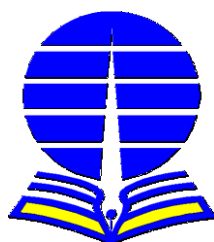


**Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571/Manajemen**

**LAPORAN  
PENELITIAN FUNDAMENTAL UT-LANJUT**



**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDUAL DAN MOTIVASI KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA (STUDI KASUS DI KANTOR PEMERINTAH DAERAH  
PROVINSI JAWA BARAT DAN PT. KELSRI JAKARTA)**

**Ami Pujiwati, S.E, M.Si  
(0019037103)  
Ety Susanty, SE., M.Si  
(0024057508)**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
2014**

**PENGESAHAN  
PENELITIAN FUNDAMENTAL-UT LANJUT**

**Judul Penelitian** : Pengaruh Karakteristik Individual Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di Kantor Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat Dan Pt. Kelsri Jakarta)

**Kode>Nama Rumpun Ilmu** : 571/Manajemen

**Ketua Peneliti:**

a. Nama Lengkap : Ami Pujiwati, SE,M.Si  
b. NIDN : 0019037103  
c. Jabatan Fungsional : Lektor  
d. Program Studi : Manajemen  
e. Nomor HP : 081908985021  
f. Alamat surel (e-mail) : ami@ut.ac.id

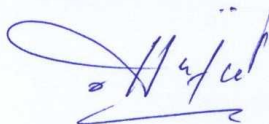
**Anggota Peneliti (1)**

a. Nama Lengkap : Ety Susanty, S.E, M.Si  
b. NIDN : 0024057508  
c. Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka

**Biaya Penelitian** : Rp. 30.000.000,-

Tangerang, 10 Desember 2014

Ketua Peneliti,



(Ami Pujiwati,SE,M.Si)  
NIP. 19710319 2005 01 2 001



Menyetujui,  
Ketua LPPM-UT



## SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Soekiyono  
NIP : 195407051986011001  
Jabatan : Lektor Kepala

Telah menelaah laporan penelitian

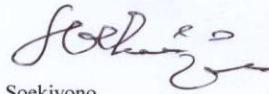
Judul : Pengaruh Karakteristik Individual Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja  
(Studi Kasus Di Kantor Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat Dan PT.  
Kelsri (Jakarta)

Peneliti : Ami Pujiwati, SE., M.Si

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 10 Desember 2014  
Penelaah,



Soekiyono

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| <b>Lembar Pengesahan</b>                                   | <b>ii</b>      |
| <b>Daftar Isi</b>  | <b>iii</b>     |
| <b>Ringkasan</b>   | <b>iv</b>      |
| <b>Bab I Pendahuluan</b>                                   |                |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                           | 1              |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                  | 3              |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....                    | 4              |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                               | 4              |
| <b>Bab II Tinjauan Pustaka</b>                             |                |
| 2.1 Motivasi Kerja .....                                   | 5              |
| 2.2 Kepuasan Kerja .....                                   | 9              |
| 2.3 Karakteristik Individu .....                           | 12             |
| 2.4 Kinerja .....  | 14             |
| 2.5 Kemampuan Individu .....                               | 16             |
| 2.6 Pendekatan Teori Analisis SEM PLS .....                | 16             |
| 2.7 Penelitian Terdahulu .....                             | 20             |
| <b>Bab III Metodologi Penelitian</b>                       |                |
| 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....                      | 23             |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data .....                            | 23             |
| 3.3 Metode Pengambilan Sampel .....                        | 23             |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                          | 24             |
| 3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data .....              | 26             |
| <b>Bab IV Hasil dan Pembahasan</b>                         |                |
| 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....                   | 30             |
| 4.2 Karakteristik Responden .....                          | 30             |
| 4.3 Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) ..... | 32             |
| <b>Bab V Kesimpulan dan Saran</b>                          |                |
| 5.1 Kesimpulan .....                                       | 44             |
| 5.2 Saran .....  | 45             |
| <b>Daftar Pustaka</b> .....                                | 46             |
| <b>Lampiran-lampiran</b> .....                             | 48-66          |
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian                           |                |
| Lampiran 2. Hasil uji validitas                            |                |
| Lampiran 3. Hasil uji reliabilitas                         |                |
| Lampiran 4. Hasil pengolahan SEM PLS                       |                |
| Lampiran 5. Format Susunan Tim                             |                |
| Lampiran 6. Biodata Peneliti                               |                |
| Lampiran 7. Pernyataan Penelitian                          |                |

## RINGKASAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset penting dalam suatu organisasi. Tanpa peran SDM yang mumpuni maka suatu organisasi tidak dapat melakukan kinerjanya dengan baik. Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan karyawan yang bekerja secara efisien dan efektif sehingga memberikan kinerja yang baik. Untuk itu, organisasi seharusnya memberikan dukungan atau motivasi sehingga mereka (karyawan) dapat berkontribusi sesuai dengan kemampuan dirinya serta mereka mempunyai kepuasan kerja yang diharapkan baik oleh organisasi maupun individu.

Mayoritas perusahaan yang ada di Indonesia bergerak dalam bidang pelayanan publik. Untuk itu, agar kinerja perusahaan-perusahaan memiliki kinerja yang baik dalam melayani masyarakat hendaknya mempunyai SDM yang handal. Upaya untuk memperbaiki pelayanan sebenarnya telah sejak lama dilaksanakan oleh pemerintah maupun non pemerintah. Dalam pemerintahan, upaya memperbaiki pelayanan tertuang antara lain dalam Inpres No. 5 Tahun 1984 tentang Pedoman Penyederhanaan dan Pengendalian Perijinan di Bidang Usaha. Upaya ini dilanjutkan dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Untuk lebih mendorong komitmen aparatur pemerintah terhadap peningkatan mutu pelayanan, maka telah diterbitkan pula Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat. Pada perkembangan terakhir telah diterbitkan pula Keputusan Menpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Sementara untuk upaya pelayanan pada organisasi non pemerintahan dalam hal ini perusahaan swasta dikelola berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Terdapat perbedaan yang sangat besar antara kinerja karyawan instansi pemerintahan dengan perusahaan swasta. Salah satu faktor pemicunya adalah kualitas SDM yang direkrut. Karena proses rekrutmen merupakan proses awal untuk mempekerjakan SDM, maka diperlukan ketelitian dan kehati-hatian. Manajer SDM sebagai salah satu elemen dalam perusahaan yang bertanggung jawab dalam perekrutan harus jeli terhadap calon karyawan yang akan direkrut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka perlu dilakukan penelitian untuk menjawab permasalahan-permasalahan sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja, kemampuan individu dan kinerja staf di kantor Pemda Provinsi Jawa Barat, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri; 2) Apakah

terdapat pengaruh kemampuan individu terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri; 3) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja staf kantor Pemda Jabar, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri 4) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri ;5) Bagaimana pemodelan kinerja berdasarkan variabel karakteristik individu, kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja staf kantor Pemda Jabar, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri?; 6) Variabel apakah yang mempunyai pengaruh terbesar di masing-masing perusahaan (kantor Pemda Jabar, PTPN VIII Jawa Barat dan PT. Kelsri)?

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi manajemen dalam mengembangkan SDM-nya dilihat dari karakteristik individu, kemampuan kerja, kepuasan, prestasi serta upaya apa yang perlu dilakukan agar dapat memotivasi karyawan untuk setiap jenis perusahaan.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Saat ini, perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan baik yang bergerak dalam bidang jasa, manufaktur maupun bidang lainnya untuk mengoptimalkan fungsi manajemennya agar mampu mempertahankan perusahaannya. Salah satu sumber daya yang mendukung terhadap tujuan tersebut adalah manusia (karyawan).

Dengan adanya perubahan yang terjadi, secara otomatis karyawan yang terlibat dalam organisasi atau perusahaan dituntut pula untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Hal ini sangat beralasan karena karyawan yang merupakan asset yang memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi/perusahaan untuk saat ini maupun masa yang akan datang. SDM merupakan penggerak utama bagi setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan atau proses kerja perusahaan. SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009).

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dibutuhkan karyawan yang bekerja secara efisien dan efektif sehingga memberikan kinerja yang baik. Untuk itu, perusahaan seyogyanya memberikan dukungan atau motivasi sehingga mereka (karyawan) dapat berkontribusi sesuai dengan kemampuan dirinya serta mereka mempunyai kepuasan kerja yang diharapkan oleh organisasi maupun individunya yang akhirnya kinerja yang diberikan tinggi.

Motivasi merupakan dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu kegiatan. Dalam kenyataannya, kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang dipaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Dengan demikian berarti penting bagi manajemen untuk menciptakan kondisi yang mampu mendorong karyawan agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas (Nawawi, 2001).

Untuk menghasilkan prestasi kinerja yang tinggi, maka diperlukan pemberian motivasi yang tepat terhadap karyawan yang bersangkutan. Hal ini beralasan karena akan

memberikan dorongan kepada mereka untuk meningkatkan prestasinya. Tetapi adanya motivasi yang baik tanpa didukung oleh kemampuan individu yang cukup juga tidak akan menghasilkan kerja yang optimal. Sehingga untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dibutuhkan adanya peningkatan motivasi yang diikuti dengan peningkatan kemampuannya (*individual ability*) dalam Andri (2009) (<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-17059-Chapter1-193048.pdf>).

Dengan adanya pemberian motivasi kepada karyawan, akan menimbulkan minat, hasrat dan kemampuan agar tetap mengikuti perkembangan. Untuk mencapai pola peningkatan prestasi secara optimal, Robbins dalam Andri (<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-17059-Chapter1-193048.pdf>) mengemukakan tiga teknik, yaitu : (1) Memperbaiki kemampuan (*ability*), (2) meningkatkan motivasi (*motivation*) dan (3) Memberikan kesempatan untuk berkembang.

Pemerintahan Daerah (Pemda) merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik. Sementara itu, PTPN VIII merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa perkebunan dan PT. Indovision adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan media. Semua jenis perusahaan tersebut, adalah perusahaan yang sama-sama bergerak dalam bidang pelayanan publik. Sebagai organisasi publik yang dalam kesehariannya melaksanakan kegiatan pelayanan, tentunya untuk mendukung kegiatan tersebut melibatkan banyak karyawan yang berasal dari berbagai disiplin ilmu diharapkan mampu memberikan pelayanan secara baik kepada masyarakat.

Di Indonesia, upaya memperbaiki pelayanan sebenarnya telah sejak lama dilaksanakan oleh pemerintah, antara lain melalui Inpres No. 5 Tahun 1984 tentang Pedoman Penyederhanaan dan Pengendalian Perijinan di Bidang Usaha. Upaya ini dilanjutkan dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Untuk lebih mendorong komitmen aparatur pemerintah terhadap peningkatan mutu pelayanan, maka telah diterbitkan pula Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat. Pada perkembangan terakhir telah diterbitkan pula Keputusan Menpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Pemerintah daerah dalam menjalankan monopoli pelayanan publik, sebagai regulator (*rule government*) harus mengubah pola pikir dan kerjanya dan disesuaikan dengan tujuan pemberian otonomi daerah, yaitu memberikan dan meningkatkan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Untuk terwujudnya *good governance*, dalam menjalankan pelayanan publik, Pemerintah Daerah juga harus memberikan kesempatan luas kepada warga dan



masyarakat, untuk mendapatkan akses pelayanan publik, berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan, transparansi, akuntabilitas dan keadilan. Konsepsi Pelayanan Publik, berhubungan dengan bagaimana meningkatkan kapasitas dan kemampuan pemerintah dan/atau pemerintahan daerah menjalankan fungsi pelayanan, dalam konteks pendekatan ekonomi, menyediakan kebutuhan pokok (dasar) bagi seluruh masyarakat. Sementara untuk kategori perusahaan BUMN dan swasta, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau konsumen dituangkan berdasarkan kebijakan masing-masing perusahaan tersebut.

Sesuai dengan pemaparan di atas, pelayanan kepada masyarakat akan terjalin dengan baik jika pegawai yang bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga berprestasi pula dalam pekerjaannya. Menurut beberapa penelitian secara empiris menunjukkan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi prestasi seseorang tersebut, faktor motivasi lebih dominan pengaruhnya daripada kedua faktor lainnya, yakni kemampuan dan kesempatan (Andri, 2009; <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-17059-Chapter1-193048.pdf>).

Pentingnya perusahaan mengelola motivasi yang didukung oleh karakteristik individu, kemampuan kerja individu, dan kepuasan karyawan dalam meningkatkan kinerja atau prestasi tidak dapat dipungkiri. Hal ini salah satunya telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Samsualam, dkk. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara karakteristik individu, motivasi dan kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil beberapa perusahaan sebagai sampel dengan alasan bahwa setiap perusahaan yang berbeda kategori akan mempunyai bentuk motivasi ataupun karakteristik dan kemampuan kerja individu serta kepuasan kerja yang berbeda.

Melihat fenomena di atas, maka perlu dilakukan penelitian mengenai karakteristik individu, motivasi, prestasi, kemampuan kerja dan kepuasan kerja di lingkungan ketiga kategori perusahaan (Departemen/Pemda, BUMN/PTPN VIII, dan Swasta/PT. Kelsri). Dengan demikian judul penelitian ini adalah **“Pengaruh karakteristik individual karyawan dan motivasi terhadap prestasi dengan kemampuan diri dan kepuasan sebagai variabel intervening”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja, kemampuan individu dan kinerja staf di kantor Pemda Provinsi Jawa Barat dan PT. Kelsri?
2. Apakah terdapat pengaruh kemampuan individu terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri?

3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri?
5. Bagaimana pemodelan kinerja berdasarkan variabel karakteristik individu, kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja, kemampuan individu dan kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri.
2. Menganalisis pengaruh kemampuan individu terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja staf kantor Pemda Jabar dan PT. Kelsri
5. Mendapatkan pemodelan kinerja berdasarkan variabel karakteristik individu, kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja staf untuk masing-masing perusahaan yang dimaksud.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai pengaruh karakteristik individu dan motivasi terhadap kinerja yang disesuaikan oleh kemampuan kerja sehingga akan terbentuk kepuasan karyawan yang bekerja pada suatu organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi semua pihak yang terlibat khususnya pihak manajemen dalam menentukan program pelatihan dan pendidikan sebagai sarana dalam dalam mengembangkan SDMnya.

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan teori-teori ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini pun diharapkan dapat menggambarkan perbedaan variabel-variabel yang digunakan untuk kategori perusahaan yang berbeda.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Motivasi Kerja

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, diantaranya adalah:

- a. Robert Heller yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak
- b. Stephen P. Robbin menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan.
- c. Jerald Greenberg dan Robert A. Baron berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct), dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sementara itu, elemen-elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Beberapa teori motivasi yang dikembangkan oleh para ahli yang banyak digunakan dalam organisasi antara lain:

- a. Abraham Maslow mengembangkannya *Hierarchy of Needs Theory* dan mengelompokkan motivasi dalam lima tingkat yang disebut sebagai kebutuhan: *physiological* (fisiologis), *safety* (rasa aman), *social* (hubungan sosial), *esteem* (penghargaan), dan *self actualization* (aktualisasi diri), dan dicapai secara berjenjang. Hierarki Maslow terutama relevan di tempat pekerjaan karena individual tidak hanya perlu uang dan *reward*, tetapi juga kehormatan dan interaksi.
- b. Frederick Herzberg mengembangkan *Two Faktor Theory* berdasarkan pada *motivators* dan *hygiene factors*. *Hygiene Factors* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Sebagai *hygiene factors* adalah *salary and benefits* (gaji dan tunjangan), *working conditions* (kondisi kerja), *company policy* (kebijakan organisasi), status (kedudukan), *job security* (keamanan kerja), *supervision and autonomy* (pengawasan dan otonomi), *office life* (kehidupan di tempat kerja), dan *personal life* (kehidupan pribadi). Sebagai *motivators*-

nya adalah *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *job interest* (minat pada pekerjaan), *responsibility* (tanggung jawab) dan *advancement* (kemajuan).

Motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok menurut John Baldoni dalam Wibowo (2007), yaitu:

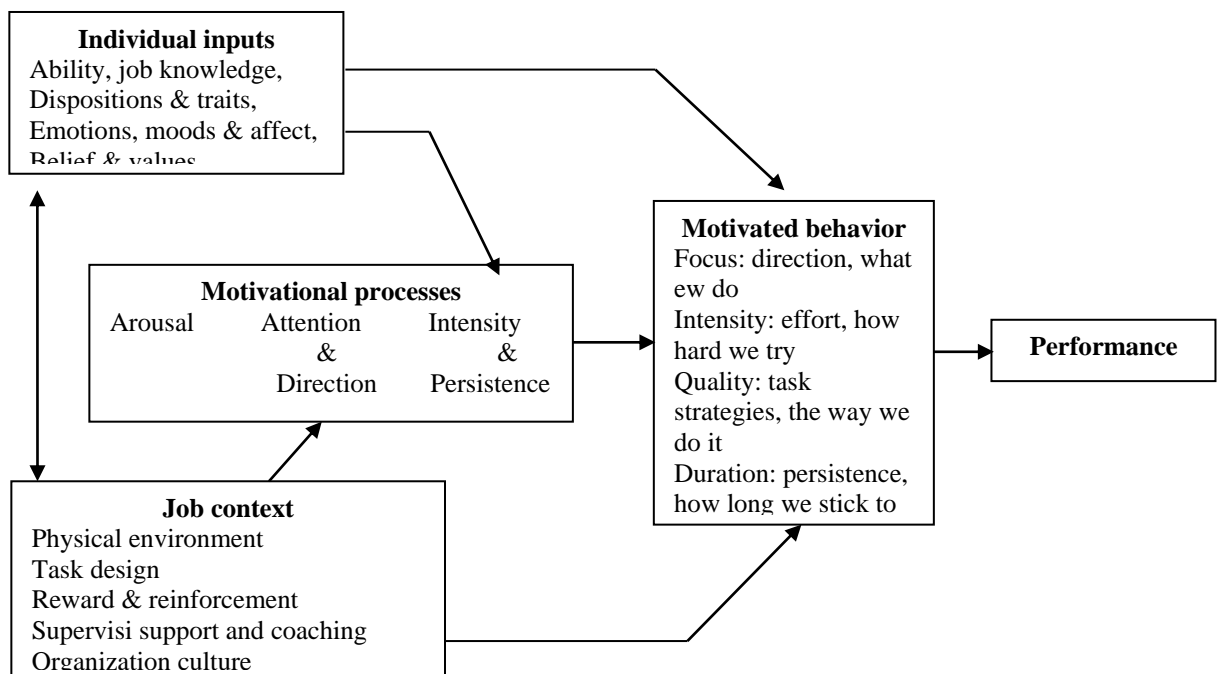
1. *Energize* (memberi daya), adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberi tantangan dengan tepat.
  - a. *Exemplify*, motivasi ini dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi, misi, dan budaya organisasi yang mereka pimpin.
  - b. *Communicate*. Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar.
  - c. *Challenge*. Orang pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan.
2. *Encourage* (mendorong), adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching, dan pengakuan.
  - a. *Empower*. Pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Hal tersebut dilakukan dengan melepaskan bakat dan keterampilan individual orang lain sehingga mereka dapat mencapai hasil yang diharapkan.
  - b. *Coach*. Adalah menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.
  - c. *Recognize*. Perlunya untuk mendapatkan pengakuan adalah penting sekali. Pengakuan mungkin merupakan satu-satunya alasan paling kuat bahwa orang bekerja, disamping untuk mendapatkan penghasilan.
3. *Exhort* (mendesak), adalah bagaimana pemimpin mencapainya berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.
  - a. *Sacrifice*. Ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain di depan daripada kebutuhan kita sendiri.
  - b. *Inspire*. Motivasi dapat berkembang menjadi inspirasi. Karena motivasi berasal dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan

kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### Model Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal ini dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja.



Gambar 1. A Job Performance Model of Motivation

Sumber: RobertKreitner dan AngeloKinicki dalam Wibowo:2011

Kedua faktor di atas saling mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

## **Teori Motivasi terkait dengan Kinerja**

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2011) membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

### 1. *Needs* (Kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological*, *safety*, *social*, *esteem*, dan *self-actualization*. Implikasi dari teori Maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpenuhi dapat menghilangkan potensi motivasional.

Sedangkan teori kebutuhan McClelland menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the need for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi), dan *the need for power* (Kebutuhan akan kekuasaan). Implikasi yang perlu diperhatikan oleh atasan adalah memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Selain itu, kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat dipertimbangkan dalam proses seleksi, untuk penempatan yang lebih baik.

### 2. *Job Design* (Desain Pekerjaan)

*Job design* adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichment* (pengayaan kerja).

### 3. *Satisfaction* (Kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Orang yang relative puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja.

### 4. *Equity* (Keadilan)

*Equity theory* adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan member dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee-employer* adalah *inputs* dan *outcomes*.

## 5. *Expectation* (Harapan)

*Expectancy theory* berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam teori ini, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.

Victor Vroom mengemukakan adanya tiga konsep kunci, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. *Expectancy* adalah merupakan keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu. *Instrumentality* merupakan keyakinan orang bahwa hasil tertentu adalah tergantung pada tingkat kinerja spesifik. Sedangkan *valence* menunjukkan nilai positif atau negatif yang ditempatkan orang pada hasil.

## 6. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan obyek atau tujuan dari suatu tindakan. Menurut Locke, *goal setting* mempunyai empat mekanisme motivasional, yaitu (1) *Goals direct attention*. Tujuan yang secara pribadi bermakna cenderung memfokus pada satu perhatian pada apa yang relevan dan penting. (2) *Goals regulate effort*. Tingkat usaha dikeluarkan secara proporsional dengan kesulitan tujuan. (3) *Goals increase persistence*. Ketekunan merupakan usaha yang dikeluarkan pada tugas selama perpanjangan periode waktu. Orang yang tekun cenderung melihat hambatan sebagai tantangan yang harus diatasi daripada sebagai alasan untuk gagal. (4) *Goals foster strategies and action plans*. Tujuan dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan mereka.

## 2.2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins dalam Wibowo, 2011). Pengertian lain mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya (Suhendi, 2010).

Menurut Mangkuprawira (2009), kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Setiap karyawan akan memiliki tingkat derajat kepuasan kerja yang berbeda. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja semakin bersahabat sang karyawan dengan lingkungan

kerja. Dengan kata lain dia memperoleh nilai pengakuan dari lingkungan kerja. Namun dalam prakteknya derajat tentang kepuasan kerja di antara karyawan sangat berkait dengan beberapa faktor yakni (1) sudut pandang tentang bekerja, (2) pandangan tentang makna kepuasan, (3) karakteristik seseorang, (4) jenis pekerjaan, dan (5) lingkungan kerja .

Kepuasan kerja seseorang juga berhubungan dengan jenis pekerjaan yang dipunyainya. Jenis-jenis pekerjaan yang menantang sangat disukai oleh mereka yang memiliki posisi top manajemen. Sementara mereka yang bekerja di tingkat operator atau staf sudah cukup puas kalau bekerja sesuai dengan prosedur operasi standar. Hal ini berkait dengan otoritas pengambilan keputusan yang dimiliki seseorang karyawan (manajemen dan non-manajemen). Sementara itu aspek lingkungan kerja seperti kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir pun berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin nyaman kondisi lingkungan kerja cenderung semakin tinggi derajat kepuasan kerja karyawan. Dan ini merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Karyawan yang puas akan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, mereka cenderung akan loyal terhadap pekerjaannya dan kinerjanya meningkat.

## **Teori tentang kepuasan kerja**

### **1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)**

Teori Pertentangan yang dikemukakan oleh Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai. *Pertama*, pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima. *Kedua*, pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke, seorang individu akan puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-keluarannya (dalam Sunyoto, 2001).

### **2. Model Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)**

Menurut model Lawler, orang yang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima. Artinya, jika individu mempersepsikan jumlah yang ia terima sebagai hasil pekerjaan ternyata lebih besar



daripada yang sepatutnya ia terima, maka individu tersebut akan merasa salah. Sebaliknya jika ia mempersepsikan bahwa yang ia terima kurang dari yang sepatutnya ia terima, maka ia akan merasa tidak puas (dalam Sunyoto, 2001).

### **3. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)**

Teori proses-bertentangan yang dikemukakan oleh Landy dalam Sunyoto (2001) memandang bahwa kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini berasumsi bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja memacu mekanisme fisiologi dalam sistem pusat syaraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan.

Teori ini menyatakan bahwa jika seorang memperoleh ganjaran atas pekerjaannya, ia akan merasa senang sekaligus ada rasa tidak senang. Setelah beberapa saat, perasaan senang tersebut akan menurun sedemikian rupa sehingga ia merasa agak sedih sebelum kembali kepada perasaan normal. Menurut Landy (Sunyoto, 2001) kepuasan kerja bervariasi berdasarkan waktu, akibatnya pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan perlu dilakukan secara periodik.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya gaji, kondisi kerja, dan hubungan kerja (rekan dan atasan). Suhendi (2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, diantaranya adalah :

1. Ciri Instrinsik dari suatu pekerjaan seperti keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas
2. Gaji atau imbalan yang dirasakan adil

Menurut penelitian Theriault dalam Suhendi (2010), bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji tersebut diberikan.

3. Kondisi kerja yang menunjang

Kondisi kerja yang tidak nyaman dapat menyebabkan keengganan karyawan untuk bekerja, yang pada akhirnya karyawan merasa tidak puas dan kinerja menurun.

#### 4. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Setiap pekerjaan dalam perusahaan memiliki keterkaitan dengan pekerjaan lain. Hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan, dapat memberikan kepuasan dalam bekerja.

### **Variabel kepuasan kerja**

Menurut Kuswandi (2004) bahwa untuk mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat dilihat dari beberapa hal, diantaranya :

#### 1. *Turnover*

Menurut Robbins (2003) menyatakan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat diungkapkan melalui berbagai cara, salah satunya adalah meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya, ia akan loyal terhadap pekerjaannya dan akan menumbuhkan komitmennya terhadap perusahaannya.

#### 2. Tingkat ketidakhadiran kerja

Menurut Porter dan Steers dalam Suhendi (2010) menyimpulkan bahwa ketidakhadiran karyawan lebih spontan sifatnya sehingga dapat mencerminkan ketidakpuasan karyawan.

#### 3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang muda. Dengan asumsi bahwa pegawai yg lebih tua memiliki pengalaman dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Sedangkan yang muda biasanya mempunyai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan sebab lainnya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan dapat menyebabkan ketidakpuasan.

#### 4. Tingkat pekerjaan

karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yg lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan dengan kedudukan rendah. Sistem penggajian didalam suatu perusahaan salah satunya tergantung pada tingkat pekerjaannya. Karyawan dengan posisi pekerjaan yang tinggi akan memiliki gaji yang lebih tinggi dibanding karyawan yang menduduki posisi yang rendah.

### **2.3. Karakteristik Individu**

Karakteristik individu yang mermencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing-masing individu memiliki potensi dan kebutuhan berbeda.

Oleh karena itu pihak manajemen dituntut untuk memahami perilaku individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Karakteristik individu yang dibawa ke dalam lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kinerjanya, sedangkan kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Menurut Mathiue & Zajac (1990), menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Sedangkan Robbins (2006), menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi. Selanjutnya Siagian (2008), menyatakan bahwa, karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja.

Dari pendapat Robbins dan Siagian di atas ada beberapa faktor yang membentuk karakteristik individu dalam organisasi antara lain meliputi:

a. Usia

Robbins (2003) menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

b. Jenis Kelamin

Robbins (2003) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria.

c. Status perkawinan

Soekanto (2000), menyatakan bahwa, perkawinan (marriage) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Sementara itu, Robbins (2003) menyatakan bahwa,

Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting

d. Masa Kerja

Menurut Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1991) menyatakan bahwa, masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

e. Jumlah Tanggungan

Siagian (2008) menyatakan bahwa jumlah tanggungan adalah seluruh jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan seseorang.

## **2.4. Kinerja**

Menurut Mangkuprawira (2009), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran.

Byars and Leslie (1984) mengatakan bahwa kinerja atau kinerja adalah hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan sejumlah energy (fisik dan atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Hasibuan (1990) dalam Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Furtwengler (2002:86), aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja antara lain meliputi: loyalitas, kualitas, disiplin, nilai, dan keterampilan interpersonal.

Kinerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama waktu tertentu. Kinerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Flippo dalam Pakpahan (2011), Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan karyawan yang mencakup :

1. Efektifitas Kerja
2. Kualitas kerja yang semakin tinggi
3. Waktu penyelesaian kerja yang semakin singkat
4. Penurunan Biaya

## 2.5. Kemampuan Individu

Menurut Robbins (1996:102), bahwa kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya totalitas kemampuan dari seseorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan bakat-bakat sejenis.

Menurut Moenir (1998:116), kemampuan atau skill adalah berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Atmosudirdjo (1998:37), kemampuan adalah sebagai sesuatu hal yang perlu dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Kemampuan tersebut terdiri atas tiga jenis kemampuan yaitu kemampuan sosial, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial. Handoko (2001:51) dengan mengacu pada pendapat di atas, juga membedakan jenis keterampilan /kecakapan terdiri atas keterampilan /kecakapan kemanusiaan (human skills), keterampilan/kecakapan administrasi (administrative skills), dan keterampilan teknik (technical skills).

Terry (2001: 321) membagi kemampuan atas tiga jenis kecakapan yaitu kecakapan teknis, kecakapan kemanusiaan dan kecakapan konsepsional. Dalam edisi terakhir Koontz et al. (1996:30) membagi kemampuan dalam empat kategori yaitu kemampuan konsepsional, kemampuan kemanusiaan atau sosial, kemampuan teknis dan kemampuan merancang (mendesain).

## 2.6. Pendekatan Teori Analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM)

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan suatu teknik statistika yang mampu menganalisis hubungan peubah laten, peubah indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Disamping hubungan kausal searah, metode SEM memungkinkan untuk menganalisis hubungan dua arah (Ghozali *et al*, 2005).

Konstruk laten adalah variabel-variabel yang yang tidak dapat diobservasi, sehingga tidak dapat diukur secara langsung. Pengamatan pada variabel laten melalui efek pada variabel-variabel terobservasi. Variabel terobservasi adalah indikator-indikator yang dapat diukur (Ghozali *et al*, 2005).

Dalam model SEM, Konstruk laten berdasarkan fungsinya dibagi menjadi dua, yaitu : variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah suatu variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain (atau disebut variabel independen didalam model regresi). Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain. Dalam model SEM, variabel endogen dapat berperan menjadi variabel independen apabila variabel tersebut dapat mempengaruhi variabel lain (Ghozali *et al*, 2005).

Menurut Ghozali (2005), proses *Structural Equation Modeling* mencakup beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:

a. Konseptual model

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori-teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikatornya.

b. Penyusunan diagram alur

Tahap ini memudahkan dalam proses memvisualisasikan hipotesis yang telah kita ajukan dalam konseptualisasi model di atas.

c. Spesifikasi model

Spesifikasi model yaitu untuk menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang diestimasi. Berkaitan dengan pembentukan awal persamaan struktur sebelum dilakukan estimasi. Model awal ini dilakukan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya.

d. Identifikasi model

Informasi yang diperoleh dari data diuji untuk menentukan apakah cukup untuk mengestimasi parameter dalam model. Nilai yang unik harus diperoleh untuk seluruh parameter dari data yang telah diperoleh sebelumnya.

e. Estimasi parameter

Berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu model estimasi yang tersedia. Pemilihan metode estimasi yang digunakan seringkali ditentukan berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang dianalisis.

f. Penilaian model fit

Berkaitan dengan uji kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodness Of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

g. Modifikasi model

Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Semua modifikasi harus berdasarkan teori yang mendukung.

h. Validasi silang model

Tahap ini menguji fit-tidaknya model terhadap suatu data baru. Validasi silang ini penting apabila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah sebelumnya.

