factor loading	Kriteria validitas
1		0,914	Valid
2		0,763	Valid
3		0,905	Valid
4		0,883	Valid
5		0,881	Valid
6		0,822	Valid
7		0,789	Valid
8		0,853	Valid
9		0,834	Valid
10	0,871	0,853	Valid
11		0,902	Valid
12		0,787	Valid
13		0,865	Valid
14		0,850	Valid
15		0,892	Valid
16		0,894	Valid
17		0,878	Valid
18		0,871	Valid
19		0,854	Valid
20		0,848	Valid

Sumber : data diolah

Hasil pengujian validitas kinerja

Pertanyaan	KMO	Factor Loading	Kriteria validitas
1	0,880	0,766	Valid
2		0,654	Valid
3		0,714	Valid
4		0,772	Valid
5		0,609	Valid
6		0,737	Valid
7		0,694	Valid
8		0,632	Valid
9		0,849	Valid
10		0,706	Valid

Sumber : data diolah



## CURRICULUM VITAE

---



Nama : Firly Gustian, S.E.  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 19 Agustus 1987  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Address : Jl. Muhasyim Gg.H. Syafar I No.75 RT 001/01  
Larangan Indah, Ciledug, Tangerang, Banten  
15154  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Nomor Telepon Seluler : 085691039299  
Nomor Telepon Rumah : 0215849005  
Alamat E-mail : firlygustian@yahoo.co.id

---

### Riwayat Pendidikan

- **2005 – 2010**  
Strata 1 (S1) Manajemen STIE Indonesia Banking School, Jakarta.  
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia  
IPK 3,04 (Skala 4,00)
- **2002 – 2005**  
SMUN 90 Jakarta Selatan
- **1999 – 2002**  
SLTPN 110 Jakarta Selatan
- **1993 – 1999**  
SD Islam Al-Hasanah, Tangerang
- **1992 – 1993**  
TK Islam Al-Hasanah, Tangerang

### Pendidikan Non Formal

- **Agustus 2005 - Desember 2005**  
General English level 3, The British Institute, Jakarta.

- **1 Februari – 2 Februari 2006**  
Kursus Pelayanan Prima (*Service Excellence*), STIE IBS, Jakarta.
- **Januari 2006 - Mei 2006**  
General English level 4, The British Institute, Jakarta.
- **12 Juni – 16 Juni 2006**  
Pelatihan kerja (Magang) di BRI Unit Rowosari, Pemalang - Jawa Tengah
- **Agustus 2006 - Desember 2006**  
*Conversation for Banking and Writing for Banking*, The British Institute, Jakarta.
- **September 2006 – Agustus 2007**  
*Islamic Economic Study Club*, STIE IBS, Jakarta.
- **30 Januari – 1 Februari 2007**  
*Customer Service Excellence*, First Asia Consultants, Jakarta.
- **Januari 2007 - Mei 2007**  
*Oral Presentations and Business Correspondence*, The British Institute, Jakarta.
- **20 Agustus – 22 Agustus 2007**  
Analisis Kredit, STIE IBS, Jakarta.
- **Agustus 2007 – Januari 2008**  
*IELTS Preparation With Distinction*, The British Institute, Jakarta.
- **29 Januari – 30 Januari 2008**  
*Bourse Game Treasury*, PT MATAIR TERRA SOLUSI, Jakarta.
- **21 Januari – 23 Januari 2009**  
*Trade Financing*, P3M STIE IBS, Jakarta.

### **Pengalaman Organisasi**

- **Januari 2008**  
IBS Fashion Day, Divisi Desain, STIE – IBS, Jakarta.
- **September 2007 – Agustus 2008**  
Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Manajemen, Divisi Operasional, STIE – IBS, Jakarta.