

## LAPORAN HASIL PENELITIAN



**PENGARUH IMBALAN, LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA APARTEMEN BOTANICA JAKARTA**

**OLEH:**

**GUSTON SITORUS, SE. MM.**

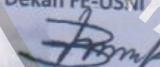
**SEMESTER GANJIL 2016/2017**

**UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PEBRUARI 2017**

**HALAMAN PEGESAHAN LAPORAN HASIL PENELITIAN**

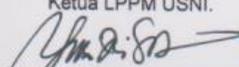
1. Judul Penelitian : **PENGARUH IMBALAN, LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA HOTEL BOTANICA JAKARTA**
2. Bidang Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap : Guston Sitorus, SE.MM.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIK/NDON : 05.U03.05.90.00010/0302086502
  - d. Pangkat/Golongan : Penata/IV-B
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - f. Jabatan : Dosen tetap
  - g. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
  - h. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - i. Alamat Kantor : Jl. Arteri Pondok Indah No.11 Jaksel.
  - j. Alamat Rumah : Jl.Kerja Bakti III No.11 RT008/002 Makasar Jakarta Timur.
4. Lokasi Penelitian : Jl. Arteri Pondok Indah No. IV, Jakarta Selatan
5. Waktu Kegiatan : September 2016 s/d Pebruari 2017
6. Biaya yang diperlukan : Rp. 8.000.000,-  
Pribadi : Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,  
Dekan FE-USNI

  
Aldopino Nainggolan, SE.MAk.

Jakarta, Pebruari 2017  
Ketua Peneliti,

  
Guston Sitorus, SE.MM.

Menyetujui,  
Ketua LPPM USNI.  
  
(Dr. Ir. Yusrani Sapta Dewi, MSi.)

**PENGARUH IMBALAN, LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA APARTEMEN BOTANICA JAKARTA**

**THE EFFECT IMBALAN, EMVIROMENT WORK, ON PERFORMANCE  
AND JOB SATISFACTION INTERVENING VARIABLE  
IN APARTEMEN BOTANICA JAKARTA**

**GUSTON SITORUS**

[mkb\\_guston01@yahoo.com](mailto:mkb_guston01@yahoo.com)

**ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze and test the effect of rewards, work environment, and job satisfaction on performance. Performance is assumed to be significantly affected by the rewards, work environment, and job satisfaction that pertain in the organization. The causal study reported here aimed to examine the hypothesis. It was conducted through a survey in the Apartemen Botanica Jakarta a sample of 111 people randomly selected from the overall population of 135 employee. The data of each variable were collected separately by the respondents' filling in a questionnaire. The path technique was applied to analyze the data which had been previously treated with the aggressive and correlation procedure. The result proved that the employee performance was directly affected by the rewards, the work environment and job satisfaction was in turn, directly affected by rewards and work environment. The findings suggest that the variation of performance of the employee might have been affected by the rewards, the work environment, and the job satisfaction in the organization. This further implies the need take the variables of rewards, job satisfaction, and performance into the consideration in the strategic planning of the human resources development in the Apartemen Botanica Jakarta

*Key words : Rewards, Work Environment, Job Satisfaction, Performance,*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan kepada hambaNya, yang meskipun dengan berbagai hambatan, akhirnya penyusunan hasil penelitian dengan judul **"PENGARUH IMBALAN, LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA APARTEMEN BOTANICA JAKARTA."** dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya laporan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung mulai dari penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, dan sampai dengan penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi laporan hasil penelitian ini masih belum sempurna, walaupun demikian semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak terutama dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Pebruari 2017

Ketua proyek,

Guston Sitorus, SE.MM.

## DAFTAR ISI

	<b>HALAMAN</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>(i)</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>(ii)</b>
<b>KATAPENGANTAR</b> .....	<b>(iii)</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>(iv)</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>(vi)</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>(vii)</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
<b>Bab II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Deskripsi Konseptual .....	6
1. Kinerja .....	6
2. Imbalan .....	14
3. Lingkungan Kerja .....	22
4. Kepuasan Kerja .....	32
B. Hasil Penelitian Relevan .....	34
C. Kerangka Berpikir .....	38
D. Hipotesis Penelitian .....	45

**BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian	.....	46
B. Metode Penelitian	.....	46
C. Populasi dan Sampel Penelitian	.....	49
D. Teknik Pengumpulan Data	.....	43
E. Teknik Analisis Data	.....	61
F. Hipotesis Statistik	.....	63

**BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data	.....	65
B. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur	.....	71
C. Pengujian Hipotesis	.....	81
D. Pembahasan Hasil Penelitian	.....	87

**BAB V: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

A. Kesimpulan	.....	92
B. Saran	.....	93

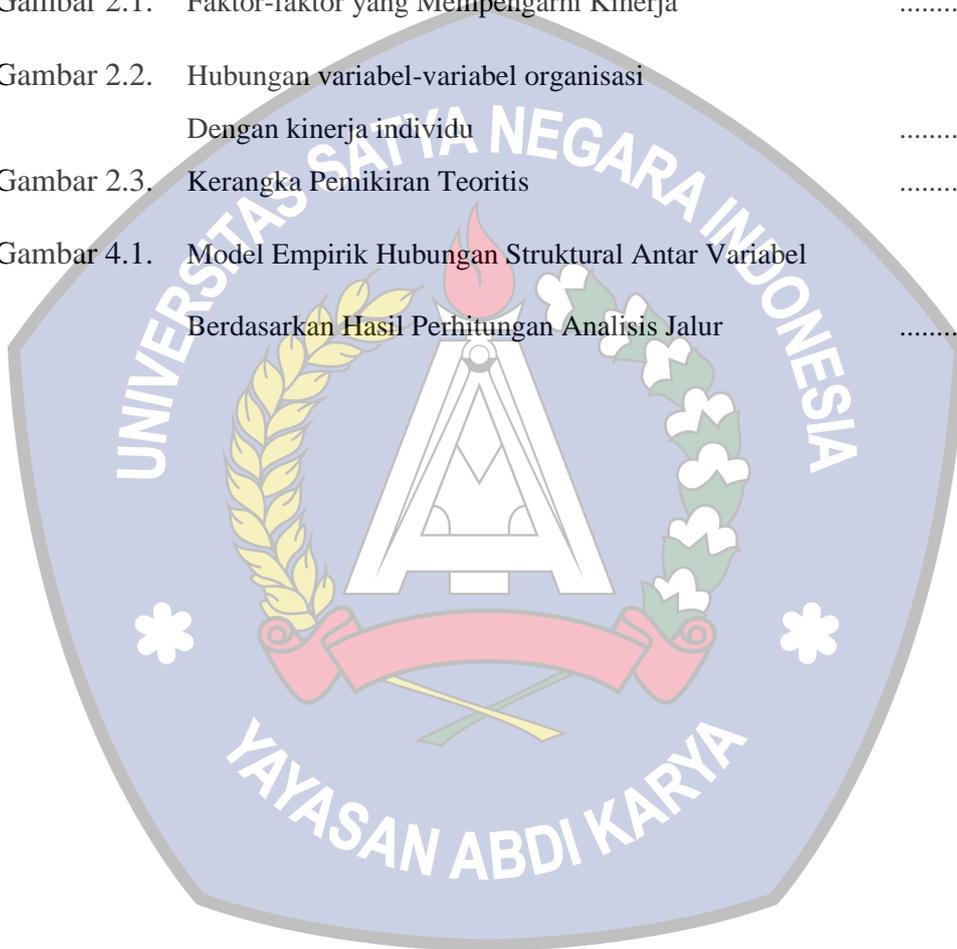
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	95
-----------------------	-------	----

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1	Deskripsi Data	65
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai	66
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Skor Imbalan	68
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Skor Lingkungan Kerja	69
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja	70
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran	74
Tabel 4.7	Analisis Variance untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Imbalan Terhadap Kinerja Pegawai	75
Tabel 4.8	Analisis Variance untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai	76
Tabel 4.9	Analisis Variance untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja	77
Tabel 4.10	Analisis Variance untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	79
Tabel 4.11	Analisis Variance untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	81
Tabel 4.12	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Imbalan Terhadap Kinerja Pegawai	81
Tabel 4.13	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	82
Tabel 4.14	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja	83
Tabel 4.15	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	84
Tabel 4.16	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai	85
Tabel 4.17	Rangkuman Pengujian Koefisien Jalur	86

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	..... 38
Gambar 2.2.	Hubungan variabel-variabel organisasi Dengan kinerja individu	..... 41
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis	..... 44
Gambar 4.1.	Model Empirik Hubungan Struktural Antar Variabel Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur	..... 86



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Faktor sumber daya manusia sampai saat ini masih diyakini sebagai penentu utama kesuksesan dalam setiap organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya aktif yang berperan mengoptimalkan dan mendayagunakan sumber daya-sumber daya yang lain agar bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi. Walau sumber daya yang lain melimpah, seperti sarana-prasarana dan keuangan, jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten akan sia-sia. Oleh karena itu, dalam upaya mewujudkan visi dan misinya, Apartemen Botanica membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga mampu mewujudkan kinerja yang unggul.

Dalam realitas, bukan sebuah pekerjaan yang mudah membangun sumber daya manusia atau pegawai yang mampu menunjukkan kinerja unggul. Dalam hubungan kinerja, kondisi riil di Apartemen Botanica Jakarta menunjukkan gejala yang kurang kondusif, yaitu kinerja pegawai yang masih belum maksimal. Indikasinya antara lain tampak dari hasil kerja yang kurang memenuhi standar atau target yang telah ditetapkan, tidak mampu melakukan terobosan-terobosan penting yang diperlukan untuk memajukan Apartemen Botanica, dan suka menggunakan jam kerja atau fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi. Dari sisi layanan yang diberikan, juga masih sering menuai kritik, dari pengunjung, baik itu

menyangkut daya tanggap, pengetahuan yang dimiliki pegawai, maupun terkait dengan cara-cara dalam menanggapi keluhan pengunjung.

Dalam mengurai kinerja para pegawai di Apartemen Botanica tersebut, tidak bisa hanya melihat dari satu sisi, tetapi juga perlu berpikir secara sistematis dalam konteks sebuah organisasi. Hal ini mengingat bahwa buruknya kinerja seseorang pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi bersinggungan dengan faktor-faktor lain, baik itu faktor eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja adalah imbalan, sedangkan faktor internalnya dapat berupa lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Pertama, faktor eksternal yang terkait dengan imbalan. Faktor ini potensial memengaruhi kinerja karena imbalan yang diberikan organisasi secara riil bersentuhan langsung dengan kebutuhan pegawai, terutama kebutuhan fisiologis yang meliputi pangan, sandang, dan papan. Apabila imbalan yang diberikan kepada pegawai terbukti dapat memenuhi kebutuhan pegawai, maka hal itu akan menstimulasi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Apabila imbalan dimaknai secara luas, yakni mencakup imbalan ekstrinsik dan intrinsik, maka imbalan sangat efektif untuk membangun sikap dan perilaku positif seorang pegawai dalam bekerja termasuk untuk menumbuhkan kepuasan kerja. Jika dalam sebuah organisasi seorang pegawai mendapatkan imbalan finansial yang memadai, terbuka peluang bagi pertumbuhan diri dan pengembangan kecakapan, serta diberikan tanggung jawab yang cukup, maka sudah menjadi konsekuensi logis bagi seorang pegawai untuk

mendapatkan rasa puas dalam bekerja. Lain halnya, jika dalam organisasi seorang pegawai tidak mendapatkan imbalan finansial yang memadai, tidak tersedia kesempatan untuk mengembangkan kecakapan, pertumbuhan pribadi yang terbatas, dan tanggung jawab yang minim, maka kecil kemungkinan bagi seorang pegawai dapat merasakan kepuasan dalam bekerja.

Optimisme ini sangat dibutuhkan dalam mencapai setiap keberhasilan, tidak terkecuali di lingkungan pekerjaan. Kondisi itu tidak saja akan mengarahkan individu untuk dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga dapat mendorong timbulnya rasa puas atas tugas atau pekerjaan yang dapat dituntaskan. Lain halnya jika individu tidak memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dan persoalan-persoalan yang dihadapi, maka akan menurunkan semangat hidup, sehingga berimplikasi terhadap tumbuhnya rasa malas dalam bekerja. Timbulnya keadaan seperti ini sudah dapat dipastikan akan mengakibatkan hasil kerja yang tidak sesuai standar, juga menjauhkan diri dalam mendapatkan rasa puas dalam bekerja.