Secara teknis SEM dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu SEM berbasis kovarian yang diwakili oleh LISREL dan SEM *variance* atau sering disebut *Component Based SEM* yang mempergunakan *software* SmartPLS dan PLS Graph. *Covariance Based SEM* lebih bertujuan memberikan pernyataan tentang hubungan kausalitas atau memberikan deskripsi mekanisme hubungan kausalitas (sebab – akibat). Sedangkan *Component Based SEM* dengan PLS bertujuan mencari hubungan linear prediktif antar variabel (Ghozali, 2005). Pada Tabel 1 (pada halaman selanjutnya), menunjukkan perbedaan *Covariance Based SEM* dengan *Variance based* dengan PLS.

Tabel 1. Perbedaan *Covariance Based SEM* (LISREL) dengan *Component Based SEM* (PLS)

| No | Kriteria  | PLS   | LISREL   |
|----|---|---|--|
| 1  | Tujuan  | Berorientasi prediksi   | Berorientasi pendugaan parameter   |
| 2  | Pendekatan  | Berbasis varian (Ragam)   | Berbasis Covarian (peragam)  |
| 3  | Hubungan antara peubah laten dan <i>manifest</i> /Indikator | Formatif atau reflektif   | Reflektif  |
| 4  | Peubah Laten  | Setiap peubah laten merupakan kombinasi linear dari peubah <i>manifest</i> /indikator | Peubah lateun diduga oleh seluruh peubah <i>manifest</i> /indicator  |
| 5  | Komplesitas model   | Sampai kompleksitas besar 100 laten atau 1000 <i>manifest</i>                         | Sampai kompleksitas sedang (kurang dari 100 laten)   |
| 6  | Ukuran contoh   | Rekomendasi sekitar 30 - 100  | Rekomendasi sekitar 300 – 800  |
| 7  | Persyaratan teori   | Fleksibel, bebas sebaran  | Asumsi kuat, sebaran normal  |
| 8  | Perlakuan <i>missing data</i>                               | Algoritma NIPALS  | Model kemungkinan maksimum   |
| 9  | Identifikasi  | Dalam model rekursif selalu teridentifikasi   | Bergantung kepada model idealnya, lebih dari 4 <i>manifest</i> per lanten untuk over determinasi, 3 untuk identifikasi yang sesuai |

Sumber : Ghozali (2005)



## **Bentuk *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least squares* (PLS)**

PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold (1966) sebagai metode umum untuk mengestimasi *path* model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator. Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS merupakan metode analisis *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi, jumlah sampel kecil dan residu distribusi. Walaupun PLS juga dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten.

Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari 3 (tiga) set hubungan, yaitu :

### **1. *Inner Model (Inner relation, structural model dan substantive theory)***

*Inner Model* menspesifikasikan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten dependen, Stone Geisser *Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

### **2. *Outer Model (Outer Relation atau Measurement Model)***

*Outer Model* menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator. *Outer Model* terdiri dari 2 (dua) macam mode, yaitu mode *reflective* (mode A) dan mode *formative* (mode B). Mode reflektif merupakan relasi dari peubah laten ke peubah indikator atau "*effect*". Sedangkan mode formative merupakan relasi dari peubah indikator membentuk peubah laten "*causal*".

Menurut Ghozaly (2005) bahwa untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 3 (tiga) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminat validity* dan *composite reliability* (Tabel 2).

Tabel 2. Kriteria dan standarisasi dalam evaluasi *outer model – refleksi*

| <b>Kriteria</b>                           | <b>Standar</b>   | <b>Keterangan</b>  |
|---|--|--|
| <i>Converage validity</i>                 | <i>Nilai loading &gt; 0.50</i>   | Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan konstruklaten |
| (Reliabilitas indikator)                  | Chin (1998) menyatakan jika di bawah 0.50 maka indikator harus di drop   |  |
| <i>Discriminat validity</i>               | Nilai <i>cross loading</i> korelasi indikator ke variabel laten nya lebih besar dari variabel laten-laten lain | Mengukur ketepatan model refleksi                            |
| <i>Composite reliability</i> ( $\rho_c$ ) | $\rho_c > 0,6$   | kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik      |

Sumber : Ghozali (2005)

Model pengukuran dengan indikator formatif dievaluasi dengan menggunakan dua tahap yaitu signifikansi nilai weight dan multikolinearitas. Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur *bootstrapping*, dengan membandingkan nilai t hitung dengan t Tabel pada taraf kepercayaan 95%, yaitu t hitung harus lebih besar dari 1.96. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan lineasr antar indikator (Priyanto,2008).

3. **Weight Relation, Inner dan Outer model** memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Nilai kasus untuk setiap varibel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten  $\xi_b$  dan  $\eta_i$ . Estimasi variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer model* dimana  $\eta$  adalah vektor variabel laten endogen (dependen) dan  $\xi$  adalah vektor variabel laten eksogen (independen),  $\zeta$  merupakan vektor residual dan  $\beta$  serta  $\Gamma$  adalah matrik koefisien jalur (path coefficient).

## 2.7. Penelitian Terdahulu

Brahmasari dan Agus S (2008) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta

Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Elynar Lubis (2008) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dokter Dalam Kelengkapan Pengisian Rekam Medis Pasien Rawat Inap Di Rumah Sakit Pt Perkebunan Nusantara IV (Persero) menunjukkan bahwa dari seluruh variabel independen yang mempengaruhi kinerja dokter dalam kelengkapan pengisian rekam medis yang berpengaruh, sub variabel motivasi ekstrinsik yaitu kondisi kerja dengan nilai  $p = 0,001$  dan supervisi dengan nilai  $p = 0,047$ .

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Samsualam, dkk. Berdasarkan hasil penelitian dan uji statistik diperoleh bahwa: 1) Ada hubungan yang signifikan karakteristik

umur dengan kinerja, 2) Tidak ada hubungan yang signifikan karakteristik masa kerja, pendidikan, dan jenis kelamin dengan kinerja, 3) tidak ada hubungan yang signifikan motivasi dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Tsung-Hsien, dkk dengan judul Perbedaan individu dan kinerja: Hubungan Antara Faktor Pribadi, Karakteristik Pekerjaan, Pengalaman Aliran, Dan Kualitas Pelayanan di Taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (i) masa kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap karakteristik pekerjaan dan kualitas pelayanan, (ii) pengalaman meditasi ini memiliki efek positif dan signifikan pada pengalaman dan kualitas pelayanan, (iii) karakteristik pekerjaan memiliki dampak langsung dan signifikan pada pengalaman dan kualitas pelayanan, dan (iv) pengalaman memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Waliulu (2008) dengan penelitian berjudul pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja staf perusahaan konstruksi dengan metode Structural Equation Modelling (SEM). Penelitian ini menggunakan metode survey terhadap 127 staf perusahaan konstruksi di kota Surabaya, kemudian dianalisis dengan SEM. Hipotesis yang diajukan dalam model penelitian kali ini adalah terdapat pengaruh karakteristik individu baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kemampuan individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja staf perusahaan konstruksi. Karakteristik individu ini memberikan pengaruhnya terhadap kinerja melalui peningkatan kemampuan individu serta pemberian motivasi kerja yang kemudian menuju pada kepuasan kerja staf perusahaan konstruksi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan waktu penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pemerintah Daerah (Pemda) Provinsi Jawa Barat yang beralamat di Jl. Diponegoro No. 22 Bandung dan PT. Kelsri Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Maret – November 2014.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ada 2 (dua) jenis yaitu data primer dan data sekunder. *Pertama*, Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Sumber data primer pada penelitian ini adalah pegawai-pegawai Pemda Jabar dan PT. Kelsri Jakarta. Khusus sampel yang akan diambil pada Pemda Jabar, responden dibatasi hanya yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Data primer dalam penelitian ini adalah data responden yang berhubungan dengan karakteristik responden seperti : usia, jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir, masa kerja, status nikah, dan pendapatan dari yang berkaitan dengan kemampuan individu responden, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

*Kedua*, data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

#### **3.3. Metode Pengambilan Sampel**

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode statistik menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Besarnya ukuran sampel untuk metode analisis SEM dengan PLS adalah 30 – 100, atau tergantung pada jumlah variabel yang digunakan dalam seluruh variabel laten dikalikan dengan angka 5 – 10. Penelitian ini rencananya akan menggunakan 33 indikator dari 5 variabel konstruk, oleh karena itu jumlah sampel diperlukan adalah sebesar 165 dengan perhitungan sebagai berikut :

$n = \text{jumlah variable } 33 \times 5$

$n = 33 \times 5$

$n = 165$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah responden sebagai sampel sebanyak 165 responden untuk setiap perusahaan. Namun untuk PT. Kelsri, peneliti tidak mengambil sampel sesuai yang dipersyaratkan karena jumlah karyawan perusahaan tersebut tidak mencukupi. Sesuai dengan salah satu keunggulan alat analisis *SmartPLS* batas minimum sampel dipersyaratkan minimal 30. Dengan demikian persyaratan pengambilan sampel pada PT. Kelsri sesuai dengan persyaratan minimal *SmartPLS* yaitu sebanyak 46 sampel/responden.

Proses penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Probabilitas – sampling* sample yaitu penarikan secara acak. Metode penarikan sampel dilakukan secara acak, dimana setiap populasi yaitu pegawai/karyawan pada ketiga perusahaan berpeluang sama untuk menjadi sampel penelitian. Penentuan jumlah sampel disetiap kelompok atau strata dengan cara proporsi, yaitu :

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_i$$

Keterangan :

$n_i$  = jumlah sampel per kelompok pegawai berdasarkan 5 divisi Pemda Jabar Jawa Barat dan PT. Kelsri Jakarta

$n$  = jumlah total sampel (165 responden)

$N$  = jumlah populasi pegawai Pemda Jabar Provinsi Jawa Barat dan PT. Kelsri Jakarta,

$N_i$  = jumlah populasi karyawan Pemda Jabar Provinsi Jawa Barat dan PT. Kelsri Jakarta

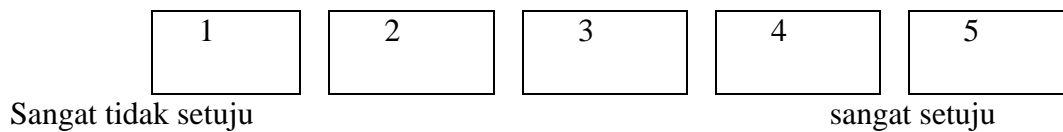
### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu pengamatan langsung, kuisisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, wawancara dan studi pustaka. Pengamatan langsung dilakukan dengan melihat langsung di lapangan mengenai kemampuan individu pegawai selama bekerja. Kuisisioner diberikan kepada pegawai Pemda Jabar dan PT. Kelsri Jakarta yang telah ditetapkan menjadi responden.

Peubah-peubah yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari satu peubah laten eksogen dan empat peubah laten endogen. Peubah laten eksogen tersebut adalah karakteristik

individu, sedangkan peubah laten endogen adalah motivasi kerja, kemampuan individu, kepuasan kerja dan kinerja.

Jenis skala pengukuran yang digunakan baik variabel eksogen dan variabel endogen adalah skala ordinal. Skala pengukuran instrument berupa kuesioner menggunakan skala *Likert*, yaitu pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang negatif ke jenjang yang positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, dengan 5 alternatif nomor untuk mengukur sikap responden. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai seperti pada halaman berikut :



Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian sosial. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan skala likert dilakukan dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum(\text{skor} \times f_i)}{n}$$

Setelah memperoleh rata-rata skor dari masing-masing pertanyaan, kemudian dihitung skor rata-rata akhir dengan rumus :

$$\bar{X}_{Total} = \frac{\sum \bar{X}}{\sum \text{Pernyataan}}$$

Keterangan :

$\bar{X}$  = Skor rata-rata pernyataan

$f_i$  = frekuensi yang memiliki pernyataan ke – i

n = jumlah responden

$\bar{X}_{Total}$  = skor rata-rata akhir

Wawancara dilakukan kepada pegawai untuk mengetahui persepsi mereka mengenai motivasi kerja, kemampuan individu dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Wawancara yang

dilakukan kepada pimpinan, ditujukan untuk mengetahui tanggapan mereka mengenai prestasi bawahannya yang berkaitan dengan motivasi kerja, kemampuan individu dan kepuasan kerja. Pengumpulan data melalui studi pustaka dilakukan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang sudah ada.

### **3.5. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Data penelitian yang terkumpul dari observasi, kuesioner, wawancara, dan studi literatur yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan model persamaan struktural (Structural Equation Modeling – SEM) dengan menggunakan program PLS (*Partial Least Structural*) dan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Sciiances*) 17.00. Untuk keperluan penolakan atau penerimaan hipotesis, digunakan taraf signifikansi  $P < 0,05$ . SPSS digunakan untuk menghitung validitas dan realibitas dari instrumen penelitian yang digunakan.

#### **1. Analisis Deskriptif**

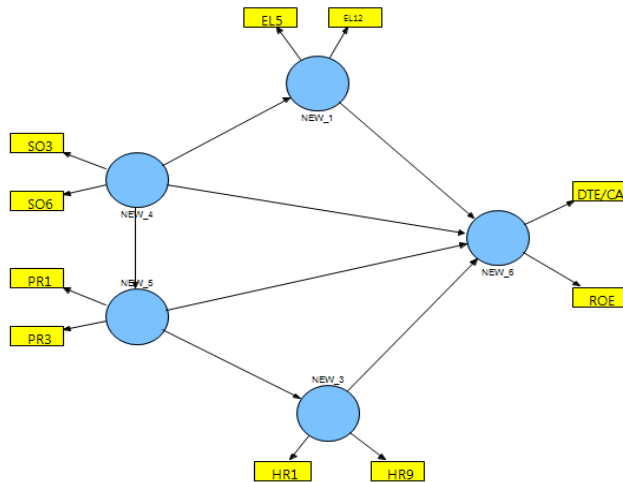
Analisis deskriptif adalah analisis yang berkaitan dengan pengumpulan data dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menabulasi hasil kuisisioner secara manual, bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan lama waktu bekerja.

Analisis deskriptif menggambarkan proporsi jawaban responden terhadap berbagai pilihan jawaban yang mendeskripsikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu, motivasi kerja, kemampuan individu, kepuasan kerja, dan kinerja yang dituangkan dalam butir-butir pernyataan yang tersedia dalam kuesioner.

#### **2. Analisis SEM dengan PLS**

Analisa pada penelitian ini menggunakan model *Structual Equation Model* (SEM) dengan PLS. SEM digunakan karena pada penelitian ini menganalisis hubungan antar variabel secara langsung maupun hubungan antar variabel secara tidak langsung dengan menggunakan variabel *intervening*. Variabel *intervening* adalah variabel perantara, yaitu kepuasan kerja dan kemampuan individu.