Faktor internal lain yang memberikan dampak terhadap kinerja yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Perasaan senang dalam bekerja ini merupakan modal dasar yang harus dimiliki agar seseorang dapat menunjukkan totalitas dalam bekerja. Semangat bekerja juga akan tumbuh jika rasa senang dalam bekerja itu muncul. Dengan adanya perasaan-perasaan positif seperti itu, pegawai akan dapat

menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kondisi yang berbeda adalah pegawai tidak akan dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan, jika tidak merasakan kepuasan dalam bekerja. Pegawai yang tidak puas dalam bekerja akan merasa gelisah dan banyak mengeluh, sehingga banyak kehilangan konsentrasi dalam bekerja. Kondisi-kondisi emosional yang negatif seperti itu sangat menguras tenaga dan pikiran, sehingga memberikan dampak yang buruk terhadap hasil kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti secara ilmiah hal tersebut, sehingga dalam penulisan disertasi ini mengambil judul: Pengaruh Imbalan, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Apartemen Botanica Jakarta.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari penjelasan latar belakang masalah di atas maka dapatlah disusun beberapa masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Apakah ada pengaruh langsung Imbalan terhadap Kinerja Pegawai pada Hotel Botanica Jakarta.
- 2) Apakah ada pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Hotel Botanica Jakarta.
- 3) Apakah ada pengaruh langsung Imbalan terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Botanica Jakarta.
- 4) Apakah ada pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Botanica Jakarta.

- 5) Apakah ada pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Hotel Botanica Jakarta.

### **C. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui pengaruh langsung Imbalan terhadap Kinerja Pegawai pada Apartemen Botanica Jakarta.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Apartemen Botanica Jakarta.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Apartemen Botanica Jakarta.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Apartemen Botanica Jakarta.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Apartemen Botanica Jakarta.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### A. Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual ini berisikan tentang berbagai definisi, konsep, dan teori yang berhubungan dengan variable-variabel penelitian yaitu kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja. Dengan mensintesis berbagai teori dan konsep maka dibangunlah suatu konstruk yang kemudian konstruk ini akan digunakan menjadi dimensi dan indikator-indikator dari setiap variable, dan yang terakhir indikator-indikator ini akan digunakan menyusun butir-butir pertanyaan/ Pernyataan atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

##### 1. Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Sedangkan menurut Bernandin dan Russel dalam J.P. Sanipar, kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Dari defenisi ini ada tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap pegawai dan/atau pimpinan suatu organisasi/unit kerja, yaitu 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Maka setiap pegawai yang diberikan tugas atau pekerjaan dan/atau kepercayaan, diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut August W. Smith dalam Swatno dan Donni, "*performance is output derives from processes, human otherwise*". Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih lanjut Lawler and Poter menyatakan "*performance is succesfull role achievement*" yang diperoleh dari perbuatannya. Artinya kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Colquitt mendefinisikana "*performance is the value of the set of employee behaviours that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*". Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja ditentukan oleh tiga factor,

yaitu 1) kinerja tugas (*task force*) dipengaruhi oleh rutinitas dan adaptasi, 2) perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) dipengaruhi oleh factor interpersonal dan organisasional, 3) perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) dipengaruhi oleh factor deviasi sifat, factor deviasi produksi, factor deviasi politik, dan factor agresi personal. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawannya.

Sedangkan menurut Danang Sunyoto prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawannya. Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai standar, target/sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu atau telah disepakai bersama.

Selanjutnya menurut Dessler terdapat lima alasan mengapa kinerja perlu dinilai, 1) kebanyakan karyawan masih mendasarkan gaji, promosi, dan retensi keputusan pada penilaian kinerjam, 2) penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja karyawan. 3) penilaian

memungkinkan anda dan bawahan mengembangkan rencana untuk mengoreksi kekurangan dan memperkuat hal-hal yang dilakukan karyawan dengan benar, 4) menggunakan penilaian untuk mengidentifikasi pelatihan karyawan dan pengembangan kebutuhan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Menurut Veithzal Rivai, terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu a) harapan mengenai imbalan, b) dorongan, c) kemampuan; kebutuhan dan sifat, d) persepsi terhadap tugas, e) Imbalan internal dan eksternal, f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.<sup>25</sup> Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal penting, yaitu 1) kemampuan, 2) keinginan, dan 3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Dari beberapa penjelasan tentang kinerja di atas maka diperlukan manajemen kinerja agar hasil penilaian kinerja maksimal. Selanjutnya Dessler mendefinisikan "*performance appraisal is evaluating an employee's current and/or past performance relative to his and her performance standards*".<sup>26</sup> Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu dengan standar kinerja mereka. Kemudian Crys Argyris menjelaskan "*performance evaluation is tailor-made to push professionals into the doom loop*": Evaluasi kinerja dibuat

untuk mendorong para professional ke dalam lingkaran ajaib. Dessler menjelaskan bahwa ada beberapa alasan perlu menilai kinerja bawahan, pertama penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha, kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan, ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Dari beberapa definisi di atas menunjukkan betapa pentingnya penilaian kinerja bagi setiap pegawai untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian kerja yang kemudian digunakan untuk menganalisis tingkat pengaruh berbagai factor yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Artinya bilamana hasil penilaian kinerja pegawai rendah maka factor-faktor yang mempengaruhi kinerja harus ditingkatkan, dan sebaliknya bila hasil penilaian kinerja pegawai rendah maka factor-faktor yang mempengaruhi kinerja harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

Menurut Maltis dan Jackson "*performance management is series of activities designed to ensure that the organization gets the performance it needs from its employees*". Manajemen kinerja adalah serangkaian kegiatan dirancang untuk memastikan bahwa organisasi akan mendapatkan kinerja yang dibutuhkan dari para karyawan. Selanjutnya

*performance appraisal is process determining how well employees do their jobs relative to a standard and communicating that information to them".*

Penilaian kinerja adalah suatu proses penentuan seberapa besar karyawan melakukan pekerjaannya terhadap standard dan menginformasikannya kepada mereka.

Menurut Surya Darma Manajemen Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dari beberapa definisi di atas dapat dijelaskan bahwa dalam mengoptimalkan kinerja pegawai perlu dilakukan manajemen kinerja dengan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, kemudian untuk mengukur keberhasilan dari pelaksanaan pekerjaan tersebut maka harus dilakukan penilaian kinerja atau evaluasi kinerja. Sehingga dapat diketahui tingkat kinerja dari masing-masing pegawai dan tingkat ketercapaian penyelesaian pekerjaan serta berbagai kendala yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, terdapat lima kriteria manajemen kinerja yang efektif:

1. *Fit with strategy* (sesuai dengan strategi), sistem manajemen kerja bertujuan untuk mencapai perilaku dan sikap karyawan yang mendukung strategi, tujuan, dan budaya organisasi.

2. *Validity* (valid), sejauhmana alat ukur benar-benar mengukur apa yang dimaksudkan untuk mengukur.
3. *Reliability*, (*reliabilitas*), kehandalan dengan memperhatikan ukuran kinerja, kehandalan menggambarkan konsistensi pengukuran hasil kinerja.
4. *Acceptability* (akseptabilitas), Diterima–tidaknya hasil pengukuran validitas dan reliabilitas, maka harus memenuhi standar praktis sehingga dapat diterima oleh orang menggunakannya.
5. *Spesific feedback* (umpan balik yang spesifik) ukuran kinerja harus spesifik, beritahukan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan tersebut.

Menurut Bill Curtis, William, dan Sally terdapat lima tujuan manajemen kinerja, 1) tujuan kinerja unit dan individual terkait dengan komitmen pekerjaan, 2) kinerja dari diskusi yang teratur untuk mengidentifikasi dan memperbaiki, 3) mengelola masalah kinerja, 4) keberhasilan kinerja diakui atau dihargai, dan 5) manajemen kinerja praktis dikembangkan untuk memastikan mereka bekerja melalui sebuah proses manajemen.

Menurut Wibowo hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja memberikan manfaat bagi organisasi, manajer, penghargaan non financial bagi sataf, dan sebagainya. Bagi individu antara lain memperjelas peran dan tujuan,

mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, dan sebagainya.

Menurut John Boudreau, ada beberapa elemen yang berkaitan dengan kinerja meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemampuan, kehadiran, kehandalan memberikan pelayanan, dan fleksibilitas.

- (1) Kuantitas pekerjaan, seberapa banyak tingkat menyelesaikan pekerjaan dari sejumlah program yang ada dan selalu memprioritaskan pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah output dan persentase antara output actual dengan output target.
- (2) Kuantitas pekerjaan, seberapa banyak tingkat menyelesaikan pekerjaan dari sejumlah program yang ada dan selalu memprioritaskan pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah output dan persentase antara output actual dengan output target.
- (3) Kualitas pekerjaan, dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan dalam bekerja, kecepatan menyelesaikan tugas, keterampilan dan kecakapan kerja. Ukuran kinerja dinyatakan dalam kualitas sangat bervariasi dan tidak terbatas.
- (4) Kemampuan, dapat berarti kecepatan dan semakin berkurangnya masalah dalam setiap menyelesaikan tugas. Ukuran kinerja dapat

dinyatakan perbandingan waktu dengan tugas dan jumlah masalah yang ada.

- (5) Kehadiran di tempat kerja, keberadaannya di tempat kerja dan di tempat yang berkaitan, kedisiplinan dalam tugas, kedisiplinan menepati peraturan yang berlaku. Ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan.
- (6) Keandalan pemberian pelayanan, kesediaan untuk memberikan bantuan ketika penyelesaian masalah oleh semua personil.
- (7) Fleksibilitas, mudah menyesuaikan diri dengan berbagai situasi yang dihadapi.

## 2. Imbalan

Dalam sejumlah literatur, dikenal istilah imbalan (*reward*) dan kompensasi (*compensation*). Kedua istilah tersebut sebenarnya memiliki makna serupa, yakni sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan seseorang. Istilah imbalan antara lain diperkenalkan oleh McKenna sebagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Bernardin menggunakan istilah kompensasi yang merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Sementara Handoko mengartikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja

mereka. Dari pengertian- pengertian tersebut tampak bahwa imbalan atau kompensasi memiliki makna serupa, yakni sebagai bentuk balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas usahanya mencapai tujuan organisasi. Dengan kesamaan makna tersebut, maka dalam penulisan disertasi ini kedua istilah tersebut dirangkum menjadi satu istilah saja, yakni imbalan.

Imbalan diberikan kepada seseorang bukan tanpa filosofi. Imbalan justru dibangun dengan filsafat yang jelas dan tegas. Menurut Boyd dan Salamin, filsafat yang mengatur sistem imbalan sekurang-kurangnya mensyaratkan hal- hal berikut: imbalan yang layak layak dan adil; pengakuan atas arti penting setiap sumbangan pegawai bagi organisasi, meskipun ternyata sulit mengukur sumbangan ini secara obyektif; dan paket kompensasi atas penawaran harus bersaing dalam bursa kerja ekstern untuk menarik dan memertahankan sifat yang cakap. Hal ini menegaskan bahwa sistem imbalan harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja, dan mempertimbangkan bursa kerja ( di luar organisasi). Ini berarti bahwa sistem imbalan harus dinamis, dalam arti senantiasa mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara terus- menerus dan berkesinambungan.

Di samping itu, sistem imbalan juga harus menggunakan prinsip-prinsip program imbalan yang baik. Menurut Hiam, prinsip-prinsip tersebut adalah: imbalan hendaknya memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; imbalan hendaknya memberikan timbal balik tentang kinerja; bukan orang; dan imbalan hendaknya memberikan timbal balik sementara yang akurat dan bisa dicapai. Hal ini mengisyaratkan bahwa pemberian

imbalan tidak boleh mengabaikan berlaku efektif bagi kinerja individu dan organisasi.

Lebih dari itu, penelitian secara luas juga menunjukkan kemampuan imbalan memotivasi individu atau tim untuk bekinerja tinggi tergantung pada enam faktor, yaakni; persediaan (imbalan harus tersedia), ketepatan waktu (diberikan secara teratur), satuan kerja (dikaitkan dengan kerja khusus), daya tahan (bertahan lebih lama), kesamaan (jujur dan adil), dan daya pandang (imbalan terlihat di seluruh organisasi). Ini berarti bahwa, imbalan akan memiliki potensi motivasional dan meningkatkan kinerja, apabila diberikan dengan memperhatikan enam faktor tersebut. Tanpa salah satu faktor saja, kemampuan imbalan akan berkurang dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut, Kreitner dan Kinicki mengemukakan tiga hal yang perlu diperhatikan dalam sistem imbalan, yakni norma kriteria distribusi dan hasil. Terkait dengan norma, hubungan majikan-pegawai bisa dipandang sebagai hubungan pertukaran. Pegawai menukarkan waktu dan bakatnya demi imbalan. Mengenai kriteria distribusi terdapat tiga kriteria yang dianjurkan, yakni : (a) kinerja: hasil (kinerja idnividu, kelompok, atau organisasi; kuantitas dan kualitas): (b) pelaksanaan : tindakan perilaku, seperti; kerja tim, kerjasama, pengambilan risiko, dan kreativitas: dan (c) pertimbangan diluar pekerjaan ; tipe kerja, sifat kerja, keadilan, lama kerja, tingkatan dalam hierarki dan sebagainya, dihargai. Sedangkan tentang hasil, suatu sistem imbalan yang baik hendaknya menarik orang-orang berbakat dan

memotivasi serta memuaskannya ketika memasuki organisasi. Selanjutnya, suatu sistem imbalan yang baik hendaknya memacu pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta memertahankan orang-orang berbakat itu. Ketiga hal tersebut, yakni norma, kriteria distribusi, dan hasil tersebut, tidak dapat diabaikan apabila imbalan dipretensikan untuk meningkatkan kinerja seseorang. Pengabaian terhadap salah satu saja berpotensi mereduksi kemampuan imbalan dalam meningkatkan kinerja seseorang.

Imbalan diberikan dengan tujuan spesifik, yang menurut Moorhead dan Griffin, adalah untuk menarik, memertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Selain itu, tujuan imbalan adalah menciptakan sistem kompensasi yang sesuai bagi pekerjaan dan majikan. Hasil yang diinginkan adalah seorang pekerja yang terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik bagi pekerja. Dengan demikian, tujuan program imbalan adalah menarik orang-orang berkualitas untuk memasuki organisasi, menjaga pekerja agar tetap bekerja dengan baik dan mendorong pekerja untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Para pakar memperkenalkan sejumlah sistem imbalan yang diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi. Salah satunya adalah sistem imbalan bagi hasil, keuntungan, dan upah dan tunjangan yang diformulasikan Slocum dan Hellriegel dalam bentuk: bagi hasil, bagi keuntungan, upah berdasarkan keahlian dan rencana tunjangan yang luwes. Program bagi hasil dirancang untuk berbagi dengan tabungan pekerja dari perbaikan produktivitas. Asumsi yang

mendasari bagi hasil adalah bahwa pekerja dan pengusaha memiliki tujuan yang sama dan dengan demikian harus berbagi dalam hasil ekonomi. Bonus tunai rutin diberikan kepada pekerja untuk menaikkan produktivitas, menekan biaya, atau memperbaiki kualitas. Program bagi keuntungan memebrikan sebagian pendapatan kepada semua pekerja. Rata- rata angka pembagian keuntungan sulit dihitung, tetapi menurut beberapa ahli berkisar antara 4 hingga 6 persen dari gaji seseorang. Upah berdasar kan keahlian tergantung pada jumlah dan tingkat keahlian berkaitan dengan kerja yang dipelajari pekerja. Asumsi: denngan memusatkan perhatian pada individu daripada pekerjaan, sistem imbalan berdasar kan keahlian mengakui pemahaman dan pertumbuhan. Pekerja dibayar menurut jumlah keahlian berbeda yang dilakukan. Sedangkan rencana kreuntungan yang luwes memungkinkan pekerja memilih keuntungan yang diinginkan. Rencana keuntungan luwes sering disebut rencana keuntungan gaya kafeteria. Sitem imbalan ini secara paralel menekankan empat komponen imbalan, yakni bagi hasil, bagi keuntungan, upah berdasar kan keahlian, dan rencana tunjangan yang luwes. Sistem ini memiliki dimensi yang sangat luwes, yang bukan sekedar menjangkau upah dan tunjangan, tetapi juga hasil dan keuntungan yang diperoleh organisasi.

Selain itu, ada pula sistem imbalan ekstrinsik dan instrinsik. Imbalan ekstrinsik muncul dari sumber yang berada di luar individu, sementara imbalan instrinsik bisa lebih tepat disebutkan sebagai mengatur sendiri (muncul dari dalam diri individu) . Contoh imbalan

ekstrinsik: upah, tunjangan luar, promosi dan penghasilan tambahan; sedangkan imbalan instrinsik; perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi. Kemungkinan imbalan ekstrinsik diumumkan ketika manajer menggunakan paket kompensasi dalam memengaruhi bawahannya untuk memperbaiki kinerja. Meskipun tidak tampak, imbalan instrinsik, muncul ketika perancangan kembali pekerjaan itu mengarah pada situasi di mana kesempatan dibentuk untuk menikmati imbalan instrinsik.

Menurut Martocchio, kompensasi instrinsik menunjukkan kerangka berpikir pegawai yang muncul dari pelaksanaan kerjanya, sedangkan kompensasi ekstrinsik mencakup imbalan moneter dan non-moneter. Kompensasi moneter menunjukkan kompensasi inti yang meliputi: gaji pokok, upah senioritas, upah jasa, upah intensif, upah bagi rencana pengetahuan dan upah berdasarkan keahlian dan tunjangan pegawai. Imbalan non-moneter mencakup program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), upah dalam bentuk liburan (misalnya cuti), dan pelayanan (misalnya bantuan perawatan kesehatan). Kebanyakan ahli kompensasi merujuk imbalan non-moneter sebagai keuntungan pegawai. Dalam hal ini faktor internal lebih terkait dengan penghargaan dan pengembangan atas segenap potensi yang dimiliki pegawai, sedangkan faktor eksternal bertalian dengan pemenuhan atas kebutuhan-kebutuhan pegawai. Sistem ini selain spesifik juga komprehensif sehingga cukup memadai untuk melihat atau mengukur imbalan dilihat dari persepsi pegawai.

Disamping itu masiha da pula sistem imbalan keuangan dan non-keuangan. Imbalan keuangan bersifat langsung atau tidak langsung. Imbalan keuangan langsung terdiri atas upah yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Imbalan keuangan tidak langsung atau keuntungan terdiri atas semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung. Keuntungan khas mencakup liburan, berbagai bentuk asuransi, jasa seperti perawatan anak atau hari tua, dan sebagainya. Sistem ini sebenarnya juga tidak jauh berbeda dengan sistem-sitem sebelumnya, hanya komponen-komponennya sedikit berbeda dan jangkauannya diperluas, menjangkau soal perawatan anak atau hari tua.

Dari berbagai formula sistem imbalan di atas dapat dipetik beberapa indikator penting yang layak dijadikan parameter untuk mengukur imbalan, yakni upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi.

Sistem imbalan dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dengan tiga cara, yaitu: (a) jumlah upah dan cara mengemas serta menyerahkannya kepada pekerja bisa memotivasi, memperkuat dan mengarahkan perilaku; (b) kompensasi memainkan peranan penting dalam kemampuan organisasi untuk menarik dan memertahankan para pekerja berkualitas dan bersemangat tinggi; (c) biaya kompensasi bisa memengaruhi keberhasilan organisasi. Pendeknya, strategi dan struktur program kompensasi memiliki dampak penting bagi usaha dan kemampuan untuk menciptakan dan memertahankan keuntungan

persiapan. Dengan kondisi seperti ini, maka sistem imbalan perlu dirancang bangun sedemikian rupa supaya efektif sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu paket strategi yang dapat dimanfaatkan untuk itu adalah: mengaitkan pujian, pengakuan dan imbalan bukan tunai bagi hasil tertentu; menjadikan upah bagi kerja sebagai bagian integral dari strategi dasar organisasi (yaitu mencapai hasil produksi atau kualitas pelayanan terbaik); mendasarkan penentuan insentif pada data kerja obyektif; meminta semua pegawai terlibat aktif dalam perkembangan, pelaksanaan dan perubahan konsep ubah kerja; mendorong komunikasi dua arah sehingga persoalan dengan rencana insentif akan diketahui sejak awal; membangun rencana upah bagi kerja di sekitar struktur partisipasi seperti sistem usulan atau siklus kualitas; memberi imbalan kerja tim dan kerja sama kapan saja; menjual rencana secara aktif kepada para pengawas dan manajer kelas menengah yang bisa melihat partisipasi pegawai sebagai ancaman terhadap pandangan wewenang tradisional mereka; jika bonus tunai tahunan diberikan, bayarlah dengan sejumlah uang untuk meningkatkan dampak motivasinya; uang memotivasi ketika muncul dalam jumlah besar, bukan dalam jumlah kecil, serta sedikit demi sedikit. Ini berarti bahwa sistem imbalan harus dibangun secara cermat dengan menggunakan strategi khusus yang dipandang menjanjikan efektivitas. Strategi ini harus mempertimbangkan berbagai aspek kerja dan relasinya dengan pemenuhan kebutuhan pegawai.

Werther dan Davis menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Hal ini menegaskan pentingnya obyektivitas kinerja dalam penentuan imbalan bagi pekerja.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa imbalan adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator; upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **3.1. Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja.

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

baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Menurut Terry (2009:23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Pengertian lain dijelaskan oleh Budiyo (2010:51) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Menurut Nitisemito dalam Sunyoto (2015:38) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut "lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para kerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan".

Menurut Sedarmayati (2011:2) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut "lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok".

Menurut Rivai (2011:165) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut "keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan.

Menurut Tyssen (2013:58) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut “arti lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan dan hubungan rekan kerja serta kualitas dari semuanya mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang akan dihasilkan.

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

### **3.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmaryati (2011:21) menyatakan secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, dengan penjelasan sebagai berikut :

#### **1) Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmaryati (2011:21) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua katagori, yakni:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusatkerja, kursi, meja dan sebagainya).

- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayati (2011:31) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### 3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidakesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut

tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayati (2011:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- 3) Kelembaban di tempat kerja
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja
- 6) Getaran mekanis di tempat kerja
- 7) Bau tidak sedap ditempat kerja
- 8) Tata warna di tempat kerja
- 9) Dekorasi di tempat kerja
- 10) Musik di tempat kerja
- 11) Keamanan di tempat kerja
- 12) Hubungan Karyawan

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

- 1) Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu

perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 (empat) yaitu sebagai berikut :

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya Tidak Langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

## 2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak

berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

### 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya

udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekuensi kebisingan

#### 6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi bekerja dan datangnya kelelahan. Serta timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain, lain.

#### 7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "air condition" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena

warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuai musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

## 12) Hubungan karyawan

Hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan, yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan kerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasan berlangsung harmonis.

## 4. Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins mengatakan *The term job satisfaction refers to an individual's general attitude toward his or her job. It is the difference between the amount of rewards worker receive and the amount they believe they should receive.* Artinya terdapat perubahan antara yang diterimnya dengan jumlah yang ia yakini akan (seharusnya) ia terima. Kepuasan kerja ini lebih mencerminkan suatu sikap di bandingn perilaku. Kepuasan kerja merujuk pada sikap positif atau negatif yang kita miliki terhadap pekerjaan kita. Kepuasan atau ketidak puasan seseorang terhadap pekerjaanya merupakan keadaan yang subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkan karyawan.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis menyatakan kepuasan kerja adalah kesukaan dan ketidaksukaan pegawai memandang suatu pekerjaan. Hal ini akan nampak dalam sikap positif

pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pegawai dengan kepuasan kerja yang memiliki perasaan positif ketika ia memikirkan tugas-tugasnya atau waktu ia ambil bagian dalam aktivitas pekerjaan. Sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif sewaktu ia memikirkan pekerjaannya atau waktu berpartisipasi dalam tugas.

Robert L. Malthis dan John H. Jackson menyatakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi, antara lain gaji, pengakuan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan kesempatan untuk maju. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang, di antaranya adalah pekerjaan yang secara mental menantang atau motivasi kerja, ganjaran yang pantas, kepemimpinan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesempatan untuk berkarier (promosi jabatan).

Griffin dan Moorhead menyatakan bahwa hal-hal utama yang mempengaruhi kepuasan kerja bisa dikelompokkan mejadi tiga. Pertama, faktor organisasi yang terdiri atas gaji (upah), kesempatan untuk promosi, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, dan prosedur organisasi. Kedua, faktor kelompok yang terdiri atas atasan (supervisor, pimpinan, manajer) dan rekan kerja. Ketiga, faktor individu yang terdiri atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan aspirasinya.