Gambar 3. Penerapan kerangka pemikiran pada model persamaan structural

Untuk persamaan model :

**1. Outer model**

a. Untuk variabel latent eksogen berupa karakter individu (reflektif)

$$\begin{aligned} x_1 &= \lambda_{x1} \xi + \delta_1 & 3 &= \lambda_{x3} \xi + \delta_3 & 5 &= \lambda_{x5} \xi + \delta_5 \\ x_2 &= \lambda_{x2} \xi + \delta_2 & 4 &= \lambda_{x4} \xi + \delta_4 \end{aligned}$$

b. Untuk variabel latent endogen 1 berupa motivasi kerja (reflektif)

$$\begin{aligned} y_{1.1} &= \lambda_{y1.1} \eta_1 + \varepsilon_6 & 1.4 &= \lambda_{y1.4} \eta_1 + \varepsilon_9 & 1.7 &= \lambda_{y1.7} \eta_1 + \varepsilon_{12} \\ y_{1.2} &= \lambda_{y1.2} \eta_1 + \varepsilon_7 & 1.5 &= \lambda_{y1.5} \eta_1 + \varepsilon_{10} \\ y_{1.3} &= \lambda_{y1.3} \eta_1 + \varepsilon_8 & 1.6 &= \lambda_{y1.6} \eta_1 + \varepsilon_{11} \end{aligned}$$

c. Untuk variabel latent endogen 2 berupa kemampuan individu (reflektif)

$$\begin{aligned} y_{2.1} &= \lambda_{y2.1} \eta_2 + \varepsilon_{13} & 2.5 &= \lambda_{y2.5} \eta_2 + \varepsilon_{17} & 2.9 &= \lambda_{y2.9} \eta_2 + \varepsilon_{21} \\ y_{2.2} &= \lambda_{y2.2} \eta_2 + \varepsilon_{14} & 2.6 &= \lambda_{y2.6} \eta_2 + \varepsilon_{18} & 2.10 &= \lambda_{y2.10} \eta_2 + \varepsilon_{22} \\ y_{2.3} &= \lambda_{y2.3} \eta_2 + \varepsilon_{15} & 2.7 &= \lambda_{y2.7} \eta_2 + \varepsilon_{19} \\ y_{2.4} &= \lambda_{y2.4} \eta_2 + \varepsilon_{16} & 2.8 &= \lambda_{y2.8} \eta_2 + \varepsilon_{20} \end{aligned}$$

d. Untuk variabel latent endogen 3 berupa kepuasan kerja (reflektif)

$$\begin{aligned} y_{3.1} &= \lambda_{y3.1} \eta_3 + \varepsilon_{23} & 3.3 &= \lambda_{y3.3} \eta_3 + \varepsilon_{25} & 3.5 &= \lambda_{y3.5} \eta_3 + \varepsilon_{27} \\ y_{3.2} &= \lambda_{y3.2} \eta_3 + \varepsilon_{24} & 3.4 &= \lambda_{y3.4} \eta_3 + \varepsilon_{26} & 3.6 &= \lambda_{y3.6} \eta_3 + \varepsilon_{28} \end{aligned}$$

e. Untuk variabel latent endogen 4 berupa prestasi kerja (reflektif)

$$y_{4.1} = \lambda_{y4.1} \eta_4 + \varepsilon_{29} \quad 4.3 = \lambda_{y4.3} \eta_4 + \varepsilon_{31} \quad 4.5 = \lambda_{y4.5} \eta_4 + \varepsilon_{33}$$

$$y_{4.2} = \lambda_{y4.2} \eta_4 + \varepsilon_{30} \quad 4.4 = \lambda_{y4.4} \eta_4 + \varepsilon_{32}$$

## 2. Inner model :

$$\begin{aligned} \eta_1 &= \gamma_1 \xi + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \gamma_2 \xi + \zeta_2 \\ \eta_3 &= \beta_1 \eta_1 + \zeta_3 \\ \eta_4 &= \gamma_3 \xi + \zeta_4 \\ \eta_4 &= \beta_1 \eta_1 + \zeta_4 \\ \eta_4 &= \beta_2 \eta_2 + \zeta_4 \\ \eta_4 &= \beta_3 \eta_3 + \zeta_4 \\ \eta_4 &= \beta_1 \eta_1 + \beta_2 \eta_2 + \beta_3 \eta_3 + \gamma_2 \xi + \zeta_4 \end{aligned}$$

### Keterangan

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| $\xi$               | = | Ksi, variabel latent eksogen berupa karakter individu  |
| $\eta_1$            | = | Eta 1, variabel laten endogen 1 berupa motivasi kerja  |
| $\eta_2$            | = | Eta 2, variabel laten endogen 2 berupa kemampuan individu  |
| $\eta_3$            | = | Eta 3, variabel laten endogen 3 berupa kepuasan kerja  |
| $\eta_4$            | = | Eta 4, variabel laten endogen 4 berupa kinerja   |
| $\lambda_{xi}$      | = | Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent eksogen berupa karakter ondividu dimana $i = 1, 2, \dots, 5$  |
| $\lambda_{y_{i,j}}$ | = | Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent endogen berupa motivasi kerja, kemampuan individu, kepuasan kerja dan kinerja dimana $i = 1, 2, \dots, 4$ dan $j = 1, 2, \dots, 10$ |
| $\beta_i$           | = | Beta (kecil), koefisien pengaruh antar variabel endogen dimana $i = 1, 2, \dots, 4$  |
| $\gamma_i$          | = | Gamma (kecil), koefisien pengaruh antara variabel Eksogen terhadap variabel Endogen dimana $i = 1, 2$ dan $3$  |
| $\zeta_i$           | = | Zeta (kecil), galat model dimana $i = 1, 2, \dots, 4$  |
| $\delta$            | = | Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel laten eksogen berupa karakter individu   |
| $\varepsilon$       | = | Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel latent endogen berupa motivasi kerja, kemampuan individu, kepuasan kerja dan kinerja.  |

Tabel 3. Variabel dan Indikator Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, kepuasan kerja dan kinerja (mengadopsi dari penelitian Andri, 2009)

| Variabel  | Indikator  | Keterangan   |
|---|--|--|
| <b>Karakteristik Individu</b>                     | X1.1 = skill/keterampilan<br>X1.2 = inisiatif<br>X1.3 = kemampuan adaptasi<br>X1.4 = kemampuan identifikasi<br>X1.5 = perhatian  | Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden |
| <b>Motivasi Kerja</b>                             | X2.1 = bekerja sesuai dengan standar<br>X2.2 = diperhatikan oleh atasan, merasa berharga<br>X2.3 = bekerja keras dalam melakukan pekerjaan<br>X2.4 = minat bekerja<br>X2.5 = menyukai pekerjaan<br>X2.6 = beban kerja sesuai dengan tanggungjawab<br>X2.7 = aturan dalam bekerja<br>X2.8 = lingkungan dan iklim kerja<br>X2.9 = kesempatan untuk mengembangkan diri<br>X2.10 = tambahan pendapatan/tunjangan | Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden |
| Variabel Intervening<br><br><b>Kemampuan Diri</b> | X3.1 = kemampuan fisik menurut atasan<br>X3.2 = kesesuaian skill terhadap pekerjaan<br>X3.3 = inisiatif<br>X3.4 = menyesuaikan diri dengan pekerjaan<br>X3.5 = keterlibatan dalam pemecahan masalah<br>X3.6 = perhatian terhadap pekerjaan<br>X3.7 = komunikasi dengan rekan kerja   | Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden |
| Variabel Intervening<br><br><b>Kepuasan Kerja</b> | X4.1 = kondisi kerja yang mendukung<br>X4.2 = kerja yang secara mental menantang<br>X4.3 = rekan kerja yang mendukung<br>X4.4 = kepuasan finansial<br>X4.5 = pengawasan supervisor<br>X4.6 = peluang promosi bagi pegawai  | Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden |
| <b>Kinerja</b>                                    | Y1 = efektifitas, kualitas<br>Y2 = efesiensi waktu<br>Y3 = produktifitas<br>Y4 = manajemen Kerja<br>Y5 = penggunaan fasilitas dan teknologi yang memadai   | Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden |

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **4.1.1. Uji Validitas**

Pengujian terhadap kuisisioner dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian dilakukan terhadap 30 orang responden PT Kelsri. Uji validitas bertujuan untuk menilai kemampuan suatu instrumen (kuisisioner) dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat memperoleh data serta variabel yang diteliti secara tepat.

Hasil uji validitas pada seluruh pernyataan adalah lebih besar dari  $r$  Tabel yaitu 0.355 dengan selang kepercayaan 95 ( $r_{\text{tabel}}$  pada  $n = 30$  dan  $\alpha = 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan adalah signifikan dan dapat dinyatakan valid. Berarti responden mengerti maksud dari setiap pertanyaan yang diajukan peneliti dalam kuisisioner. Hasil validasi dapat dilihat pada Lampiran 2.

#### **4.1.2. Uji Realibilitas**

Reliabilitas adalah suatu uji yang digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Uji realibilitas dilakukan dengan teknik  $\alpha$  cronbach. Dalam teknik ini instrument diuji cobakan pada sekelompok responden dan dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 17.00 *for windows*.

Metode Alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1 – 4, 1 – 5). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis *product moment* atau lebih besar dari 0.60.

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh Cronbach's Alpha sebesar 0.982. Nilai tersebut berarti bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sangat reliabel. Nilai hasil reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran 3.

### **4.2. Karakteristik Responden PT. Kelsri dan Pemda Jabar**

#### **4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil penelitian, Gambar 2 menunjukkan bahwa responden PT. Kelsri sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 83% dan perempuan sebanyak 17% dari

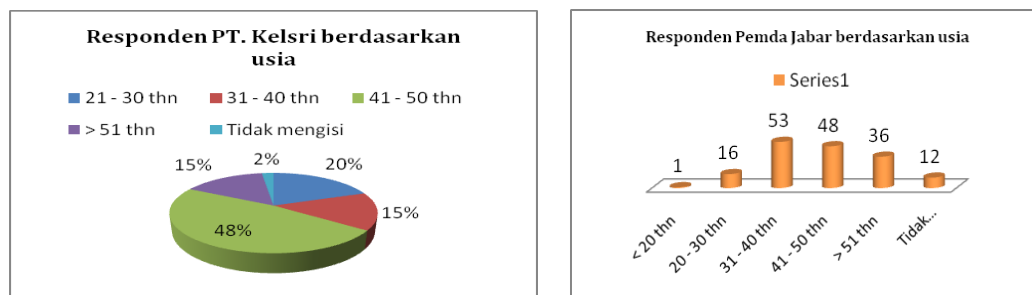
46 orang. Sementara untuk pegawai Pemda Jabar pun sama responden mayoritas laki-laki sebesar 65% dan perempuan 35%.



Gambar 2. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin  
sumber : data primer yang diolah, 2014

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

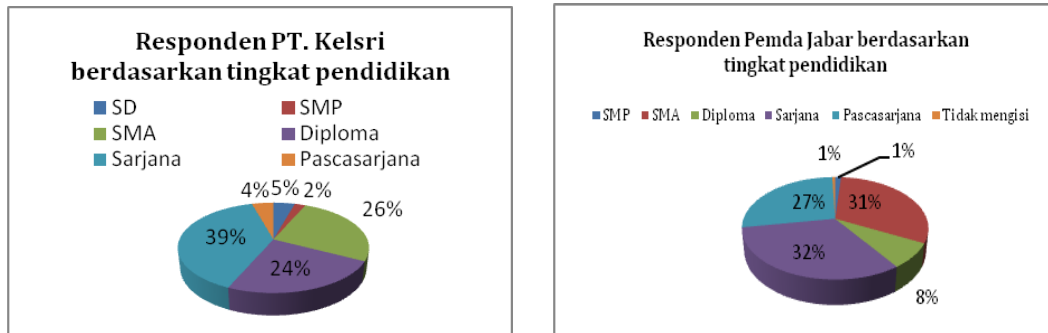
Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada karyawan yang lebih tua. Akan tetapi seorang karyawan yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang masih berusia muda. Oleh karena itu akan lebih baik apabila perusahaan menggabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda. Data mengenai komposisi responden untuk kedua obyek penelitian berdasarkan usia disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Komposisi responden berdasarkan usia  
sumber : data primer yang diolah, 2014

#### 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti membatasi hanya pada pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh responden. Dari penelitian terhadap dua obyek penelitian, dapat dilihat masing-masing responden pada gambar 4.

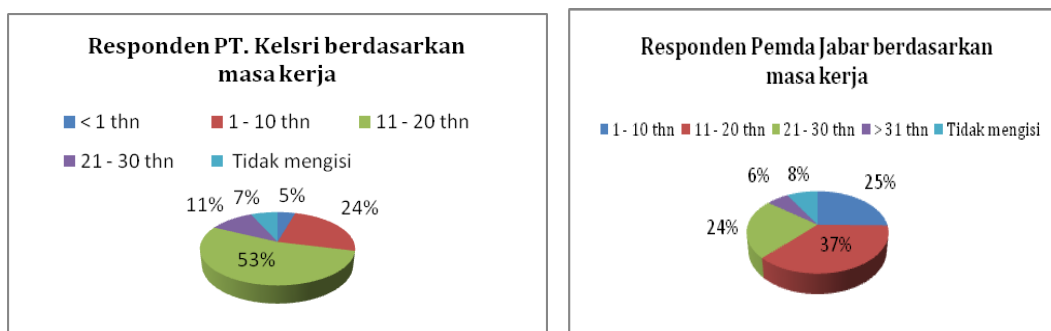


Gambar 4. Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan  
sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu : SD, SMP, SMA, Diploma, Sarjana, Pascasarjana. Sebagian besar responden PT Kelsri dan Pemda Jabar memiliki latar belakang pendidikan sarjana yaitu sebesar 39% dari 46 dan 32% dari 166 responden (Gambar 4)

#### 4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Masa kerja erat hubungannya dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Lamanya masa kerja pada umumnya berkaitan dengan tingkat loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Data mengenai komposisi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Gambar 5. Gambar 5 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar memiliki masa kerja di atas 11 - 20 tahun yaitu sebesar 53% dan 37%.

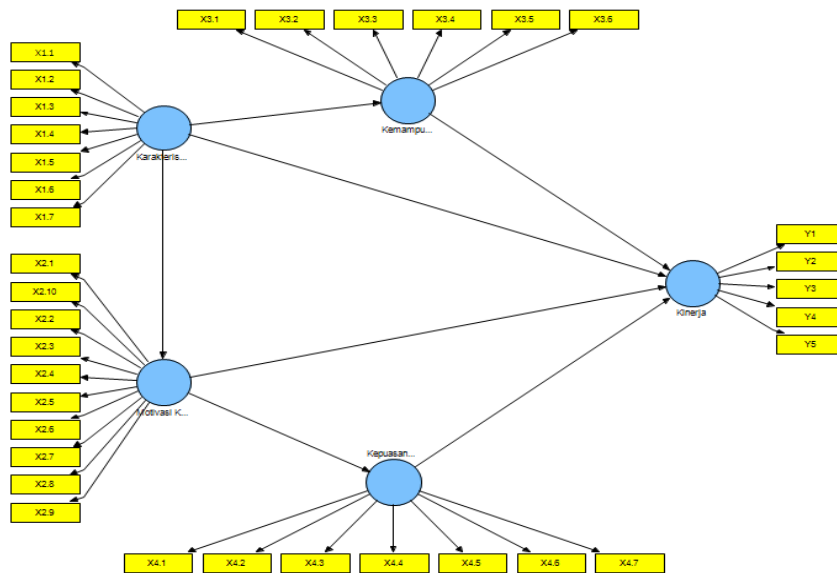


Gambar 5. Komposisi responden berdasarkan masa kerja  
sumber : data primer yang diolah, 2014

### 4.3. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS) : Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Metode analisis yang dilakukan untuk mengetahui bentuk dan besar pengaruh variabel laten dependen (endogen) yaitu karakteristik individu, motivasi karyawan,

kemampuan individu, kepuasan kerja terhadap variabel laten independen (eksogen) yaitu dan kinerja karyawan adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang diolah dengan SmartPLS 2.0. Hasil analisis model penelitian untuk kedua obyek penelitian dapat dilihat dalam Gambar 6.