Berkaitan dengan penelitian ini yang pertama, kepuasan kerja berkaitan dengan atasan (Kepemimpinan), hal ini berhubungan dengan

perasaan pegawai mengenai atasannya, termasuk mengenai apakah atasan tersebut kompeten, sopan, dan komunikator yang baik atau tidak. Kedua, kepuasan kerja berkaitan dengan promosi, hal ini berhubungan dengan kebijakan promosi dan bagaimana hal itu dijalankan termasuk apakah promosi itu sering, adil, dan didasarkan atas kemampuan. Ketiga, kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja sebagai faktor intervening (perantara) dari kepemimpinan dan promosi jabatan.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Ada sejumlah penelitian relevan terkait dengan pengaruh imbalan, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja**

Pegawai yang menerima imbalan yang berkaitan dengan kinerja (semakin tinggi kinerja, semakin besar imbalan) cenderung akan bekerja lebih baik. Imbalan dengan demikian memengaruhi kinerja. Kunci untuk memengaruhi kinerja melalui imbalan adalah bahwa imbalan dihargai oleh pegawai dan langsung terikat pada pekerjaan. Hal ini mengisyaratkan bahwa imbalan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

## 2. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

Mengenai sistem imbalan, sejumlah besar penelitian yang telah dilakukan mengenai apa yang menentukan individu puas dengan imbalan diperlihatkan oleh Edward Lawler dalam lima kesimpulan:

- a. Kepuasan dengan imbalan merupakan fungsi tentang berapa banyak yang diterima dan berapa banyak yang dirasakan oleh individu akan diterima. Kesimpulan ini didasarkan pada perbandingan yang dibuat orang. Ketika individu menerima lebih sedikit daripada yang dirasakan layak, individu tidak puas.
- b. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi terhadap orang lain. Orang cenderung membandingkan usahanya, keahlian, senioritas, dan pelaksanaan kerja dengan orang lain. Orang tersebut kemudian berusaha membandingkan imbalan, dengan membandingkan inputnya dengan input orang lain sesuai imbalan yang diterima.
- c. Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana pekerja yang puas menerima imbalan instinsik dan ekstrinsik. Kebanyakan kajian menunjukkan bahwa imbalan itu penting. Suatu pesan jelas dari penelitian adalah imbalan eksterinsik dan intrinsik memenuhi berbagi kebutuhan.

- d. Orang memiliki perbedaan dalam imbalan yang dikehendaki dan dalam arti penting berbagai imbalan yang dimiliki baginya. Ternyata imbalan yang lebih disukai berbeda pada tahap yang berbeda dalam karir seseorang, pada usia berbeda dan pada situasi yang berbeda.
- e. Imbalan ekstrinsik memuaskan karena mengarah pada imbalan lain. Uang merupakan imbalan yang mengarah pada hal-hal seperti gengsi, otonomi, keamanan, dan perlindungan.

Penelitian secara luas juga telah menunjukkan hubungan positif antara upah dan kepuasan kerja. Rice, Philips dan Mc Farlin juga melaporkan korelasi yang cukup besar (0,50) antara tingkat upah dan kepuasan kerja dalam contoh profesional kesehatan jiwa yang semuanya memiliki pekerjaan yang sama. Lebih dari itu, ada hubungan menarik antara gaji dan kepuasan kerja. Bagi orang yang miskin (misalnya, berkehidupan di bawah garis kemiskinan), atau yang hidup di negara miskin, upah berkaitan dengan kepuasan kerja dan dengan seluruh kebahagiaan. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

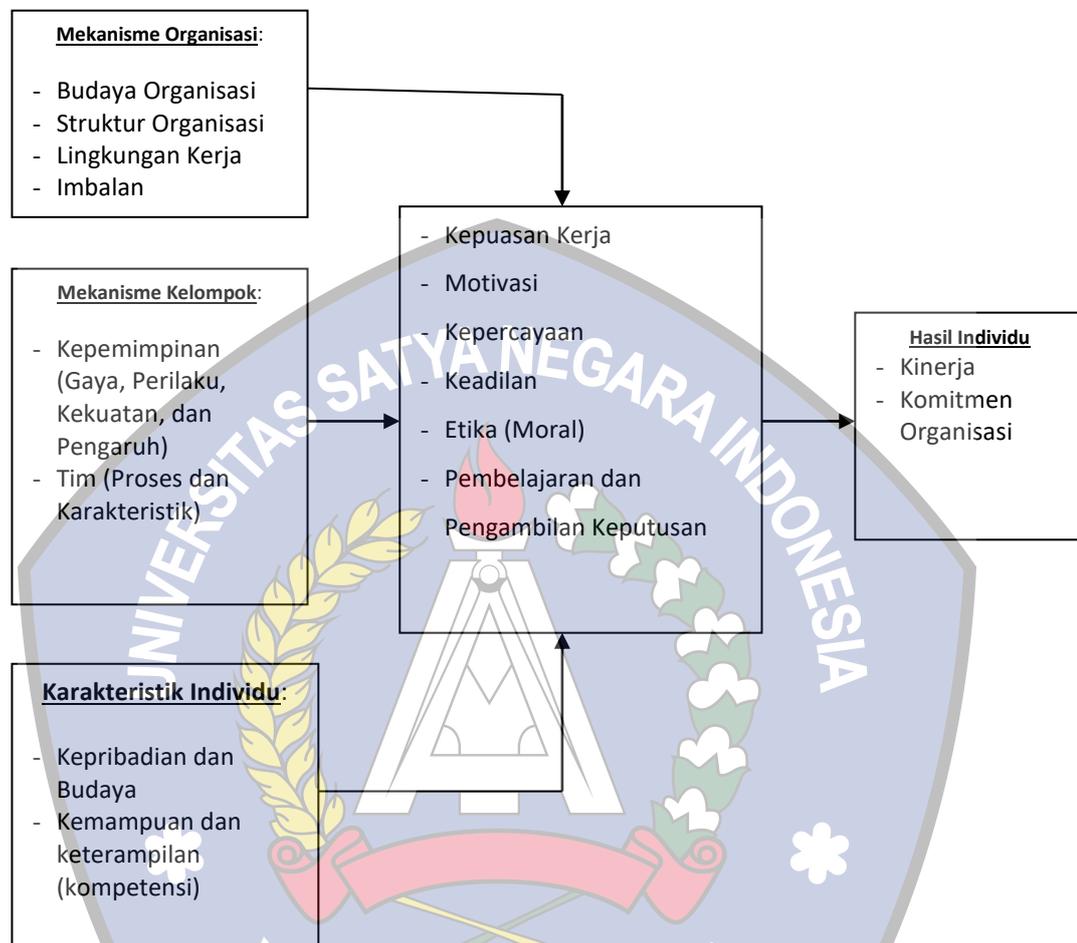
### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan Judge *et al* dengan mengambil 312 sampel orang hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil penelitian Sarmiento dan Beale juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja. Hal itu juga diperkuat penelitian Petty, Mcgee, dan Cavender, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan kuat terhadap kinerja. Hal ini memperlihatkan suatu fakta empirik bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan kasual satu variabel dengan variabel lainnya, yang terpisah satu sama lain. Dalam penelitian ini, hubungan kasual antar variabel dibangun dalam satu paket modal hipotetik penelitian, di mana semua jalur hubungan kasual saling berhubungan satu sama lain. Dengan kondisi demikian, maka setiap variabel mempunyai potensi untuk mempengaruhi hubungan kasual antar dua variabel yang lain. Analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan hal itu terjadi. Selain itu, penelitian ini menggunakan objek penelitian (unit analisis) para pegawai yang berbeda dengan objek penelitian pada penelitian-penelitian terdahulu sebelumnya yang dijadikan rujukan penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini berdasarkan nuansa baru (*novelty*) berupa model penelitian secara utuh dalam bentuk analisis jalur dengan objek pegawai.

### C. Kerangka Berpikir

Menurut Colquitt, Levine, dan Wesson terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, seperti gambar berikut:



Sumber: Colquitt, Levine, dan Wesson, Organization Behaviour: Improving Performance and Commitment in the workplace, New York: McGraw Hill, 2009, h.8.

**Gambar 2.1**

### **Gambar Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

## **1. Imbalan Terhadap Kinerja**

Sebagaimana telah diutarakan diatas bahwa imbalan merupakan balas jasa yang diberikan kepada individu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang dapat meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif, dan penghasilan tambahan, kecakapan dan pertumbuhan pribadi. Imbalan tersebut diberikan oleh organisasi sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan pegawai. Dengan kondisi demikian berarti imbalan merujuk pada kualitas kerja pegawai. Semakin tinggi kualitas kerja pegawai, makin tinggi pula imbalan yang seharusnya diterima. Penghargaan tinggi atas kualitas kerja dalam sistem imbalan akan mendorong individu berusaha menunjukkan kinerja terbaiknya, yang dicapai melalui serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang tercermin dalam loyalitas, keandalan, kecakapan berkomunikasi, ketrampilan intrapersonal, dan inisiatif. Dengan demikian dapat diduga bahwa imbalan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

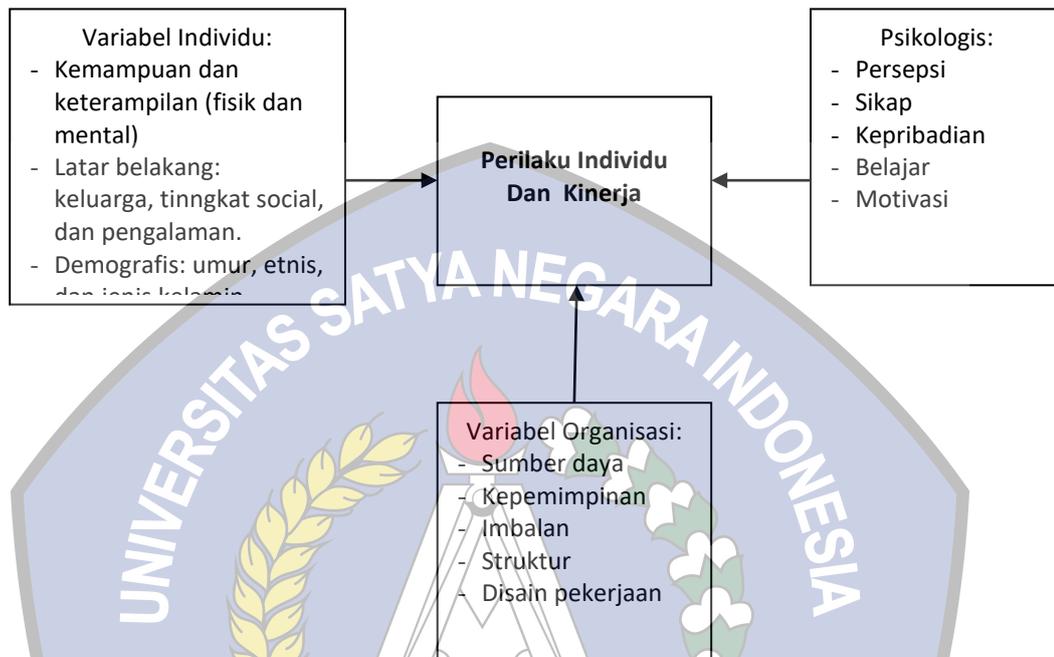
## **2. Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja**

Salah satu motif orang bekerja adalah mendapatkan imbalan. Dengan imbalan, orang dapat memenuhi kebutuhannya. Ketika imbalan yang diperoleh masih relatif terbatas, terutama dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan pangan, sandang, dan papan (tempat tinggal). Namun, ketika imbalannya membaik, dapat pula dimanfaatkan

untuk memenuhi kenutuhan- kebutuhan yang lain seperti rasa aman, status sosial, penghargaan, bahkan aktualisasi diri. Ini berarti bahwa imbalan sangat penting bagi kehidupan seseorang dalam bekerja. Imbalan dalam artian ini merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi, yang meliputi upah/ gaji, tunjangan, insentif, pengahsilan tambahan, kecakapan., dan pertumbuhan pribadi.

Berbagai aspek imbalan terselubung apabila dipersepsikan dan dirasakan memadai oleh individu, akan mendatangkan kepuasan, yakni suatu perasaan menyenangkan yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa imbalan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Menurut Gibson dkk dalam Ilyas menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Diagram skematis yang menjelaskan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Ilyas, Yaslis, Kinerja, Depok: FKM UI, 1999. h.56.