Gambar 6. Model pengaruh karakteristik individu dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Kelsri dan Pemda Jabar (sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2014)

Pada Gambar 6, terdapat bentuk hubungan variabel laten dengan indikator, yaitu hubungan reflektif. Variabel karakteristik individu direfleksikan dengan kemampuan fisik (X1.1), skill/keterampilan (X1.2), memiliki inisiatif (X1.3), kemampuan adaptasi (X1.4), kemampuan mengidentifikasi masalah (X1.5), mempunyai perhatian yang tinggi akan penyelesaian pekerjaan (X1.6) dan mampu berkomunikasi (X1.7). Variabel motivasi kerja direfleksikan dengan bekerja sesuai standar (X2.1), diperhatikan oleh atasan (X2.2), bekerja keras dalam melakukan pekerjaan (X2.3), minat bekerja (X2.4), menyukai pekerjaan (X2.5), beban kerja sesuai dengan tanggung-jawab (X2.6), aturan dalam bekerja (X2.7), lingkungan dan iklim kerja (X2.8), dan kesempatan untuk mengembangkan diri (X1.9), dan Tambahan pendapatan/tunjangan (X2.10). Variabel kepuasan kerja direfleksikan dengan merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja (X3.1), pekerjaan yang diberikan selalu menantang (X3.2), Rekan kerja sangat kooperatif (X3.3), gaji dan tunjangan memuaskan (X3.4), memberikan dukungan (X3.5) dan terdapat kesempatan untuk dipromosikan (X3.6). Variabel kemampuan diri direfleksikan dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan (X4.1), bersemangat dalam pekerjaan (X4.2), bersikap optimis (X4.3), berusaha tenang dalam menghadapi

kesulitan (X4.4), kemampuan untuk memotivasi diri (X4.5), merasa ragu-ragu dalam menyelesaikan pekerjaan (X4.6). Variabel kinerja direfleksikan dengan karyawan senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan (Y1), menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y2), berusaha menyelesaikan sesuai target (Y3), menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab (Y4) dan tersedia fasilitas untuk menyelesaikan pekerjaan (Y5). Setelah model dibentuk dengan menggunakan *SmartPLS*, dilakukan pengujian kelayakan model.

#### 4.3.1. Evaluasi *Outer Model* – Reflektif Pada Variabel QWL dan Komitmen Karyawan

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini berbentuk reflektif. Menurut Ghazaly (2008) bahwa untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 4 (empat) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminat validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *composite reliability* (Tabel 27).

Tabel 4. Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi *Outer Model* – Refleksi

| Kriteria   | Standar  | Keterangan   |
|--|--|--|
| <i>Converge validity</i><br>(Reliabilitas indikator) | Nilai <i>loading</i> > 0.50  | Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan variabel laten<br>Chin (1998) menyatakan jika < 0.50 maka indikator harus di drop |
| <i>Discriminat validity</i>                          | Nilai <i>cross loading</i><br>korelasi indikator ke variabel latennya lebih besar dari variabel laten-lain | Mengukur ketepatan model refleksi  |
| <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)              | AVE > 0,5  | Mengukur konsistensi indikator dalam pengukuran variabel laten   |
| <i>Composite reliability</i><br>( $\rho_c$ )         | $\rho_c > 0,6$   | kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik  |

Sumber: Ghazali (2005)

#### **Convergent Validity (Reliabilitas Indikator)**

Reliabilitas indikator dicerminkan dari nilai *loading factor* yang merefleksikan kekuatan interelasi antara variabel laten karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja karyawan terhadap masing-masing variabel indikatornya. Pada Tabel 5 (di halaman selanjutnya), perhatian karyawan (X1.6) merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan karakteristik individu dengan nilai *loading factor* sebesar 0.904, pekerjaan yang diberikan selalu menantang (X3.2) merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan kepuasan kerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0.848, lingkungan dan iklim kerja (X2.8) merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan motivasi kerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0.779, berusaha tenang dalam menghadapi kesulitan



(X4.4) merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan kepuasan kerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0.848 dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y2) ) merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan kinerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0.845.

Tabel 5. Nilai *Loading Factor* Pada Variabel Laten Karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan Komitmen Karyawan PT. Kelsri

|       | Karakteristik Individu | Kemampuan Diri | Kepuasan Kerja | Kinerja | Motivasi Kerja |
|-------|------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|
| X1.2  | <b>0,7023</b>          | 0,4297         | 0,3263         | 0,4302  | 0,5537         |
| X1.3  | <b>0,8102</b>          | 0,3403         | 0,3602         | 0,4129  | 0,6163         |
| X1.5  | <b>0,6609</b>          | 0,1734         | 0,2248         | 0,1783  | 0,3986         |
| X1.6  | <b>0,9039</b>          | 0,4842         | 0,5483         | 0,6222  | 0,7644         |
| X1.7  | <b>0,8467</b>          | 0,5281         | 0,5681         | 0,5867  | 0,6486         |
| X2.10 | 0,2400                 | 0,5035         | 0,4496         | 0,2425  | 0,5306         |
| X2.2  | 0,3109                 | 0,4111         | 0,4047         | 0,3822  | <b>0,6304</b>  |
| X2.4  | 0,8567                 | 0,4433         | 0,4229         | 0,5002  | <b>0,7216</b>  |
| X2.5  | 0,6146                 | 0,4767         | 0,5142         | 0,5003  | <b>0,6954</b>  |
| X2.6  | 0,5576                 | 0,4238         | 0,4065         | 0,3936  | <b>0,7022</b>  |
| X2.7  | 0,4118                 | 0,4285         | 0,3692         | 0,3731  | <b>0,6704</b>  |
| X2.8  | 0,5275                 | 0,5097         | 0,6538         | 0,6225  | <b>0,7793</b>  |
| X2.9  | 0,3497                 | 0,5769         | 0,3026         | 0,2724  | <b>0,5230</b>  |
| X3.1  | 0,5323                 | <b>0,8323</b>  | 0,5246         | 0,4049  | 0,6209         |
| X3.2  | 0,3189                 | <b>0,7750</b>  | 0,5079         | 0,4174  | 0,4304         |
| X3.3  | 0,4949                 | <b>0,7331</b>  | 0,4168         | 0,3873  | 0,4764         |
| X3.4  | 0,2091                 | <b>0,5682</b>  | 0,2496         | 0,1057  | 0,4023         |
| X3.5  | 0,1345                 | <b>0,6540</b>  | 0,3834         | 0,2800  | 0,4542         |
| X3.6  | 0,3059                 | <b>0,6109</b>  | 0,4471         | 0,3818  | 0,5149         |
| X4.1  | 0,3464                 | 0,4577         | <b>0,7604</b>  | 0,5624  | 0,5491         |
| X4.3  | 0,3817                 | 0,5098         | <b>0,7952</b>  | 0,6588  | 0,6028         |
| X4.4  | 0,3811                 | 0,4128         | <b>0,8476</b>  | 0,5612  | 0,4831         |
| X4.5  | 0,5804                 | 0,5651         | <b>0,5797</b>  | 0,2903  | 0,5215         |
| X4.6  | 0,3806                 | 0,3658         | <b>0,6815</b>  | 0,5957  | 0,3216         |
| Y1    | 0,3978                 | 0,2990         | 0,4346         | 0,7268  | 0,3067         |
| Y2    | 0,4851                 | 0,3743         | 0,5778         | 0,8451  | 0,5136         |
| Y3    | 0,7061                 | 0,5408         | 0,6274         | 0,8182  | 0,7325         |
| Y4    | 0,2421                 | 0,2178         | 0,5262         | 0,6699  | 0,3173         |
| Y5    | 0,2069                 | 0,3045         | 0,4695         | 0,5035  | 0,3408         |

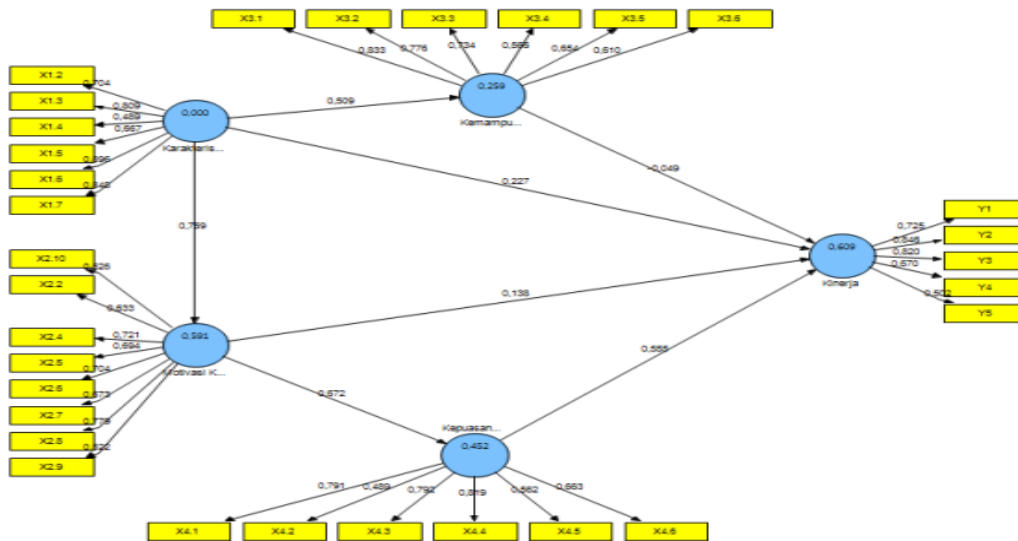
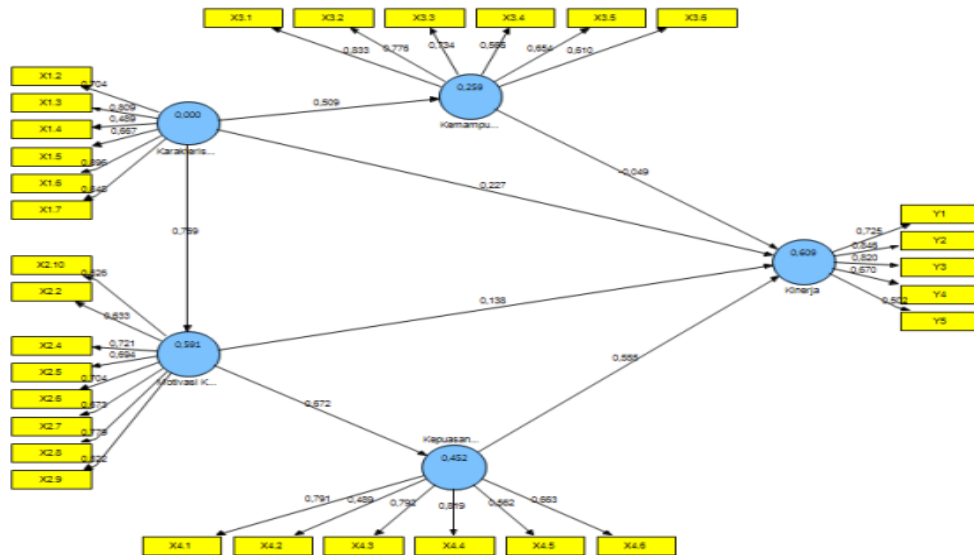
Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2014

Tabel 6. Nilai *loading factor* pada variabel laten karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja karyawan Pemda Jabar dan PT. Kelsri

|      | Kemampuan Diri | Karakteristik Individu | Motivasi Kerja | Kinerja       | Kepuasan Kerja |
|------|----------------|------------------------|----------------|---------------|----------------|
| X1.1 | 0,4287         | <b>0,7060</b>          | 0,4674         | 0,4244        | 0,3070         |
| X1.2 | 0,4413         | <b>0,7740</b>          | 0,5230         | 0,4184        | 0,3244         |
| X1.3 | 0,4007         | <b>0,8148</b>          | 0,5138         | 0,5262        | 0,3771         |
| X1.4 | 0,3794         | <b>0,7468</b>          | 0,5288         | 0,4229        | 0,4156         |
| X1.5 | 0,4568         | <b>0,8779</b>          | 0,6188         | 0,5678        | 0,5240         |
| X1.6 | 0,3920         | <b>0,8588</b>          | 0,6081         | 0,5861        | 0,4868         |
| X1.7 | 0,3928         | <b>0,8387</b>          | 0,6107         | 0,6451        | 0,4398         |
| X2.1 | 0,3738         | 0,5325                 | <b>0,7409</b>  | 0,4777        | 0,4463         |
| X2.2 | 0,5479         | 0,4419                 | <b>0,7113</b>  | 0,3799        | 0,4598         |
| X2.3 | 0,4715         | 0,3795                 | <b>0,6137</b>  | 0,4248        | 0,3268         |
| X2.4 | 0,4429         | 0,5853                 | <b>0,8275</b>  | 0,4750        | 0,5329         |
| X2.5 | 0,4546         | 0,5003                 | <b>0,7256</b>  | 0,3930        | 0,4093         |
| X2.6 | 0,4715         | 0,6025                 | <b>0,8065</b>  | 0,4477        | 0,4656         |
| X2.7 | 0,5533         | 0,4615                 | <b>0,7635</b>  | 0,4721        | 0,4648         |
| X2.8 | 0,6320         | 0,5385                 | <b>0,7181</b>  | 0,3777        | 0,4317         |
| X2.9 | 0,5467         | 0,5187                 | <b>0,7190</b>  | 0,3537        | 0,3731         |
| X3.1 | <b>0,8503</b>  | 0,4411                 | 0,6088         | 0,4030        | 0,5206         |
| X3.2 | <b>0,8264</b>  | 0,4591                 | 0,5583         | 0,3414        | 0,5015         |
| X3.3 | <b>0,8702</b>  | 0,4660                 | 0,5800         | 0,4591        | 0,5981         |
| X3.4 | <b>0,7963</b>  | 0,3211                 | 0,4674         | 0,2752        | 0,4729         |
| X3.5 | <b>0,8716</b>  | 0,4703                 | 0,5887         | 0,3299        | 0,5346         |
| X3.6 | <b>0,5371</b>  | 0,2197                 | 0,3651         | 0,1729        | 0,3478         |
| X4.1 | 0,5723         | 0,4845                 | 0,5102         | 0,4554        | <b>0,8020</b>  |
| X4.2 | 0,5623         | 0,4831                 | 0,5477         | 0,4619        | <b>0,8882</b>  |
| X4.3 | 0,5815         | 0,3743                 | 0,5111         | 0,4392        | <b>0,8549</b>  |
| X4.4 | 0,4694         | 0,4343                 | 0,4909         | 0,4077        | <b>0,8656</b>  |
| X4.5 | 0,5178         | 0,4275                 | 0,5019         | 0,4299        | <b>0,8645</b>  |
| X4.6 | 0,4764         | 0,4128                 | 0,4390         | 0,3640        | <b>0,8048</b>  |
| Y1   | 0,3200         | 0,4665                 | 0,4313         | <b>0,8396</b> | 0,3776         |
| Y2   | 0,4032         | 0,6016                 | 0,5219         | <b>0,9186</b> | 0,4351         |
| Y3   | 0,3874         | 0,5878                 | 0,5127         | <b>0,9031</b> | 0,4793         |
| Y4   | 0,3905         | 0,6435                 | 0,5566         | <b>0,9242</b> | 0,4972         |
| Y5   | 0,3729         | 0,4957                 | 0,4715         | <b>0,7800</b> | 0,4075         |

Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2014

Sesuai dengan ketentuan dalam kriteria dan standarisasi *outer model*-refleksi, indikator yang memiliki nilai *loading* yang rendah harus didrop, sehingga model perlu dieksekusi kembali dengan *SmartPLS* untuk menghasilkan *loading* faktor baru (Gambar 6).



Gambar 6. Model Pengaruh Karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja PT. Kelsri dan Pemda Jabar Setelah Beberapa Indikator Didrop (sumber : hasil data primer yang dioleh *smartPLS*, 2014)

### *Discriminat validity*

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai korelasi variabel karakteristik individu, motivasi kerja, kemampuan diri, kepuasan kerja, dan kinerja dengan masing-masing indikatornya. Jika indikator-indikator karakteristik individu memang menggambarkan refleksi dari karakteristik individu, maka nilai korelasi indikator-indikator ini terhadap karakteristik individu haruslah lebih besar dibandingkan korelasi indikator-indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya. Pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai korelasi indikator terhadap karakteristik individu lebih besar jika dibandingkan dengan korelasi indikator yang

sama terhadap variabel laten lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa model reflektif karakteristik individu pada penelitian ini valid. Begitu pun untuk variabel-variabel lainnya.