Gambar 2.2

### Hubungan Variabel-variabel Organisasi dengan Kinerja Individu

Model di atas menjelaskan bahwa variabel individu, variabel organisasi dan psikologis dapat mempengaruhi kinerja individu, yaitu hasil yang diharapkan. Sedangkan salah satu variabel organisasi adalah imbalan. Oleh karena imbalan seseorang mempengaruhi kinerja individu yaitu pegawai/karyawan yang bersangkutan.

### 3. Lingkungan Kerja dan Kinerja

Lingkungan kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, artinya jika keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri kondusif maka kinerja karyawan akan meningkat. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan Rivai (2011:165). Menurut Wibowo (2007:69) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sector social, sector teknologi, sector pemerintah, sector pesaing, penerangan, sirkulasi udara, keamanan dan keselamatan dan Hubungan karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, baik langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### **4. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja**

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan lingkungan kerja dalam organisasi tersebut, lingkungan kerja merupakan salah satu factor yang berperan penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Lingkungan kerja dapat mendorong semangat kerja karyawan dan sekaligus membuat kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu lingkungan kerja suatu organisasi perusahaan dituntut untuk

selalu kondusif yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Hughes, *et al.* (2002:7) menegaskan bahwa lingkungan kerja bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu kondisi yang kompleks yang berkaitan dengan kondisi lingkungan fisik dan nonfisik. Berdasarkan pandangan ini, lingkungan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi yang dapat mempengaruhi kelompok kerja atau karyawan dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan nonbisnis menemukan bahwa efektivitas lingkungan kerja berdampak positif terhadap kepuasan karyawan..

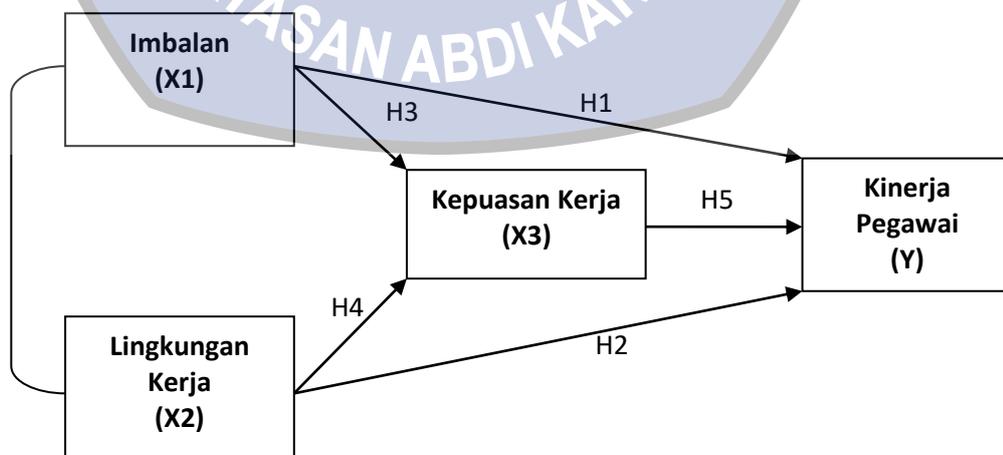
#### **5. Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Dalam bekerja seseorang membutuhkan perasaan menyenangkan, terutama yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan dan komunikasi yang terjadi di tempat kerja. Perasaan menyenangkan tersebut akan membuat seseorang tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memungkinkan dirinya bekerja dengan loyal, handal, cakap dalam komunikasi, terampil secara interpersonal dan kaya inisiatif.

Menurut Dole and Schroeder (2001), Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Semua ini diperlukan untuk membangun kinerja sebagai cerminan hasil kerja yang unggul yang dicapai melalui serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam tataran ini terlihat bahwa kepuasan kerja diperlukan untuk membangunkan kinerja. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian mengenai pengaruh kepemimpinan, promosi jabatan, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai, maka model pengaruh yang akan dianalisis pada penelitian adalah seperti pada gambar Kerangka Berpikir Teoritis berikut.

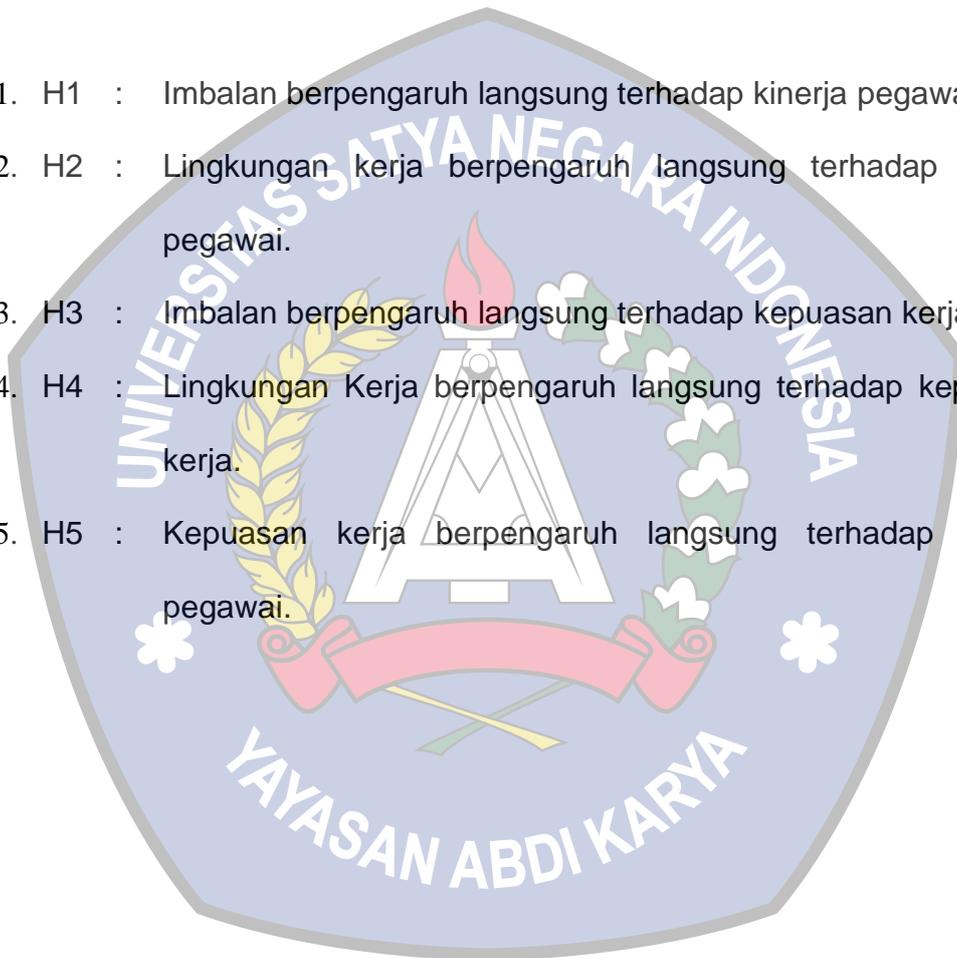


**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. H1 : Imbalan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
2. H2 : Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
3. H3 : Imbalan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
4. H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
5. H5 : Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

##### a. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Apartemen Botanica Jakarta. Alasan pemilihan tempat penelitian ini adalah karena topic yang dibahas sangat relevan dengan lingkup pekerjaan pegawai Apartemen Botanica Jakarta.

##### b. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan September 2016 sd Pebruari 2017. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan rencana penelitian setiap semester oleh setiap dosen tetap USNI ini yang disusun secara sistematis dan metodologik, dimulai dari penyusunan proposal, uji coba instrument, pengumpulan data, pengolahan data, dan penyusunan laporan, yang kesemuanya ini direncanakan akan selesai Pebruari 2017.

#### B. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan, yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah

berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada cirri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

Menurut Kothari dalam Nidjo Sandjojo, menyatakan berbagai langkah sebagai pedoman berkaitan dengan proses penelitian, yaitu 1) perumusan masalah penelitian, 2) peninjauan literatur, 3) membangun hipotesis, 4) penyiapan rancangan penelitian, 5) penentuan rancangan penelitian, 6) pengumpulan data, 7) pelaksanaan proyek 8) analisis data, 9) pengujian hipotesis, 10) interpretasi, dan 11) penyiapan laporan, atau presentasi dari hasil penelitian.

Menurut Sofyan metode ilmiah adalah cara-cara menerapkan prinsip-prinsip logis terhadap penemuan, pengesahan, dan penjelasan kebenaran atau cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmu guna memecahkan masalah. Penggunaan metodologi penelitian yang tepat guna menghindari pemecahan masalah yang spekulatif, dan meningkatkan objektivitas dalam menggali ilmu.

Terdapat empat macam metode penelitian, yaitu metode filosofi, metode deskriptif, metode historis, dan metode eksperimen.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan survey dengan menggunakan instrument kuesioner. Selanjutnya Syofian menjelaskan metode penelitian deskriptif adalah cara menggambarkan objek penelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana

adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan, bentuknya berupa survey dan studi perkembangan.

Jogiyanto mendefinisikan survey atau lengkapnya self-administered survey adalah metode pengumpulan data primer dengan mengajukan pertanyaan/ Pernyataan kepada responden.

Menurut Singarimbun dalam Jusuf Soewadji menjelaskan terdapat beberapa kegunaan metode survey, yaitu 1) untuk penjajagan (eksploratif), 2) untuk mnedskrisikan, 3) untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis (eksplanatory dan comformatory), 4) untuk evaluasi, 5) untul penelitian operasional, dan 6) untuk pengembangan indikator-indikator social.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif asosiatif kausal, yaitu menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variable bebas terhadap variable terikat.

Sesuai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik analisis datanya adalah analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh langsung atau tidak langsung antar variable sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Menurut Kadir analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu metode yang digunakan pada kausal yang telah dirumuskan peneliti berdasarkan substansi keilmuan yaitu landasan teoretis dan pengalaman peneliti.

Metode ini berguna untuk mengecek atau menguji kausal yang telah diteorikan dan bukan untuk menurunkan teori kausal tersebut. Dengan demikian suksesnya analisis jalur sangat tergantung pada kuat

tidaknya teori yang mendukung. Menurut Kadir bahwa untuk menyelesaikan Analisis Jalur dapat menggunakan Aplikasi SPSS Versi 22,0 (IBM SPSS Statistic).

Menurut Nidjo, analisis jalur adalah sarana untuk menganalisis hubungan kausal antar variable guna mengetahui baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung di antara variabel bebas terhadap variabel terikat.<sup>102</sup>

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi berasal dari bahasa Inggris yaitu population yang berarti jumlah penduduk. Sedangkan dalam penelitian menurut Bungin dalam Syofian populasi penelitian adalah merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya.

Populasi target (*target population*) dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Apartemen Botanica. Sedangkan populasi terjangkau (*accessible population*) sebagai kerangka sampel adalah 153 orang pegawai Apartemen Botanica Jakarta.

Untuk populasi 153 orang, menurut ketentuan Tabel Krejcie & Morgan, diperlukan sampel minimal 111 pegawai. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan 111 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sapling*.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey, yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan yang mengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian, yang disampaikan kepada responden. Kuesioner ini berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variable-variabel yang akan dibahas dalam penelitian, yaitu kepemimpinan, promosi jabatan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

### 1. Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)

#### a. Definisi Konseptual

Secara konseptual kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku kerja seseorang yang secara positif maupun secara negative yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Defenisi Operasional

Secara operasional kinerja pegawai Apartemen Botanica Jakarta adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama satu semester dengan

indicator (1) kemampuan beradaptasi, (2) kehandalan, (3) kecakapan berkomunikasi, (4) keterampilan interpersonal, dan (5) inisiatif.

Variabel kinerja pegawai ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “tidak setuju”, 2 menyatakan “kurang setuju”, 3 menyatakan “cukup setuju”, 4 menyatakan “setuju”, dan 5 menyatakan “sangat setuju”.

### c. Uji Coba Instrumen Kinerja Pegawai

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Perarson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, dengan  $n = 30$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh lima item pernyataan tidak valid, yaitu nomor 6, 14, 18, 24, dan 28 karena  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Sehingga sisa kuesioner yang valid terdiri dari 25 butir pernyataan yang layak digunakan untuk pengambilan data.

## 2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- $C\alpha < 0,20$  derajat reliabilitas Sangat Rendah.
- $C\alpha 0,20 - 0,40$  derajat reliabilitas Rendah.

- $C\alpha$  0,41 - 0,60 derajat reliabilitas Sedang.
- $C\alpha$  0,61 - 0,80 derajat reliabilitas Tinggi.
- $C\alpha$  0,81 - 1,00 derajat reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kinerja sebanyak 25 pernyataan diperoleh  $\alpha = 0,901$ , karena  $0,901 > 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel kinerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

## 2. Instrumen Imbalan (X1)

### a. Definisi Konseptual

Secara konseptual imbalan adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana mencapai tujuan organisasi. .

### b. Definisi Operasional

Secara operasional imbalan adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai Apartemen Botanica Jakarta dengan indikator (1) upah/gaji, (2) tunjangan, (3) Insentif, (4) Penghasilan Tambahan, (5) Kecakapan, dan (6) Pertumbuhan pribadi.

Variabel imbalan diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “tidak setuju”, 2 menyatakan “kurang setuju”, 3 “setuju”, 4 menyatakan “sangat setuju”, dan 5 menyatakan “sangat setuju”.

### c. Uji Coba Instrumen Kepemimpinan

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Perarson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, dengan  $n = 30$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh 4 instrumen yang tidak valid, yaitu butir 1, 3, 12, dan 19, karena  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Sehingga sisa kuesioner yang valid nterdiri dari 26 butir item pernyataan yang layak digunakan untuk pengambilan data.

#### 2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang

dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjarang data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  *Cronbach* ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- $C\alpha < 0,20$  derajat reliabilitas Sangat Rendah.
- $C\alpha 0,20 - 0,40$  derajat reliabilitas Rendah.
- $C\alpha 0,41 - 0,60$  derajat reliabilitas Sedang.
- $C\alpha 0,61 - 0,80$  derajat reliabilitas Tinggi.
- $C\alpha 0,81 - 1,00$  derajat reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel instrument sebanyak 26 pernyataan diperoleh  $c\alpha = 0,965$ , karena  $0,965 > 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel imbalan dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

### 3. Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X2)

#### a. Definisi Konseptual

Secara konseptual lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para kerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

#### b. Definisi Operasional

Secara operasional lingkungan kerja adalah seluruh sarana dan prasarana yang berada di sekitar pegawai dengan indikator Penerangan, Suhu udara, Suara bising, Penggunaan warna, dan Ruang gerak yang diperlukan

Variabel lingkungan kerja diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “tidak setuju”, 2 menyatakan “kurang setuju”, 3 “setuju”, 4 menyatakan “sangat setuju”, dan 5 menyatakan “sangat setuju”.

#### c. Uji Coba Instrumen Promosi Jabatan

##### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan.

Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Perarson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, dengan  $n = 30$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh 4 butir pernyataan tidak valid, yaitu butir 2, 7, 19, dan 25, karena  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Sehingga sisa kuesioner yang valid terdiri dari 26 butir pernyataan yang layak digunakan untuk pengambilan data.

## 2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  *Cronbach* ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu

instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- $C\alpha < 0,20$  derajat reliabilitas Sangat Rendah.
- $C\alpha 0,20 - 0,40$  derajat reliabilitas Rendah.
- $C\alpha 0,41 - 0,60$  derajat reliabilitas Sedang.
- $C\alpha 0,61 - 0,80$  derajat reliabilitas Tinggi.
- $C\alpha 0,81 - 1,00$  derajat reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel lingkungan kerja sebanyak 26 pernyataan diperoleh  $c\alpha = 0,903$ , karena  $0,903 > 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel lingkungan kerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

#### 4. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X3)

##### a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap positif atau negative yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya.

## b. Defenisi Operasional

Kepuasan kerja secara operasional adalah penilaian seseorang terhadap dirinya yang berhubungan dengan sikap dan perasaan yang dapat diukur dengan (1) pekerjaan itu sendiri, (2) promosi, (3) mitra kerja, (4) kondisi kerja, (5) pengawasan, (6) tantangan, dan (5) komunikasi.

Variabel kepuasan kerja ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir pernyataan dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “tidak setuju”, 2 menyatakan “kurang setuju”, 3 menyatakan “cukup setuju”, 4 menyatakan “setuju”, dan 5 menyatakan menyatakan “sangat setuju”.

## c. Uji Coba Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Perarson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka

butir instrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, dengan  $n = 30$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh lima butir pernyataan yang tidak valid, yaitu butir 10, 15, 19, 27, dan 29, karena  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga sisa kuesioner yang valid terdiri dari 25 butir pernyataan yang layak digunakan untuk pengambilan data.

## 2) Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjangkaran data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- $C\alpha < 0,20$  derajat reliabilitas Sangat Rendah.

- $C\alpha$  0,20 - 0,40 derajat reliabilitas Rendah.
- $C\alpha$  0,41 - 0,60 derajat reliabilitas Sedang.
- $C\alpha$  0,61 - 0,80 derajat reliabilitas Tinggi.
- $C\alpha$  0,81 - 1,00 derajat reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kepuasan kerja sebanyak 25 pernyataan diperoleh  $\alpha = 0,916$ , karena  $0,916 > 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel kepuasan kerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Adapun tahapan teknik analisis jalur adalah sebagai berikut:

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

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistic, yaitu mendiskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, modus nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

## 2. Uji Persyaratan Analisis

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam adalah uji normalitas distribusi galat dengan menggunakan Uji Lillefors. Uji normalitas galat digunakan untuk mengetahui bahwa sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ketentuan Uji Galat adalah bila hasil statistic:

$$1) L_0 < L_{\text{tabel}} (\alpha = 0,05)$$

$$2) L_0 > L_{\text{tabel}} (\alpha = 0,05)$$

### b. Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi

Uji terakhir yang diperlukan sebelum dilakukan analisis jalur adalah uji signifikansi dan linieritas model regresi. Uji dimaksudkan untuk mengetahui bahwa variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian mempunyai hubungan linier secara nyata.

### c. Uji Model

Analisis infrensial/analisis kausal digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Untuk itu diperlukan data yang memenuhi persyaratan, salah satu persyaratan penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel

tersebut dihitung dengan koefisien korelasi, dengan menggunakan perangkat lunak computer SPSS versi 22.00.

## F. Hipotesis Statistika

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur dengan terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi setiap variabel yang diduga berkorelasi langsung atau tidak langsung dan dilanjutkan dengan penentuan koefisien jalur masing-masing korelasi yang telah dihitung. Berdasarkan hipotesis penelitian yang diajukan terdapat lima koefisien jalur yang akan dianalisis.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1
  - a.  $H_0 : \beta_{YX1} \leq 0$
  - b.  $H_1 : \beta_{YX1} > 0$
2. Hipotesis 2
  - a.  $H_0 : \beta_{YX2} \leq 0$
  - b.  $H_1 : \beta_{YX2} > 0$
3. Hipotesis 3
  - a.  $H_0 : \beta_{X3x1} \leq 0$
  - b.  $H_1 : \beta_{X3x1} > 0$
4. Hipotesis 4
  - a.  $H_0 : \beta_{X3x2} \leq 0$
  - b.  $H_1 : \beta_{X3x2} > 0$

## 5. Hipotesis 5

a.  $H_0 : \beta_{YX3} \leq 0$

b.  $H_1 : \beta_{YX3} > 0$

Keterangan:

$\beta_{YX1}$  = Koefisien jalur imbalan terhadap kinerja pegawai

$\beta_{YX2}$  = Koefisien jalur lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

$\beta_{X3x1}$  = Koefisien jalur imbalan terhadap kepuasan kerja

$\beta_{X3x2}$  = Koefisien jalur lingkungan terhadap kepuasan kerja

$\beta_{YX3}$  = Koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Data

Deskripsi data yang disajikan pada bagian ini meliputi data variable Terikat yaitu Kinerja Dosen (Y) , dan variable Imbalan (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) serta variabel perantara, yaitu Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>), seperti tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1

#### Data Deskriptif

		Statistics			
		X1	X2	X3	Y
N	Valid	111	111	111	111
	Missing	0	0	0	0
Mean		93.3333	98.3874	84.4144	97.1351
Median		94.0000	98.0000	84.0000	97.0000
Mode		95.00	102.00	76.00 <sup>a</sup>	97.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		12.36809	9.35965	13.13875	7.71361
Minimum		60.00	72.00	55.00	77.00
Maximum		123.00	121.00	118.00	119.00
Sum		10360.00	10921.00	9370.00	10782.00

Dari tabel 4.1. dapat dipaparkan beberapa statistic deskripsi dimulai dari variabel dependen Kinerja (Y), dilanjutkan dengan variabel independen Imbalan (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), serta variabel intervening Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>), seperti di bawah ini.

## 1. Kinerja

Instrumen kinerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 25 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor, R mulai dari 77 sampai dengan 119, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 77 dan data tertinggi 119 dari 111 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $119 - 77 = 42$ . Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 97,135, modus 97, dan median 97 sedangkan standar deviasi sebesar 7,7136, variannya 59,5, dan skor total (sum) 10,782. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 111 = 1 + 3,332 \times 1,95 = 1 + 6,5 = 7,5 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 42/8 = 5,375$  dibulatkan 5. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.2. di bawah ini,

**Tabel 4.2**

**Distribusi Frekuensi Skor Kinerja (Y)**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
1	77 - 82	3	2,70	2,70
2	83 - 88	12	10,81	13,51
3	89 - 94	26	23,42	36,94
4	95 - 100	31	27,93	64,86
5	101 - 106	27	24,32	89,19
6	107 - 112	8	7,21	96,40
7	113 - 118	3	2,70	99,10
8	119 - 124	1	0,90	100
Jumlah		111	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.2 di atas, skor variable kinerja dominan pada kelas interval 95-100 (27,93%), diikuti dengan kelas interval 101-106 (24,32%) dan interval 89-94 (23,42%).

## 2. Imbalan ( $X_1$ )

Instrumen kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 26 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor, R adalah dari 60 sampai dengan 123, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 60 dan data tertinggi 123 dari 111 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $123 - 60 = 63$ . Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 93,333 modus 95 dan median 94, sedangkan standar deviasi sebesar 12,368 dan variannya sebesar 152,97. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 111 = 1 + 3,332 \times 1,95 = 1 + 6,5 = 7,5 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 63/8 = 7,9$  dibulatkan 8. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.3 di bawah ini,

**Tabel 4.3****Distribusi Frekuensi Skor Imbalan (X<sub>1</sub>)**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	60 - 68	4	3,60	3,60
2	69 - 77	9	8,11	11,71
3	78 - 86	18	16,22	27,93
4	87 - 95	34	30,63	58,58
5	96 - 104	25	22,52	81,08
6	105 - 113	16	14,41	95,50
7	114 - 122	4	3,60	99,10
8	123 - 131	1	0,90	100
	Jumlah	111	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.3. di atas, skor variable imbalan dominan pada kelas interval 87 – 95 (30,63%), diikuti dengan kelas interval 96 -104 (22,52%), dan interval 78 - 86 (16,22%).

**3. Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)**

Instrumen lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 26 butir pernyataan yang valid dengan rentang skor, R mulai dari 72 sampai dengan 121, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 72 dan data tertinggi 121 dari 111 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $121 - 72 = 49$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 98,387, modus 102 dan median 98, sedangkan standar deviasi sebesar 9,3596. Dengan

demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas , $k = 1 + 3,332 \log 111 = 1 + 3,332 \times 1,95 = 1 + 6,5 = 7,5 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 49/8 = 6,125$  dibulatkan 6. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.4. di bawah ini,

**Tabel 4.4**

**Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	72 - 78	1	0,91	0,91
2	79 - 85	4	3,64	4,55
3	86 - 92	5	4,55	9,09
4	93 - 99	18	16,38	25,45
5	100 - 106	33	30,00	55,45
6	107 - 113	29	26,36	81,82
7	114 - 120	15	13,64	95,45
8	121 - 127	5	4,55	100
Jumlah		111	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.4. di atas, skor variable lingkungan kerja dominan pada kelas interval 100 – 106 (30,0%), diikuti dengan kelas interval 107-113 (26,36%), dan interval 93-99 (16,38%).

### 3. Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Instrumen kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 25 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor (R) mulai dari 55 sampai dengan 118, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 55 dan data tertinggi 118 dari 111 responden.

Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $118-55 = 63$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 84,414, modus 76, dan median 84, sedangkan standar deviasi sebesar 13,139, varian 172,627, dan skor total (sum) sebesar 9,370. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 111 = 1 + 3,332 \times 1,95 = 1 + 6,5 = 7,5 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 63/8 = 7,875$  dibulatkan 8. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.5. di bawah ini,

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
1	55 - 63	6	5,41	5,41
2	64 - 72	17	15,32	20,72
3	73 - 81	25	22,52	43,24
4	82 - 90	27	24,32	67,57
5	91 - 99	22	19,82	87,39
6	100 - 108	10	9,01	96,40
7	109 - 117	3	2,70	99,10
8	118 - 126	1	0,90	100
Jumlah		111	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.5. di atas, skor variable kepuasan kerja dominan pada kelas interval 82-90 (24,32%), diikuti dengan kelas interval 73-81 (22,52%), dan 91-99 (19,82%).

## B. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur

Dalam melakukan Analisis Jalur (*Path Analysis*), data harus memenuhi beberapa persyaratan uji statistic, yaitu Uji normalitas, Signifikansi, dan Linieritas.

### 1. Uji Normalitas Data Galat Taksiran

Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan Uji Liliefors, yaitu dengan ketentuan datanya dikatakan normal jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$  dan sebaliknya datanya dikatakan tidak normal jika  $L_{hitung} > L_{tabel}$ . Dalam penelitian ini akan dilakukan uji normalitas galat taksir untuk variabel imbalan ( $X_1$ ), variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ), variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ), dan variabel kinerja ( $Y$ ).

#### a. Uji Normalitas Data Galat Taksiran Kinerja Pegawai ( $Y$ ) atas Imbalani ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil perhitungan galat taksir kinerja ( $Y$ ) atas imbalan ( $X_1$ ) diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,0499, sedangkan nilai kritis Liliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 111$  pada  $\alpha = 5\%$  adalah 0,0841. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$  ( $0,0499 < 0,0841$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksir kinerja pegawai ( $Y$ ) atas imbalan ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

- b. Uji Normalitas Data Galat Taksiran Kinerja Pegawai (Y) atas Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil perhitungan galat taksir kinerja pegawai (Y) atas Lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,0799 sedangkan nilai kritis Liliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 111$  pada  $\alpha = 5\%$  adalah 0,0841. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$  ( $0,0799 < 0,0841$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksir kinerja pegawai (Y) atas lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

- c. Uji Normalitas Data Galat Taksiran Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) atas Imbalan (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil perhitungan galat taksir kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) atas imbalan (X<sub>1</sub>) diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,0488 sedangkan nilai kritis Liliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 111$  pada  $\alpha = 5\%$  adalah 0,0841. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$  ( $0,0488 < 0,0841$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksir kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) atas imbalan (X<sub>1</sub>) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

- d. Uji Normalitas Data Galat Taksiran Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) atas Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil perhitungan galat taksir self efficacy (X<sub>3</sub>) atas lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,0472 sedangkan nilai kritis Liliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 111$  pada  $\alpha = 5\%$  adalah 0,0841. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$  ( $0,0472 <$

0,0841), sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran kepuasan kerja ( $X_3$ ) atas lingkungan kerja ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

e. Uji Normalitas Data Galat Taksiran Kinerja Pegawai ( $Y$ ) atas kepuasan kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan galat taksir kinerja pegawai ( $Y$ ) atas kepuasan kerja ( $X_3$ ) diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,0533 sedangkan nilai kritis Liliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 111$  pada  $\alpha = 5\%$  adalah 0,084. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$  ( $0,0533 < 0,084$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran kinerja pegawai ( $Y$ ) atas lingkungan kerja ( $X_3$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Dari uji normalitas data galat taksiran yang dilakukan di atas untuk variabel imbalan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa semua populasi dalam penelitian ini untuk setiap variabel adalah terdistribusi normal. Dengan kata lain bahwa semua data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh responden layak digunakan dalam penelitian ini. Untuk memperjelas uji normalitas data galat taksiran dimaksud berikut disajikan rangkumannya dalam tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Data Galat Taksiran

NO	Variabel	L <sub>hitung</sub>	L <sub>tabel</sub>	Interprestasi
1	Y atas X1	0,0499	0,0841	Normal
2	Y atas X2	0,0799	0,0841	Normal
3	X3 atas X1	0,0488	0,0841	Normal
4	X3 atas X2	0,0472	0,0841	Normal
5	Y atas X3	0,0533	0,0841	Normal

## 2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi dilakukan untuk dipakai dalam analisis jalur pada model structural yang dibangun dalam penelitian ini.

### a. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Imbalan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 4.7  
 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi  
 Imbalan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

ANOVA Table

Sumber Variasi	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	111	1053856,00				
Regressi(a)	1	1047311,027				
Regressi(b/a)	1	2713,37454	2713,37454	77,19**	3,928	6,873
Sisa	109	3831,59843	3831,59843			
Tuna Cocok	44	1582,83295	1582,83295	1,040 <sup>ns</sup>	1,563	1,881
Galat	65	2248,76548	2248,76548			

Keterangan:

\*\* = Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 77,19 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ )

ns = Non Signifikan, Regresi berbentuk Linier ( $F_{hitung} = 1,040 < F_{tabel} = 1,563$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas seperti pada table 4.7 di atas diketahui sangat signifikan karena nilai  $F_{hitung} = 77,19 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Imbalan terhadap Kinerja pegawai adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linieritas diperoleh nilai  $F_{hitung} = 1,040 <$

$F_{\text{tabel}} = 1,563$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel Imbalan terhadap Kinerja pegawai berbentuk linier.

**b. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi**  
**Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Sumber Variasi	Dk	JK	RJK	$F_{\text{hitung}}$	$F_{\text{tabel}}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	110	1053856,00				
Regressi(a)	1	1047311,027				
Regressi(b/a)	1	3555,27258	3555,27258	129,62**	3,928	6,873
Sisa	109	2989,70039	27,42844			
Tuna Cocok	36	1009,13373	28,03149	1,033 <sup>ns</sup>	1,578	1,906
Galat	73	1980,56667	27,13105			

Keterangan:

\*\* = Regresi Sangat Signifikan ( $F_{\text{hitung}} = 129,62 > F_{\text{tabel}} =$  pada  $\alpha = 3,928 = 0,05$ )

ns = Non Signifikan, Regresi berbentuk Linier ( $F_{\text{hitung}} = 1,033 < F_{\text{tabel}} = 1,578$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas seperti pada table 4.8 di atas diketahui sangat signifikan karena nilai  $F_{hitung} = 129,62 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linieritas diperoleh nilai  $F_{hitung} = 1,033 < F_{tabel} = 1,578$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai berbentuk linier.

**c. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Imbalan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9**

**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Imbalan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

$$X_3 = 68,588 + 0,054X_1$$

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	Fhitung	Ftabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	111	809952,00				
Regresi(a)	1	790963,06306				
Regresi (b/a)	1	9100,57697	9100,57697	100,32**	3,928	6,873
Sisa	109	9888,35997	90,71890			
Tuna Cocok	44	4517,32068	102,66638	1,242 <sup>ns</sup>	1.563	1,882
Galat	65	5371,03929	82,63137			

### Keterangan

- \*\* = Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 100,32 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- ns = Non Signifikan, Regresi berbentuk Linier ( $F_{hitung} = 1,242 < F_{tabel} = 1,563$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- dk = Derajat Kebebasan
- JK = Jumlah Kuadrat
- RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas seperti pada table 4.9 di atas diketahui sangat signifikan, karena nilai  $F_{hitung} = 100,32 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Imbalan terhadap Kepuasan Kerja adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linieritas diperoleh nilai  $F_{hitung} = 1,242 < F_{tabel} = 1,563$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel Imbalan terhadap Kepuasan Kerja berbentuk linier.

#### **d. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.10 di bawah ini

**Tabel 4.10**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi**  
**Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	111	80952,000				
Regresi(a)	1	790963,06306				
Regresi (b/a)	1	6463,70851	6463,70851	56,25**	3,928	6,873
Sisa	109	12525,22843	114,91035			
Tuna Cocok	36	4210,56176	116,96005	1,027 <sup>ns</sup>	1,578	1,906
Galat	73	8314,6667	113,89954			

**Keterangan**

- \*\* = Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 56,25 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- ns = Non Signifikan, Regresi berbentuk Linier ( $F_{hitung} = 1,027 < F_{tabel} = 1,578$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- dk = Derajat Kebebasan
- JK = Jumlah Kuadrat
- RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas seperti pada table 4.10 di atas diketahui sangat signifikan karena nilai  $F_{hitung} = 56,25 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Lingkungan Kerja atas kepuasan kerja adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linieritas diperoleh nilai  $F_{hitung} = 1,027 < F_{tabel} = 1,578$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja berbentuk linier.

**e. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi**  
**Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Sumber Variasi	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	111	1043856,000				
Regressi(a)	1	1047311,02703				
Regressi(b/a)	1	3103,54442	3103,54442	98,30**	3,928	6,873
Sisa	109	3441,42855	31,57274			
Tuna Cocok	48	1734,26189	36,13046	1,291 <sup>ns</sup>	1,562	1,881
Galat	61	1707,16667	27,98634			

Keterangan:

\*\* = Regresi Sangat Signifikan ( $F_{hitung} = 98,30 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ ).

ns = Non Signifikan, Regresi berbentuk Linier ( $F_{hitung} = 1,291 < F_{tabel} = 1,562$  pada  $\alpha = 0,05$ ).

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas seperti pada table 4.11 di atas diketahui sangat signifikan karena nilai  $F_{hitung} = 98,30 > F_{tabel} = 3,928$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linieritas diperoleh nilai  $F_{hitung} = 1,291 < F_{tabel} = 1,562$  pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel Kepuasan Kerja atas Kinerja Pegawai berbentuk linier.

### C. Pengujian Hipotesis

#### 1) Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh Langsung terhadap Kinerja ( $Y$ )

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja ( $Y$ ), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{01} : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_{11} ; \beta_{y1} > 0$$

Tabel 4.12

#### Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Imbalan Terhadap Kinerja

Jumlah Observasi (n)	Koefisien ( $\beta_{y1}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
111	0,12	2,31*	1,658	2,358

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{Y1}$ ) sebesar 0,12 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,31, pada titik kritik  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,658. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

## 2) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja ( $Y$ )

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{02} : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_{12} : \beta_{y2} > 0$$

Tabel 4.13

Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Jumlah Observasi (n)	Koefisien ( $\beta_{y2}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
111	0,38	6,53*	1,658	2,358

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{Y2}$ ) sebesar 0,38 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,53, dan pada titik kritik  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,658. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$

maka Kkoefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

### 3) Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{04} : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_{14} : \beta_{31} > 0$$

Tabel 4.14

Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja

Jumlah Observasi (n)	Koefisien ( $\beta_{31}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
111	0,57	6,76**	1,658	2,358

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), maka koefisien jalur signifikan ( $\beta_{31}$ ) sebesar 0,57 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,67 dan pada titik kritis,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,658. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Kkoefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Imbalan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ).

#### 4) Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{05} : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_{15} : \beta_{32} > 0$$

Tabel 4.15

Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Jumlah Observasi (n)	Koefisien (p <sub>32</sub> )	t <sup>hitung</sup>	t <sup>tabel</sup>	
			α = 0,05	α = 0,01
111	0,40	3,65**	1,658	2,358

Koefisien jalur dan t<sup>hitung</sup> untuk menguji hipotesis Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>), maka koefisien jalur signifikan (p<sub>32</sub>) sebesar 0,40 dengan t<sup>hitung</sup> sebesar 3,65, dan pada titik kritik, α = 0,05 diperoleh t<sup>tabel</sup> sebesar 1,658. Karena t<sup>hitung</sup> > t<sup>tabel</sup> maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

### 5) Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut,

$$H_{03} : \beta_{y3} \leq 0$$

$$H_{13} : \beta_{y3} > 0$$

Tabel 4.16

Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Jumlah Observasi (n)	Koefisien ( $\beta_{y3}$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
111	0,17	3,51**	1,658	2,358

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), maka koefisien jalur signifikan ( $\beta_{y3}$ ) sebesar 0,17 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,51, dan pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,658. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y).