### ***Average Variance Extracted (AVE)***

Validitas menunjukkan bahwa suatu pengujian benar-benar konsisten mengukur apa yang seharusnya diukur, dalam hal ini bagaimana indikator-indikator (baik karakteristik individu, motivasi kerja, kemampuan diri, kepuasan kerja maupun kinerja karyawan) konsisten mengukur variabel latennya masing-masing. Hal ini dapat digambarkan oleh besaran nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE setiap variabel (Tabel 7). Dilihat dari nilai AVE untuk PT. Kelsri, ternyata variabel kemampuan diri dan motivasi kerja PT Kelsri tidak konsisten menggambarkan variabel latennya. Hal ini dibuktikan dengan nilai AVE untuk kedua variabel berada di bawah 0.5. Sementara nilai-nilai AVE variabel lainnya baik PT. Kelsri maupun Pemda Jabar di atas standar, berarti baik indikator karakteristik individu, motivasi kerja, kemampuan diri, kepuasan kerja maupun indikator kinerja konsisten dalam mengukur variabel-variabel latennya.

Tabel 7. Nilai AVE karakteristik individu, kemampuan diri, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja PT. Kelsri dan Pemda Jabar

| No | Variabel               | AVE PT. Kelsri | AVE Pemda Jabar |
|----|------------------------|----------------|-----------------|
| 1  | Karakteristik Individu | 0,6241         | 0,6409          |
| 2  | Kemampuan Diri         | <b>0,4924</b>  | 0,6472          |
| 3  | Kepuasan Kerja         | 0,5459         | 0,5454          |
| 4  | Kinerja                | 0,5228         | 0,7654          |
| 5  | Motivasi Kerja         | <b>0,4383</b>  | 0,7179          |

Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2014)

### ***Composite Reliability***

Nilai *composite reliability* dapat dilihat pada nilai *outer* model *loading* masing-masing variabel laten. Reliabilitas komposit, baik variabel karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja memiliki nilai  $\rho_c > 0,6$  (Tabel 8). Nilai yang dihasilkan menunjukkan kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik.

Tabel 8. Nilai composite untuk variabel-variabel laten PT. Kelsri dan Pemda Jabar

| No | Variabel               | Composite Reliability<br>PT. Kelsri | Composite Reliability<br>Pemda Jabar |
|----|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1  | Karakteristik individu | 0.8912                              | 0.9129                               |
| 2  | Kemampuan diri         | 0.8512                              | 0.9274                               |
| 3  | Kepuasan kerja         | 0.8554                              | 0.9384                               |
| 4  | Kinerja                | 0.8418                              | 0.9420                               |
| 5  | Motivasi kerja         | 0.8600                              | 0.9148                               |

Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2014)

#### 4.3.2. Evaluasi Model struktural atau *Inner Model*

Menilai *inner model* adalah mengevaluasi pengaruh antar variabel laten dan pengujian hipotesis. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel endogen dan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  ( $t_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% adalah 1.96).

Penelitian ini memiliki 5 (lima) variabel yaitu karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja. Variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel karakteristik individu dan motivasi kerja. Sementara variabel kepuasan kerja dan kemampuan diri merupakan variabel intervening yang mempengaruhi kinerja. Tabel 9. Menyajikan nilai *R-Square* untuk masing-masing variabel baik untuk PT. Kelsri maupun Pemda Jabar.

Tabel 9. Nilai *R-Square* variabel karakteristik individu, motivasi kerja, kepuasan kerja, kemampuan diri, dan kinerja

| No | Variabel               | <i>R-Square</i> PT. Kelsri | <i>R-Square</i> Pemda Jabar |
|----|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 1  | Karakteristik individu | 0.0000                     | 0.0000                      |
| 2  | Kemampuan diri         | 0.2748                     | 0.2617                      |
| 3  | Kepuasan kerja         | 0.4577                     | 0.3501                      |
| 4  | Kinerja                | 0.6047                     | 0.4689                      |
| 5  | Motivasi kerja         | 0.6068                     | 0.4772                      |

Tabel 9 menunjukkan bahwa *R-Square* karakteristik individu terhadap kemampuan diri sebesar 0.2748 untuk PT. Kelsri dan 0.2617 untuk Pemda Jabar. Ini berarti bahwa karakteristik individu memiliki kontribusi positif terhadap kemampuan diri sebesar 27.48% untuk PT. Kelsri; 26.17% untuk Pemda Jabar dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R-Square* karakteristik individu terhadap kepuasan kerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing-masing sebesar 0.4577 dan 0.3501. Ini berarti bahwa karakteristik individu memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja sebesar 45.77% untuk PT. Kelsri; 35.01% untuk Pemda Jabar dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R-Square* karakteristik individu terhadap motivasi kerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing-

masing sebesar 0.6068 dan 0.4772. Ini berarti bahwa karakteristik individu memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja sebesar 60.68% untuk PT. Kelsri; 47.72% untuk Pemda Jabar dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya, nilai *R-Square* karakteristik individu terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing-masing sebesar 0.6047 dan 0.4689. Ini berarti bahwa karakteristik individu memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja sebesar 60.47% untuk PT. Kelsri; 46.89% untuk Pemda Jabar dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2008) bahwa Hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural, masing-masing mengindikasikan bahwa model “baik”, ”moderat”, dan “lemah”. Berdasarkan teori tersebut dan nilai *R-Square* variabel laten pada penelitian ini menunjukkan bahwa kategori model yang diterangkan termasuk ke dalam yang moderat karena nilainya ada dalam kisaran di atas 0.33 dan di bawah 0.67.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat analisis bootstrapping pada *path coefficients*, yaitu dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Hasil analisis *path coefficients* dapat dilihat pada tabel 10 menunjukkan nilai  $t_{tabel}$  yang lebih besar dari 1.96 (pada selang kepercayaan 95%) untuk keseluruhan variabel laten. Hal ini berarti keseluruhan hipotesis yang dipaparkan sebelumnya diterima kecuali kemampuan diri terhadap kinerja.

Tabel 10. Nilai *path coefficient* PT. Kelsri dan Pemda Jabar

| Hubungan Antar Variabel                 | Path coefficient PT. Kelsri | Path coefficient Pemda Jabar |
|---|-----------------------------|------------------------------|
| Karakteristik individu → kemampuan diri | 81.230                      | 43.783                       |
| Karakteristik individu → kinerja        | 22.730                      | 26.783                       |
| Karakteristik individu → motivasi kerja | 195.552                     | 99.359                       |
| Kemampuan diri → kinerja                | 0.8449                      | 0.2499                       |
| Kepuasan kerja → kinerja                | 49.174                      | 11.424                       |
| Motivasi kerja → kepuasan kerja         | 100.664                     | 59.164                       |
| motivasi kerja → kinerja                | 10.096                      | 11.565                       |

### **Hipotesis 1 : Karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-masing sebesar 19.555 dan 4.378. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka motivasi kerja karyawan akan semakin baik.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  195.55 dan 43.78 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

**Hipotesis 2 : Karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-masing sebesar 2.273 dan 2.678. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan semakin baik.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  22.730 dan 26.783 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 3 : Karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kemampuan diri karyawan**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap kemampuan diri karyawan baik karyawan PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Nilai koefisien parameter untuk masing-masing obyek penelitian sebesar 8.123 dan 4.378. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka kemampuan diri karyawan untuk mendukung pekerjaannya semakin baik. Faktor ini dapat terjadi karena karyawan memperoleh peningkatan kompetensi melalui program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan/instansi.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  81.230 dan 43.781 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap kemampuan diri karyawan.

**Hipotesis 4 : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-masing sebesar 4.917 dan 1.142. Hal ini berarti semakin meningkat kepuasan kerja karyawan pada kedua obyek penelitian, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  49.170 dan 11.420 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 5 : Kemampuan diri berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa kemampuan diri tidak berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-masing sebesar 0.845 dan 0.250. Hal ini berarti semakin baik kemampuan diri individu dalam melakukan pekerjaan maka tidak berpengaruh banyak terhadap kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan.

Pengujian hipotesis ini ditolak karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  0.8449 dan 0.2499 lebih kecil dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan diri karyawan pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diduga karena variabel kemampuan diri merupakan variabel intervening (variabel perantara) terhadap kinerja pada penelitian ini.

**Hipotesis 6 : Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-masing sebesar 10.066 dan 5.916. Hal ini berarti semakin meningkat motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka tingkat kepuasan kinerjanya semakin tinggi.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  100.664 dan 59.164 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 7 : Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Pada Tabel 10 menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar, dimana nilai koefisien parameter masing-



masing sebesar 1.010 dan 1.156. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan semakin baik.

Pengujian hipotesis satu diterima karena pada hasil analisis diperoleh untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar masing masing nilai  $t_{hitung}$  10.100 dan 11.560 lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Kelsri dan Pemda Jabar berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan paparan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. Terdapat pengaruh pada karakteristik individu terhadap motivasi kerja baik PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka motivasi kerja karyawan akan semakin baik.
2. Terdapat pengaruh pada karakteristik individu terhadap kinerja baik PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan semakin baik.
3. Terdapat pengaruh pada karakteristik individu kemampuan diri karyawan baik karyawan PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin sesuai karakteristik individu dalam melakukan pekerjaan maka kemampuan diri karyawan untuk mendukung pekerjaannya semakin baik. Faktor ini dapat terjadi karena karyawan memperoleh peningkatan kompetensi melalui program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan/instansi.
4. Terdapat pengaruh pada kepuasan kerja terhadap kinerja baik PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin meningkat kepuasan kerja karyawan pada kedua obyek penelitian, maka semakin meningkat pula kinerjanya.
5. Tidak terdapat pengaruh pada kemampuan diri terhadap kinerja baik PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin baik kemampuan diri individu dalam melakukan pekerjaan maka tidak berpengaruh banyak terhadap kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan.
6. Terdapat pengaruh pada motivasi kerja terhadap kepuasan kerja baik PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin meningkat motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka tingkat kepuasan kinerjanya semakin tinggi.
7. Terdapat pengaruh pada karakteristik individu berpengaruh secara positif terhadap kinerja untuk PT. Kelsri dan Pemda Jabar. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan semakin baik.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat disampaikan dari penelitian ini adalah;

1. Bagi instansi terkait, sebaiknya merancang program pelatihan untuk karyawan/pegawai disesuaikan dengan karakteristik dan kemampuan individu yang bersangkutan. Hal ini sangat penting agar program pelatihan yang diselenggarakan lebih bermanfaat baik bagi individu karyawan dan perusahaan/organisasi.
2. Program pengembangan SDM perlu diberdayakan dengan tujuan memberikan penyegaran maupun kesiapan diri karyawan dalam menghadapi segala perubahan yang dapat terjadi baik perubahan yang berasal dari perusahaan (kebijakan perusahaan) maupun dari luar (misal kebijakan pemerintah, lingkungan dimana perusahaan berada).

## DAFTAR PUSTAKA

- Andri Adriadi. 2009. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Staff Perusahaan Konstruksi Dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM). Diunduh dari: <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-17059-Chapter1-193048.pdf> diunduh 29 Januari 2013
- Brahmasari IA, Suprayetno A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 10:NO. 2, September 2008:124-135.
- Elynar Lubis (2008) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dokter Dalam Kelengkapan Pengisian Rekam Medis Pasien Rawat Inap Di Rumah Sakit Pt Perkebunan Nusantara IV (Persero)
- Furtwengler, Dale. 2002. Penilaian Kinerja. Andi. Yogyakarta
- Ghozaly, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang  
<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-17059-3109203007-Paper-paperpdf.pdf>: diakses tanggal 11 Februari 2013
- Kuswandi. 2004. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mangkunegara AP. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkuprawira, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press. Bogor
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Pakpahan, Hombar. 2011. Pengertian Kinerja. Diunduh dari: <http://d-r-d-s.blogspot.com/2011/01/pengertian-prestasi-kerja.html>: diakses tanggal 11 Februari 2013.
- Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom. Yogyakarta
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Ed 10. PT Indeks. Jakarta
- Samsualam, Indar, Muh. Syafar. 2008. Analisis Hubungan Karakteristik Individu dan Motivasi Dengan Kinerja Asuhan Perawatan di BP. Rumah Sakit Umum
- Sukanto, Reksohadiprodjo. 2000. *Manajemen Startegi*. BPF. Yogyakarta
- Sunyoto, Munandar Ashar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta

Suratno. ... Konsep Kemampuan Sumber Daya Manusia. Diunduh melalui website:  
<http://sulut.kemenag.go.id/file/file/kepegawaian/aunw1341283316.pdf>. Tanggal 8  
Desember 2014

## Lampiran 1.

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER I

1. Pada pernyataan pilihan, beri tanda checklist (√) pada jawaban yang paling sesuai
2. Pada kolom titik-titik, istilah dengan jawaban yang paling sesuai
3. Mohon setiap pertanyaan diisi dengan lengkap

### Karakteristik Responden

| No  | Identitas Responden | Jawaban   |
|-----|---------------------|---|
| 1.  | Jenis Kelamin       | Pria <input type="checkbox"/> Wanita <input type="checkbox"/>   |
| 2.  | Usia                | ..... Tahun   |
| 3.  | Status              | Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah <input type="checkbox"/><br>Duda/Janda <input type="checkbox"/>  |
| 4.  | Pendidikan Terakhir | SD <input type="checkbox"/> SMP/SLTP <input type="checkbox"/><br>SMA/SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/><br>Sarjana <input type="checkbox"/> PascaSarjana <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Jabatan             | .....   |
| 6.  | Unit Kerja          | .....   |
| 7.  | Masa Kerja          | ..... Tahun   |
| 8.  | Status              | PNS <input type="checkbox"/> Kontrak <input type="checkbox"/>   |
| 9.  | Golongan            | .....   |
| 10. | Pendapatan          | .....   |

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER II

Silakan Anda tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan anda terhadap pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda checklist (√) pada salah satu kotak yang sesuai dengan pilihan Anda.

Berikan checklist (√) pada kotak jawaban yang dianggap paling sesuai, dengan keterangan :

- STS = Sangat tidak setuju
- TS = Tidak setuju
- N = Netral
- S = setuju
- SS = Sangat Setuju

### KARAKTERISTIK INDIVIDU

| No | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Menurut atasan saya, saya memiliki kemampuan fisik yang mendukung pekerjaan |     |    |   |   |    |
| 2  | Skill yang saya miliki, mendukung pekerjaan saya                            |     |    |   |   |    |
| 3  | Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya memiliki inisiatif yang tinggi          |     |    |   |   |    |
| 4  | Saya mudah menyesuaikan diri dengan teman baru dalam lingkungan kerja saya  |     |    |   |   |    |
| 5  | Saya mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah di tempat kerja       |     |    |   |   |    |
| 6  | Saya memiliki perhatian yang tinggi terhadap penyelesaian pekerjaan         |     |    |   |   |    |
| 7  | Saya mampu berkomunikasi baik dengan rekan kerja                            |     |    |   |   |    |

### MOTIVASI KERJA

| No | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Dalam bekerja, saya senantiasa berusaha mewujudkan kualitas/ mutu hasil kerja sesuai dengan petunjuk pemimpin |     |    |   |   |    |
| 2  | Atasan selalu memberikan pujian apabila saya menjalankan pekerjaan dengan memuaskan                           |     |    |   |   |    |
| 3  | Saya berusaha keras meningkatkan kinerja agar mendapatkan promosi   |     |    |   |   |    |
| 4  | Saya memiliki minat bekerja yang tinggi   |     |    |   |   |    |
| 5  | Pekerjaan saya sangat menarik   |     |    |   |   |    |
| 6  | Saya merasa tanggung jawab dalam pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki       |     |    |   |   |    |
| 7  | Aturan-aturan yang diterapkan di tempat pekerjaan sangat jelas  |     |    |   |   |    |
| 8  | Situasi lingkungan kerja saya baik dan menyenangkan sehingga saya selalu semangat dalam bekerja               |     |    |   |   |    |
| 9  | Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan          |     |    |   |   |    |
| 10 | Saya puas dengan sistem tunjangan yang diterapkan ditempat saya bekerja                                       |     |    |   |   |    |

### KEPUASAN KERJA

| No | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung secara mental dalam bekerja  |     |    |   |   |    |
| 2  | Pekerjaan yang diberikan kepada saya selalu memberikan tantangan baru                 |     |    |   |   |    |
| 3  | Teman-teman kerja sangat kooperatif   |     |    |   |   |    |
| 4  | Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima untuk tanggung jawab pekerjaan saya |     |    |   |   |    |
| 5  | Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan terhadap Saya                 |     |    |   |   |    |
| 6  | Saya puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi/ kenaikan jabatan                |     |    |   |   |    |

### KEMAMPUAN DIRI

| No | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Saya mampu mengerjakan semua pekerjaan yang ditugaskan, meski pun dalam keadaan penuh tekanan |     |    |   |   |    |
| 2  | Saya mampu memacu semangat bekerja, meskipun sedang menghadapi banyak masalah                 |     |    |   |   |    |
| 3  | Dalam menghadapi kesulitan saya senantiasa bersikap optimis                                   |     |    |   |   |    |
| 4  | Saya berusaha tenang dalam menghadapi kesulitan   |     |    |   |   |    |
| 5  | Saya selalu memotivasi diri sendiri untuk mencapai hasil yang terbaik                         |     |    |   |   |    |
| 6  | Walaupun hambatan menghadang saya, tetapi saya selalu memacu semangat untuk berhasil          |     |    |   |   |    |
| 7  | Ketakutan dalam melakukan pekerjaan membuat saya ragu-ragu di dalam mengambil keputusan       |     |    |   |   |    |

### KINERJA

| No | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Dalam bekerja, saya senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan serta kualitas kerja yang dihasilkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab         |     |    |   |   |    |
| 2  | Dalam bekerja, saya senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang disediakan   |     |    |   |   |    |
| 3  | Saya selalu berusaha agar pekerjaan selesai sesuai target   |     |    |   |   |    |
| 4  | Saya menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan <i>job description</i> dan tepat waktu |     |    |   |   |    |
| 5  | Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu menggunakan fasilitas dan teknologi yang memadai secara optimal  |     |    |   |   |    |



## Lampiran 2

### Hasil Uji Validitas

|    |                 | 36   |
|----|-----------------|------|
| 1  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 2  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 3  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 4  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 5  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 6  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 7  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 8  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 9  | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 10 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 11 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 12 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 13 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 14 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 15 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 16 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 17 | Sig. (2-tailed) | .034 |
| 18 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 19 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 20 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 21 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 22 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 23 | Sig. (2-tailed) | .007 |
| 24 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 25 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 26 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 27 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 28 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 29 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 30 | Sig. (2-tailed) | .342 |
| 31 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 32 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 33 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 34 | Sig. (2-tailed) | .000 |
| 35 | Sig. (2-tailed) | .000 |

\*yang diberi warna kuning, merupakan pernyataan yang dapat dihilangkan atau diganti redaksionalnya

### Lampiran 3

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .982             | 35         |

## Lampiran 4

### Hasil-hasil pengolahan SEM *SmartPLS*

#### 1. PT. Kelsri

##### a. Nilai *Outer loading*

|       | Karakteristik Individu | Kemampuan Diri | Kepuasan Kerja | Kinerja | Motivasi Kerja |
|-------|------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|
| X1.2  | 0,7023                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.3  | 0,8102                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.5  | 0,6609                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.6  | 0,9039                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.7  | 0,8467                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.10 | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,5306         |
| X2.2  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,6304         |
| X2.4  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,7216         |
| X2.5  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,6954         |
| X2.6  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,7022         |
| X2.7  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,6704         |
| X2.8  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,7793         |
| X2.9  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,0000  | 0,5230         |
| X3.1  | 0,0000                 | 0,8323         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.2  | 0,0000                 | 0,7750         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.3  | 0,0000                 | 0,7331         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.4  | 0,0000                 | 0,5682         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.5  | 0,0000                 | 0,6540         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.6  | 0,0000                 | 0,6109         | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.1  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,7604         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.3  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,7952         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.4  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,8476         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.5  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,5797         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.6  | 0,0000                 | 0,0000         | 0,6815         | 0,0000  | 0,0000         |
| Y1    | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,7268  | 0,0000         |
| Y2    | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,8451  | 0,0000         |
| Y3    | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,8182  | 0,0000         |
| Y4    | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,6699  | 0,0000         |
| Y5    | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000         | 0,5035  | 0,0000         |

##### b. Overview

|                        | AVE    | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha | Communality | Redundancy |
|------------------------|--------|-----------------------|----------|-----------------|-------------|------------|
| Karakteristik Individu | 0,6241 | 0,8912                | 0,0000   | 0,8481          | 0,6241      | 0,0000     |
| Kemampuan Diri         | 0,4924 | 0,8512                | 0,2748   | 0,7981          | 0,4924      | 0,1174     |
| Kepuasan Kerja         | 0,5459 | 0,8554                | 0,4577   | 0,7880          | 0,5459      | 0,2448     |
| Kinerja                | 0,5228 | 0,8418                | 0,6086   | 0,7632          | 0,5228      | 0,1124     |
| Motivasi Kerja         | 0,4383 | 0,8600                | 0,6047   | 0,8164          | 0,4383      | 0,2463     |

##### c. Nilai *path coefisien*

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Karakteristik Individu -> Kemampuan Diri | 0,5243              | 0,5323          | 0,0645                     | 0,0645                 | 81,230                   |
| Karakteristik Individu -> Kinerja        | 0,2249              | 0,2046          | 0,0989                     | 0,0989                 | 22,730                   |
| Karakteristik Individu -> Motivasi Kerja | 0,7776              | 0,7791          | 0,0398                     | 0,0398                 | 195,552                  |
| Kemampuan Diri -> Kinerja                | -0,0565             | -0,0781         | 0,0668                     | 0,0668                 | 0,8449                   |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja                | 0,5593              | 0,5941          | 0,1137                     | 0,1137                 | 49,174                   |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja         | 0,6765              | 0,6715          | 0,0672                     | 0,0672                 | 100,664                  |
| Motivasi Kerja -> Kinerja                | 0,1356              | 0,1359          | 0,1343                     | 0,1343                 | 10,096                   |

d. Cross loading

|       | Karakteristik Individu | Kemampuan Diri | Kepuasan Kerja | Kinerja       | Motivasi Kerja |
|-------|------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| X1.2  | <b>0,7023</b>          | 0,4297         | 0,3263         | 0,4302        | 0,5537         |
| X1.3  | <b>0,8102</b>          | 0,3403         | 0,3602         | 0,4129        | 0,6163         |
| X1.5  | <b>0,6609</b>          | 0,1734         | 0,2248         | 0,1783        | 0,3986         |
| X1.6  | <b>0,9039</b>          | 0,4842         | 0,5483         | 0,6222        | 0,7644         |
| X1.7  | <b>0,8467</b>          | 0,5281         | 0,5681         | 0,5867        | 0,6486         |
| X2.10 | 0,2400                 | 0,5035         | 0,4496         | 0,2425        | 0,5306         |
| X2.2  | 0,3109                 | 0,4111         | 0,4047         | 0,3822        | <b>0,6304</b>  |
| X2.4  | 0,8567                 | 0,4433         | 0,4229         | 0,5002        | <b>0,7216</b>  |
| X2.5  | 0,6146                 | 0,4767         | 0,5142         | 0,5003        | <b>0,6954</b>  |
| X2.6  | 0,5576                 | 0,4238         | 0,4065         | 0,3936        | <b>0,7022</b>  |
| X2.7  | 0,4118                 | 0,4285         | 0,3692         | 0,3731        | <b>0,6704</b>  |
| X2.8  | 0,5275                 | 0,5097         | 0,6538         | 0,6225        | <b>0,7793</b>  |
| X2.9  | 0,3497                 | 0,5769         | 0,3026         | 0,2724        | <b>0,5230</b>  |
| X3.1  | 0,5323                 | <b>0,8323</b>  | 0,5246         | 0,4049        | <b>0,6209</b>  |
| X3.2  | 0,3189                 | <b>0,7750</b>  | 0,5079         | 0,4174        | 0,4304         |
| X3.3  | 0,4949                 | <b>0,7331</b>  | 0,4168         | 0,3873        | 0,4764         |
| X3.4  | 0,2091                 | <b>0,5682</b>  | 0,2496         | 0,1057        | 0,4023         |
| X3.5  | 0,1345                 | <b>0,6540</b>  | 0,3834         | 0,2800        | 0,4542         |
| X3.6  | 0,3059                 | <b>0,6109</b>  | 0,4471         | 0,3818        | 0,5149         |
| X4.1  | 0,3464                 | 0,4577         | <b>0,7604</b>  | 0,5624        | 0,5491         |
| X4.3  | 0,3817                 | 0,5098         | <b>0,7952</b>  | 0,6588        | 0,6028         |
| X4.4  | 0,3811                 | 0,4128         | <b>0,8476</b>  | 0,5612        | 0,4831         |
| X4.5  | 0,5804                 | 0,5651         | <b>0,5797</b>  | 0,2903        | 0,5215         |
| X4.6  | 0,3806                 | 0,3658         | <b>0,6815</b>  | 0,5957        | 0,3216         |
| Y1    | 0,3978                 | 0,2990         | 0,4346         | <b>0,7268</b> | 0,3067         |
| Y2    | 0,4851                 | 0,3743         | 0,5778         | <b>0,8451</b> | 0,5136         |
| Y3    | 0,7061                 | 0,5408         | 0,6274         | <b>0,8182</b> | 0,7325         |
| Y4    | 0,2421                 | 0,2178         | 0,5262         | <b>0,6699</b> | 0,3173         |
| Y5    | 0,2069                 | 0,3045         | 0,4695         | <b>0,5035</b> | 0,3408         |

e. Nilai Over weight

|                                | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| X1.2 <- Karakteristik Individu | 0,2421              | 0,2449          | 0,0311                     | 0,0311                 | 77,910                   |
| X1.3 <- Karakteristik Individu | 0,2398              | 0,2376          | 0,0211                     | 0,0211                 | 113,437                  |
| X1.5 <- Karakteristik Individu | 0,1345              | 0,1333          | 0,0323                     | 0,0323                 | 41,667                   |
| X1.6 <- Karakteristik Individu | 0,3237              | 0,3260          | 0,0188                     | 0,0188                 | 171,875                  |
| X1.7 <- Karakteristik Individu | 0,3003              | 0,3061          | 0,0211                     | 0,0211                 | 142,206                  |
| X2.10 <- Motivasi Kerja        | 0,1274              | 0,1284          | 0,0388                     | 0,0388                 | 32,827                   |
| X2.2 <- Motivasi Kerja         | 0,1501              | 0,1533          | 0,0262                     | 0,0262                 | 57,352                   |
| X2.4 <- Motivasi Kerja         | 0,2509              | 0,2480          | 0,0316                     | 0,0316                 | 79,422                   |
| X2.5 <- Motivasi Kerja         | 0,2261              | 0,2207          | 0,0246                     | 0,0246                 | 91,983                   |
| X2.6 <- Motivasi Kerja         | 0,1894              | 0,1913          | 0,0155                     | 0,0155                 | 122,054                  |
| X2.7 <- Motivasi Kerja         | 0,1596              | 0,1611          | 0,0246                     | 0,0246                 | 64,775                   |
| X2.8 <- Motivasi Kerja         | 0,2469              | 0,2468          | 0,0189                     | 0,0189                 | 130,307                  |
| X2.9 <- Motivasi Kerja         | 0,1284              | 0,1266          | 0,0208                     | 0,0208                 | 61,745                   |
| X3.1 <- Kemampuan Diri         | 0,3277              | 0,3273          | 0,0269                     | 0,0269                 | 121,901                  |
| X3.2 <- Kemampuan Diri         | 0,2560              | 0,2546          | 0,0582                     | 0,0582                 | 43,998                   |
| X3.3 <- Kemampuan Diri         | 0,3084              | 0,3013          | 0,0311                     | 0,0311                 | 99,308                   |
| X3.4 <- Kemampuan Diri         | 0,1105              | 0,1238          | 0,0555                     | 0,0555                 | 19,920                   |
| X3.5 <- Kemampuan Diri         | 0,1434              | 0,1456          | 0,0465                     | 0,0465                 | 30,877                   |
| X3.6 <- Kemampuan Diri         | 0,2392              | 0,2260          | 0,0327                     | 0,0327                 | 73,121                   |
| X4.1 <- Kepuasan Kerja         | 0,2898              | 0,2910          | 0,0326                     | 0,0326                 | 88,773                   |
| X4.3 <- Kepuasan Kerja         | 0,3294              | 0,3361          | 0,0346                     | 0,0346                 | 95,110                   |
| X4.4 <- Kepuasan Kerja         | 0,2731              | 0,2740          | 0,0288                     | 0,0288                 | 94,868                   |
| X4.5 <- Kepuasan Kerja         | 0,2089              | 0,2026          | 0,0345                     | 0,0345                 | 60,573                   |
| X4.6 <- Kepuasan Kerja         | 0,2422              | 0,2428          | 0,0407                     | 0,0407                 | 59,473                   |
| Y1 <- Kinerja                  | 0,2285              | 0,2286          | 0,0470                     | 0,0470                 | 48,621                   |
| Y2 <- Kinerja                  | 0,3075              | 0,2975          | 0,0309                     | 0,0309                 | 99,454                   |
| Y3 <- Kinerja                  | 0,3699              | 0,3644          | 0,0483                     | 0,0483                 | 76,651                   |
| Y4 <- Kinerja                  | 0,2427              | 0,2537          | 0,0532                     | 0,0532                 | 45,614                   |
| Y5 <- Kinerja                  | 0,2162              | 0,2135          | 0,0596                     | 0,0596                 | 36,266                   |

## 2. Pemda Jabar

### a. Nilai *Outer loading*

|      | Kemampuan Diri | Karakteristik Individu | Motivasi Kerja | Kinerja | Kepuasan Kerja |
|------|----------------|------------------------|----------------|---------|----------------|
| X1.1 | 0,0000         | 0,7060                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.2 | 0,0000         | 0,7740                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.3 | 0,0000         | 0,8148                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.4 | 0,0000         | 0,7468                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.5 | 0,0000         | 0,8779                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.6 | 0,0000         | 0,8588                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X1.7 | 0,0000         | 0,8387                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.1 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7409         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.2 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7113         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.3 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,6137         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.4 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,8275         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.5 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7256         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.6 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,8065         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.7 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7635         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.8 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7181         | 0,0000  | 0,0000         |
| X2.9 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,7190         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.1 | 0,8503         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.2 | 0,8264         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.3 | 0,8702         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.4 | 0,7963         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.5 | 0,8716         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X3.6 | 0,5371         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,0000         |
| X4.1 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8020         |
| X4.2 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8882         |
| X4.3 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8549         |
| X4.4 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8656         |
| X4.5 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8645         |
| X4.6 | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,0000  | 0,8048         |
| Y1   | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,8396  | 0,0000         |
| Y2   | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,9186  | 0,0000         |
| Y3   | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,9031  | 0,0000         |
| Y4   | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,9242  | 0,0000         |
| Y5   | 0,0000         | 0,0000                 | 0,0000         | 0,7800  | 0,0000         |

### b. *Overview*

|                        | AVE    | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha | Communality | Redundancy |
|------------------------|--------|-----------------------|----------|-----------------|-------------|------------|
| Kemampuan Diri         | 0,6409 | 0,9129                | 0,2617   | 0,8852          | 0,6409      | 0,1637     |
| Karakteristik Individu | 0,6472 | 0,9274                | 0,0000   | 0,9081          | 0,6472      | 0,0000     |
| Motivasi Kerja         | 0,5454 | 0,9148                | 0,4772   | 0,8947          | 0,5454      | 0,2597     |
| Kinerja                | 0,7654 | 0,9420                | 0,4689   | 0,9223          | 0,7654      | -0,0266    |
| Kepuasan Kerja         | 0,7179 | 0,9384                | 0,3510   | 0,9211          | 0,7179      | 0,2505     |