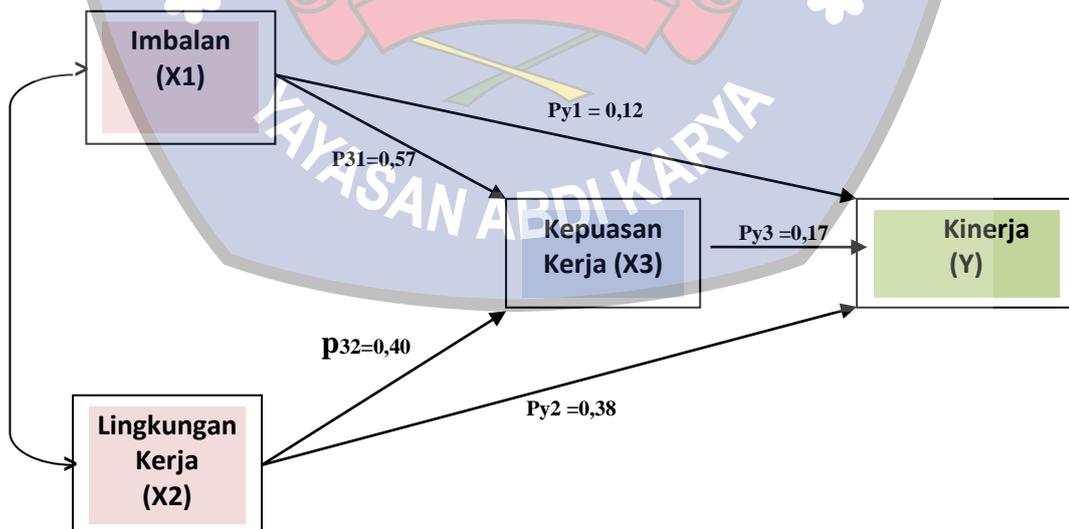
Dengan demikian jalur penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rangkuman pengujian koefisien jalur seperti tertera pada tabel 4.20 di bawah ini.

**Tabel 4.17**

**Rangkuman Pengujian Koefisien jalur**

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$P_{y1}$	0,12	2,31*	1,658	2,358
$P_{y2}$	0,38	6,53**	1,658	2,358
$P_{y3}$	0,17	3,51**	1,658	2,358
$P_{31}$	0,57	6,76**	1,658	2,358
$P_{32}$	0,40	3,65**	1,658	2,358

Model analisis jalur pada Tabel 4.20 di atas dapat dilihat pada Gambar 4.5. di bawah ini.



**Gambar 4.5.**

## Model Emperik Hubungan Struktural Antar Variabel

### Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur

#### D. Pembahasan Hasil penelitian

##### 1) Pengaruh Langsung Imbalan terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Imbalan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap Imbalan yang diberikan kepada pegawai Apartemen Botanica Jakarta sehingga Kinerja meningkat.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis pertama Imbalan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hasil perhitungan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ( $P_{y1}$ ) sebesar 0.12 dengan  $t_{hitung} = 2,31$  pada titik kritis,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,658$ . Karena nilai  $t_{hitung} (2,31) > t_{tabel} (1,658)$ , maka koefisien jalur signifikan. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa imbalan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Kondisi tersebut terkait erat dengan penelitian Li Yueh Chen, terdapat pengaruh kuat antara Imbalan terhadap kinerja, dimana Imbalan merupakan factor yang sangat penting dan bagaimana caranya memberikan imbalan yang menarik sehingga dapat membawa kelompok kerja ke arah keberhasilan yang maksimal. Maka jika dibandingkan bahwa hasil penelitian ini adalah sesuai dengan hasil penelitian Li Yueh Chen.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang disampaikan oleh Timple dalam Mangkunegara, menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh factor internal dan factor ekseterna. Faktor eksternal yaitu factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan dan/atau pimpinan, fasilitas kerja, imbalan, dan iklim organisasi. Maka jika dibandingkan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori Timple.

## **2) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara emperis tentang pentingnya perhatian terhadap lingkungan kerja yang berada di Apartemen Botanica Jakarta sehingga Kinerja meningkat. Hasil perhitungan pengaruh diperoleh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ( $P_{y_2}$ ) sebesar 0,38 dengan  $t_{hitung} = 6,53$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,658$ . Karena nilai  $t_{hitung} (6,53) > t_{tabel} (1,658)$ , maka koefisien jalur *signifikan*.

Kondisi tersebut terkait erat dengan hasil penelitian Munadiah et al. bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka jika dibandingkan bahwa hasil penelitian ini adalah sesuai dengan hasil penelitian Munadinah et al.

## **3) Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa imbalan berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap imbalan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja yang berada Apartemen Botanica. Hasil perhitungan pengaruh diperoleh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja ( $P_{31}$ ) sebesar 0,57 dengan  $t_{hitung} = 6,76$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,658$ . Karena nilai  $t_{hitung} (6,76) > t_{tabel} (1,658)$ , maka koefisien jalur signifikan. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Imbalan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh positif imbalan terhadap kepuasan kerja ini dapat terjadi karena imbalan menjadi motif utama orang dalam bekerja. Apabila imbalan yang diperoleh dirasakan terbatas untuk pemenuhan kebutuhan sandang, pangan, dan papan, maka hal ini akan mengakibatkan orang tidak merasa puas dalam bekerja. Namun, ketika imbalan dirasakan memadai untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisiologis, rasa aman, status social, penghargaan, bahkan aktualisasi diri, maka akan dapat mendatangkan rasa puas dalam diri pegawai Apartemen Botanica.

#### **4) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap lingkungan kerja untuk meningkatkan Kepuasan Kerja yang berada di Apartemen Botanica Jakarta. Hasil

perhitungan pengaruh diperoleh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $P_{32}$ ) sebesar 0,40 dengan  $t_{hitung} = 3,65$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,658$ . Karena nilai  $t_{hitung} (3,65) > t_{tabel} (1,658)$ , maka koefisien jalur *signifikan*. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut Rivai Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan, artinya jika keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri dipenuhi secara maksimal maka kepuasan kerja pegawai di Apartemen Botanica Jakarta akan meningkat.

##### **5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan Kinerja yang berada di Apartemen Botanica Jakarta. Hasil perhitungan pengaruh diperoleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ( $p_{y3}$ ) sebesar 0,17 dengan  $t_{hitung} = 3,51$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,658$ . Karena nilai  $t_{hitung} (3,51) > t_{tabel} (1,658)$ , maka koefisien jalur *signifikan*. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja.

Hal ini dapat terjadi karena rasa puas akan mendatangkan kebahagiaan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan bathiniah. Kepuasan

kerja juga merupakan suatu kondisi yang dibutuhkan agar seseorang pegawai dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan relative dari seseorang dalam mempersepsikan pekerjaan yang diembannya. Pegawai Apartemen Botanica akan merasa puas jika aspek-aspek seperti pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, supervise, dan kondisi kerja dirasakan menyenangkan atau sesuai dengan harapannya.

Sebagai sebuah kebutuhan, maka kepuasan kerja jika terpenuhi akan mendorong tumbuhnya semangat kerja, meningkatnya loyalitas, dan pegawai Apartemen Botanica akan semakin komit dan kooperatif secara bersama-sama memajukan perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja ini juga dapat dilakukan dengan cara, antara lain membuat pekerjaan lebih menyenangkan, memberikan upah yang lebih layak, memberikan tunjangan, memberikan promosi, menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang layak dengan kepentingannya dan keahliannya, merancang pekerjaan yang membuat pegawai tertarik dan puas, dan merencanakan pekerjaan sesuai dengan beban dan kemampuan pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik dan pengujian hipotesis serta pembahasan diperoleh temuan sebagai berikut:

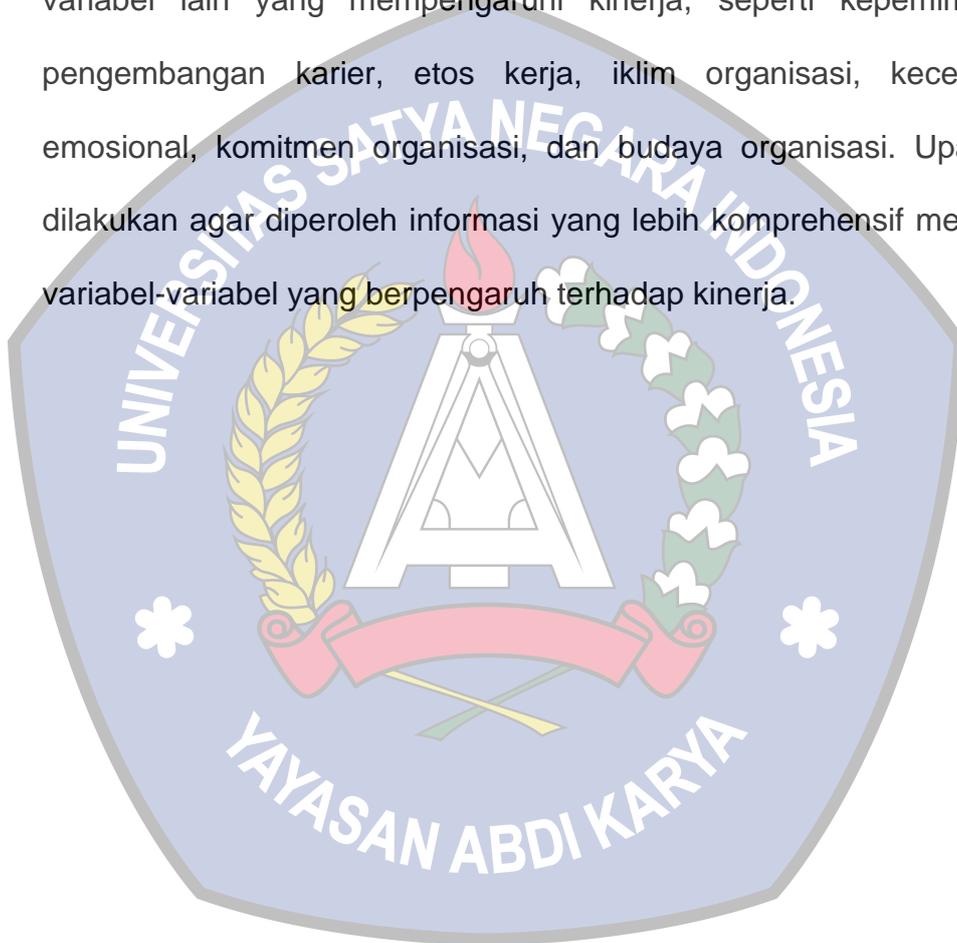
1. Imbalan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Imbalan dapat meningkatkan Kinerja pegawai Apartemen Bitanica Jakarta.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Lingkungan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Apartemen Bitanica Jakarta.
3. Imbalan berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja, berarti dengan meningkatkan Imbalan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Apartemen Bitanica Jakarta.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja, berarti dengan meningkatkan Lingkungan Kerja dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Apartemen Bitanica Jakarta.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Apartemen Bitanica Jakarta.

## B. SARAN

1. Sistem Imbalan yang diimplementasikan selama ini perlu dibenahi agar memberikan manfaat yang maksimal dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai Apartemen Botanica Jakarta. Pembenahan dapat dimulai dengan melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sistem imbalan yang telah diimplementasikan, baik menyangkut pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan penghargaan, variasi penghargaan, keadilan maupun transparansi penghargaan.
2. Lingkungan kerja perlu ditingkatkan karena terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Apartemen Botanica. Peningkatan lingkungan kerja secara fisik dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang digunakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan peningkatan lingkungan kerja non fisik dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan-kegiatan yang berhubungan peningkatan soft skill pegawai, antara lain latihan kerjasama, latihan empati, latihan kepribadian, dan sebagainya.
3. Pihak manajemen Apartemen Botanica perlu lebih memperhatikan aspek-aspek yang berpotensi memuaskan pegawai, seperti memberikan tugas-tugas yang menantang, variatif, penataan dan

perencanaan karir yang jelas, kepemimpinan yang efektif, memposisikan pegawai sebagai mitra kerja dan aset organisasi, penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, dan menciptakan komunikasi organisasi yang kondusif di lingkungan kerja.

4. Bagi para peneliti lain agar mempertimbangkan keterlibatan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, pengembangan karier, etos kerja, iklim organisasi, kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Upaya ini dilakukan agar diperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Chen, Li Yueh. "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan". *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 5, No. 1. 2004.
- Colquitt Jason A., Jeffrey A. LePine & Michael j. Wesson, *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: Mc. Graw Hill, 2009.
- Judge, Timothy A. Judge, et al. "The Job Satisfaction-performance relationship: a qualitative and quantitative review," *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No.3, 2001.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama, 2009.
- Malthis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup>, South-Western: Cengage Learning, 2011.
- Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personalia*, cetakan ke empat, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhalindo, 2001.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima Belas, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

Sianipar J.P., *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Bahan Diklat Spama, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara (LAN), 1999.

Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Grafindo, 2015.

Thoha Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999.

Uus Md Fadli et. al. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang," *Jurnal Manajemen* Vol.09 No.2 Januari 2012.

Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.

Werther, William B. dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill, 1996.