### c. Nilai *path coefisien*

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Karakteristik Individu -> Kemampuan Diri | 0,5116              | 0,5093          | 0,1169                     | 0,1169                 | 43,781                   |
| Karakteristik Individu -> Kinerja        | 0,4393              | 0,4221          | 0,1640                     | 0,1640                 | 26,783                   |
| Karakteristik Individu -> Motivasi Kerja | 0,6908              | 0,6911          | 0,0695                     | 0,0695                 | 99,353                   |
| Kemampuan Diri -> Kinerja                | -0,0387             | -0,0422         | 0,1550                     | 0,1550                 | 0,2499                   |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja                | 0,1972              | 0,2139          | 0,1726                     | 0,1726                 | 11,424                   |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja         | 0,5925              | 0,5947          | 0,1001                     | 0,1001                 | 59,164                   |
| Motivasi Kerja -> Kinerja                | 0,1789              | 0,1757          | 0,1547                     | 0,1547                 | 11,565                   |

d. Cross loading

|      | Kemampuan Diri | Karakteristik Individu | Motivasi Kerja | Kinerja | Kepuasan Kerja |
|------|----------------|------------------------|----------------|---------|----------------|
| X1.1 | 0,4287         | 0,7060                 | 0,4674         | 0,4244  | 0,3070         |
| X1.2 | 0,4413         | 0,7740                 | 0,5230         | 0,4184  | 0,3244         |
| X1.3 | 0,4007         | 0,8148                 | 0,5138         | 0,5262  | 0,3771         |
| X1.4 | 0,3794         | 0,7468                 | 0,5288         | 0,4229  | 0,4156         |
| X1.5 | 0,4568         | 0,8779                 | 0,6188         | 0,5678  | 0,5240         |
| X1.6 | 0,3920         | 0,8588                 | 0,6081         | 0,5861  | 0,4868         |
| X1.7 | 0,3928         | 0,8387                 | 0,6107         | 0,6451  | 0,4398         |
| X2.1 | 0,3738         | 0,5325                 | 0,7409         | 0,4777  | 0,4463         |
| X2.2 | 0,5479         | 0,4419                 | 0,7113         | 0,3799  | 0,4598         |
| X2.3 | 0,4715         | 0,3795                 | 0,6137         | 0,4248  | 0,3268         |
| X2.4 | 0,4429         | 0,5853                 | 0,8275         | 0,4750  | 0,5329         |
| X2.5 | 0,4546         | 0,5003                 | 0,7256         | 0,3930  | 0,4093         |
| X2.6 | 0,4715         | 0,6025                 | 0,8065         | 0,4477  | 0,4656         |
| X2.7 | 0,5533         | 0,4615                 | 0,7635         | 0,4721  | 0,4648         |
| X2.8 | 0,6320         | 0,5385                 | 0,7181         | 0,3777  | 0,4317         |
| X2.9 | 0,5467         | 0,5187                 | 0,7190         | 0,3537  | 0,3731         |
| X3.1 | 0,8503         | 0,4411                 | 0,6088         | 0,4030  | 0,5206         |
| X3.2 | 0,8264         | 0,4591                 | 0,5583         | 0,3414  | 0,5015         |
| X3.3 | 0,8702         | 0,4660                 | 0,5800         | 0,4591  | 0,5981         |
| X3.4 | 0,7963         | 0,3211                 | 0,4674         | 0,2752  | 0,4729         |
| X3.5 | 0,8716         | 0,4703                 | 0,5887         | 0,3299  | 0,5346         |
| X3.6 | 0,5371         | 0,2197                 | 0,3651         | 0,1729  | 0,3478         |
| X4.1 | 0,5723         | 0,4845                 | 0,5102         | 0,4554  | 0,8020         |
| X4.2 | 0,5623         | 0,4831                 | 0,5477         | 0,4619  | 0,8882         |
| X4.3 | 0,5815         | 0,3743                 | 0,5111         | 0,4392  | 0,8549         |
| X4.4 | 0,4694         | 0,4343                 | 0,4909         | 0,4077  | 0,8656         |
| X4.5 | 0,5178         | 0,4275                 | 0,5019         | 0,4299  | 0,8645         |
| X4.6 | 0,4764         | 0,4128                 | 0,4390         | 0,3640  | 0,8048         |
| Y1   | 0,3200         | 0,4665                 | 0,4313         | 0,8396  | 0,3776         |
| Y2   | 0,4032         | 0,6016                 | 0,5219         | 0,9186  | 0,4351         |
| Y3   | 0,3874         | 0,5878                 | 0,5127         | 0,9031  | 0,4793         |
| Y4   | 0,3905         | 0,6435                 | 0,5566         | 0,9242  | 0,4972         |
| Y5   | 0,3729         | 0,4957                 | 0,4715         | 0,7800  | 0,4075         |

Lampiran 5

**Susunan Organisasi Tim Peneliti/Pelaksana dan Pembagian Tugas**

| No | Nama / NIDN                    | Instansi Asal          | Bidang Ilmu | Alokasi Waktu<br>(jam/minggu) | Uraian Tugas  |
|----|--------------------------------|------------------------|-------------|-------------------------------|---|
| 1  | Ami Pujiwati/<br>0019037103    | Universitas<br>Terbuka | Manajemen   | 28 Minggu                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan literatur</li> <li>2. Pembuatan proposal</li> <li>3. Mengolah data</li> <li>4. Menganalisis data</li> <li>5. Membuat laporan</li> </ol> |
| 2  | Etty<br>Susanty/00240575<br>08 | Universitas<br>Terbuka | Manajemen   | 28 Minggu                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan literatur</li> <li>2. Pembuatan proposal</li> <li>3. Mengolah data</li> <li>4. Menganalisis data</li> <li>5. Membuat laporan</li> </ol> |

**Lampiran 6.** Biodata ketua dan anggota**Biodata Ketua Peneliti****a. Identitas Diri**

|    |                             |   |
|----|-----------------------------|---|
| 1  | Nama Lengkap (dengan gelar) | Ami Pujiwati, SE,M.Si   |
| 2  | Jenis Kelamin               | Perempuan   |
| 3  | Jabatan Fungsional          | Lektor  |
| 4  | NIP/NIK                     | 19710319 200501 2 001   |
| 5  | NIDN                        | 0019037103  |
| 6  | Tempat dan Tanggal Lahir    | Garut, 19 Maret 1971  |
| 7  | E-mail                      | ami@ut.ac.id  |
| 8  | Nomor Telepon/HP            | 021-414227251/081908985021                                    |
| 9  | Alamat Kantor               | Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418 |
| 10 | Nomor Telepon/Faks          | 021-7490941 ext.2118/Fax. 012-7434491                         |
| 11 | Lulusan Yang Telah          | S-1 = ..... orang; S-2 = ..... S-3 = ... orang                |
| 13 | Mata Kuliah Yang Diampu     | 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)                       |
|    |                             | 2. Pengantar Bisnis   |
|    |                             | 3. Manajemen Kinerja  |
|    |                             | 4. Pengembangan SDM   |

**b. Riwayat Pendidikan**

|                       | <b>S-1</b>   | <b>S-2</b>   | <b>S-3</b> |
|-----------------------|--|--|------------|
| Nama Perguruan Tinggi | IKOPIN   | Institut Pertanian Bogor (IPB)   |            |
| Bidang Ilmu           | Manajemen  | Ilmu Manajemen   |            |
| Tahun Masuk-lulus     | 1990   | 2012   |            |
| Judul Skripsi         | Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu dan PTPN VIII Bandung | Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. PGN, Tbk |            |
| Nama Pembimbing       | 1. Drs. Deden Kusnadi                                | 1. Prof. Dr. Aida Vitaya<br>2. Dr. Muhamad Syamsun   |            |



**c. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Penelitian  | Pendanaan |                  |
|----|-------|---|-----------|------------------|
|    |       |   | Sumber    | Jumlah (Juta Rp) |
| 1. | 2008  | Efektifitas Pelayanan Toko Buku Online Terhadap Kebutuhan Bahan Ajar Mahasiswa UT   | UT        | 10               |
| 2. | 2009  | Penerapan Akuntansi Untuk Financial Lease Pada Pt. X Di Jakarta Sesuai Dengan Standar Khusus Akuntansi Sewa Guna Usaha Ditinjau Dari Sudut Lessee, Penelitian Bahan Ajar, Universitas Terbuka | UT        | 10               |
| 3. | 2009  | Efektivitas Model Dan Sistem Pembelajaran Pemberantasan Buta Aksara Universitas Terbuka (PBA-UT) Terhadap Peningkatan Pendapatan Warga Belajar  | UT        | 100              |
| 4. | 2012  | Persepsi Karyawan Terhadap Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Di Universitas Terbuka  | UT        | 20               |

**d. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Pengabdian Kepada Masyarakat                               | Pendanaan |                  |
|----|-------|--|-----------|------------------|
|    |       |  | Sumber    | Jumlah (Juta Rp) |
| 1  | 2008  | Pelatihan Perempuan di Desa Rawa Kalong Kec. Gunung Sindur Bogor | UT        | 20               |

**e. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Artikel Ilmiah | Nama Jurnal | Volume/Nomor/Tahun |
|----|-------|----------------------|-------------|--------------------|
| 1. |       |                      |             |                    |

**f. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar        | Judul Artikel Ilmiah             | Waktu dan Tempat            |
|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. | Seminar Nasional Manajemen Bisnis Di | Penerapan Talent Manajemen Untuk | 1 November 2012 Universitas |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    | Indonesia   | Meningkatkan Kinerja Organisasi                    | Negeri Padang                           |
| 2. | Seminar Nasional Optimisme Ekonomi 2013: Antara Peluang dan Tantangan | Pengaruh Kompetensi Inti Terhadap Kinerja Karyawan | 12 Desember 2012<br>Universitas Terbuka |

**g. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Judul Buku | Tahun | Jumlah Halaman | Penerbit |
|----|------------|-------|----------------|----------|
|    |            |       |                |          |
|    |            |       |                |          |

**h. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir**

| No | Judul /Tema HKI | Tahun | Jenis | Nomor P/ID |
|----|-----------------|-------|-------|------------|
|    |                 |       |       |            |
|    |                 |       |       |            |

**i. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan | Tahun | Tempat Penerapannya | Respon Masyarakat |
|----|--|-------|---------------------|-------------------|
|    |  |       |                     |                   |
|    |  |       |                     |                   |

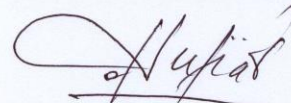
**j. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)**

| No | Jenis Penghargaan | Institusi Pemberi | Tahun |
|----|-------------------|-------------------|-------|
|    |                   |                   |       |
|    |                   |                   |       |
|    |                   |                   |       |

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan usulan penelitian unggulan perguruan tinggi 2013.

Pondok Cabe, 8 Maret 2013



**(Ami Pujiwati, SE.,M.Si)**

## Biodata Anggota Peneliti

### a. Identitas Diri

|    |                             |   |
|----|-----------------------------|---|
| 1  | Nama Lengkap (dengan gelar) | Etty Susanty, SE,M.Si   |
| 2  | Jenis Kelamin               | P   |
| 3  | Jabatan Fungsional          | Lektor  |
| 4  | NIP/NIK                     | 19750524 200501 2 001   |
| 5  | NIDN                        | 0024057508  |
| 6  | Tempat dan Tanggal Lahir    | Palembang, 24 Mei 1975  |
| 7  | E-mail                      | ettys@ut.ac.id  |
| 8  | Nomor Telepon/HP            | 087877160583  |
| 9  | Alamat Kantor               | Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418 |
| 10 | Nomor Telepon/Faks          | 021-7490941 ext.2118/Fax. 012-7434491                         |
| 11 | Lulusan Yang Telah          | S-1 = ..... orang; S-2 = ..... S-3 = ... orang                |
| 13 | Mata Kuliah Yang Diampu     | 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)                       |
|    |                             | 2. Pengantar Bisnis   |
|    |                             | 3. Audit Manajemen  |

### b. Riwayat Pendidikan

|                       | S-1  | S-2   | S-3 |
|-----------------------|--|---|-----|
| Nama Perguruan Tinggi | Universitas Sriwijaya<br>(Unsri)   | Institut Pertanian<br>Bogor (IPB)   |     |
| Bidang Ilmu           | Manajemen  | Ilmu Manajemen  |     |
| Tahun Masuk-lulus     | 1998   | 2012  |     |
| Judul Skripsi         | Analisis Strategi<br>Pemasaran Gas Elpiji<br>pada PT. Dwi Ola<br>Palembang | Pengaruh Iklim<br>Organisasi Terhadap<br>Kepuasan Kerja dan<br>Komitmen<br>Karyawan Pada<br>Universitas Terbuka |     |
| Nama Pembimbing       | 1. Drs. Ibnu<br>Rasyad,MM<br><br>2. Drs. Adlyn<br>Kamarudin,MM             | 1. Dr. Ir. Aji<br>Hermawan, MM<br>2. Dr. Sukiswo<br>Dirdjosuparto   |     |

**c. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Penelitian   | Pendanaan |                  |
|----|-------|--|-----------|------------------|
|    |       |  | Sumber    | Jumlah (Juta Rp) |
| 1. | 2008  | Keterlaksanaan Penggunaan JKOP JJ03 (Penanganan Layanan dan Keluhan) di 11 UPBJJ-UT Setelah Perolehan ISO 9001:2000                              | UT        | 20               |
| 2. | 2009  | Efektivitas Audit Internal Sebagai Alat Evaluasi Kualitas Pada Proses Kegiatan Promosi sampai Tutorial di UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Semarang | UT        | 20               |

**d. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Pengabdian Kepada Masyarakat                        | Pendanaan |                  |
|----|-------|---|-----------|------------------|
|    |       |   | Sumber    | Jumlah (Juta Rp) |
| 1. | 2012  | Kegiatan Penjualan dan Pembagian Barang Bekas Berkualitas | UT        |                  |

**e. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Tahun | Judul Artikel Ilmiah   | Nama Jurnal                          | Volume/Nomor/Tahun |
|----|-------|--|--------------------------------------|--------------------|
| 1. | 2012  | Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka | Jurnal Organisasi Manajemen (JOM-UT) | 8/2/Sept 2012      |

**f. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar  | Judul Artikel Ilmiah                         | Waktu dan Tempat                        |
|----|--|--|---|
| 1. | Seminar Nasional Optimisme Ekonomi 2013: Antara Peluang dan Tantangan 2012 | Iklim Organisasi: Manfaatnya bagi Organisasi | 12 Desember 2012<br>Universitas Terbuka |

**g. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Judul Buku | Tahun | Jumlah Halaman | Penerbit |
|----|------------|-------|----------------|----------|
|    |            |       |                |          |
|    |            |       |                |          |
|    |            |       |                |          |

**h. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir**

| No | Judul /Tema HKI | Tahun | Jenis | Nomor P/ID |
|----|-----------------|-------|-------|------------|
|    |                 |       |       |            |
|    |                 |       |       |            |
|    |                 |       |       |            |

**i. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

| No | Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan | Tahun | Tempat Penerapannya | Respon Masyarakat |
|----|--|-------|---------------------|-------------------|
|    |  |       |                     |                   |
|    |  |       |                     |                   |
|    |  |       |                     |                   |

**j. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)**

|  | Jenis Penghargaan | Institusi Pemberi | Tahun |
|--|-------------------|-------------------|-------|
|  |                   |                   |       |
|  |                   |                   |       |
|  |                   |                   |       |

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan usulan penelitian mula 2013.

Pondok Cabe, 7 Maret 2013



**(Etty Susanty, SE.,M.Si)**

## Lampiran 7



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418

Telepon: 021-7490941 (Hunting)

Faksimile: 021-7490147 (Bagian Umum), 021-7434290 (Sekretaris Rektor)

Laman: www.ut.ac.id

### SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ami Pujiwati, SE., M.Si

NIDN : 0019037103

Pangkat/Golongan : Penata / III/c

Jabatan Fungsional : Lektor

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul *Pengaruh Karakteristik Individual Dan Motivasi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus Di Kantor Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dan PT. Indovision Jakarta)* yang diusulkan dengan skema penelitian mandiri (Keilmuan) untuk tahun anggaran 2014 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber lain.

Bilamana di kemudian hari ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas Negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Mengetahui,  
Ketua LPPM-UT



Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D.  
NIP.196102121986032001

Pondok Cabe, 10 Februari 2014

Yang Menyatakan,



Ami Pujiwati, SE., M.Si  
NIP.197103192005012001