

**Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi
Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT X**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Bangkit Tri Prabowo
Nomor Mahasiswa : 14311662
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi
Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT X**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Bangkit Tri Prabowo
Nomor Mahasiswa : 14311662
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Bangkit Tri Prabowo

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT X

Nama : **Bangkit** Tri Prabowo
Nomor Mahasiswa : 14311662
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Maret 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
MOTIVASI KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **BANGKIT TRI PRABOWO**

Nomor Mahasiswa : **14311662**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 12 April 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Almamaterku, FE UII

Ayahanda Iskandar dan Ibunda Isti Faiyah

Kakak Titis Dian Pratiwi dan Kakak Eling Kusumaningsih



MOTTO

“Man Jadda WaJada”

(Barang siapa Yang Bersungguh Sungguh akan berhasil)

“Man Shobaro Zafiro”

(Barang siapa yang bersabar maka akan Beruntung)

“Sesungguhnya Allah Tidak akan mengubah nasib suatu kaum sampai kaum itu sendiri yang mengubah nasib atau keadaan yang ada pada dirinya”

(Qs.Ar- Ra'd:11)

“Dan boleh jadi kamu membenci sesuatu tetapi ia baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu tetapi ia buruk bagimu, dan Allah mengetahui dan kamu tidak mengetahui”

(Qs. Al Baqarah :216)

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT X

Bangkit Tri Prabowo

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
bangkittriprabowo@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berkaitan dengan bagaimana pengaruh dari sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. X. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan, dan untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh langsung sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan atau pengaruh tidak langsung sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan melalui kepuasan kerja. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus. Metode pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner dan dalam menganalisis datanya menggunakan analisis jalur dengan bantuan program *SPSS 21 for Windows*. Responden dalam penelitian ini adalah sejumlah 150 karyawan tetap PT X di bagian Departemen Operasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja secara parsial dan simultan, ada pengaruh yang signifikan dari sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan secara parsial dan simultan, dan juga ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan. Selain itu lebih besar pengaruh secara tidak langsung dari sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja, serta lebih besar pengaruh secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT X.

Kata Kunci : Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja.

The Impact of Performance Appraisal System and Work Environment on Work Motivation with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT X

Bangkit Tri Prabowo

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia
bangkittriprabowo@gmail.com

ABSTRACT

This study relates to the impact of performance appraisal system and work environment on work motivation with job satisfaction as an intervening variable at PT X. The purpose of this study is to determine the effect of performance appraisal system and work environment on employee job satisfaction, to determine the effect of performance appraisal system and work environment on work motivation, to determine the effect of satisfaction on work motivation, and to know greater performance appraisal system and direct influence of the work environment on work motivation or indirect influence on performance appraisal system and work environment on work motivation through job satisfaction. The sampling technique is census. The data collection method used is a questionnaire and in analyzing the data the researcher used SPSS program analysis. Respondents in this study were a number of permanent employees 150 PT X.

The results showed that there was a significant effect of performance appraisal system and work environment on job satisfaction partially and simultaneously, there is a significant effect on performance appraisal system and work environment on work motivation partially and simultaneously, there is a significant effect of job satisfaction on work motivation. In addition, the indirect influence of performance appraisal system on work motivation through greater job satisfaction, as well as the indirect influence of the work environment on work motivation through employee job satisfaction at PT X.

Key Words: Performance Appraisal System , Work Environment, Job Satisfaction, Work Motivation.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT X”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan, dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan rahim serta pertolongan, kesehatan, kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini, karena hanya dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kepada Orangtuaku, **Iskandar dan Isti Faiyah** yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, semangat, pengertian dan kasih sayang yang selalu mereka berikan untuk penulis dalam menjalani kehidupan yang penuh makna ini.

4. **Titis Dian Pratiwi dan Eling Kusumaningsih**, selaku kakak kandung yang selalu memberikan perhatian, pengertian, dan motivasi kepada penulis.
5. **Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. **Bapak Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi mengenai penelitian serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatiannya kepada penulis dalam tiap proses penyusunan tugas akhir ini.
9. Sahabat dekat **Shafi dan Fiani** yang memberikan semangat dan doa.
10. Teman KKN terfavorit **Nia dan Sofi** yang asik dan nyleneh tetapi selalu mengingatkan tentang skripsi.
11. Sahabat seperjuangan yaitu **Arnetta dan Peppy** yang selama ini menjadi teman diskusi dan juga selalu memberikan semangat.
12. Teman-teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama-sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.
13. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah SWT membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 14 Maret 2019

Bangkit Tri Prabowo



DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Persembahan.....	v
Motto.....	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	5
2.1.1 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	5
2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	6
2.1.3 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja	7
2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	8

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja	9
2.1.6 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja	10
2.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan kerja	11
2.1.8 Review jurnal	12
2.2 Landasan Teori	21
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2.2.2 Sistem Penilaian Kinerja.....	26
2.2.3 Lingkungan Kerja	43
2.2.4 Kepuasan Kerja	53
2.2.5 Motivasi Kerja	64
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	76
2.3.1 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	76
2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	78
2.3.3 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja.....	78
2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	79
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap motivasi Kerja	80
2.3.6 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	81
2.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	81
2.4 Konsep Kerangka Berpikir	83
BAB III METODE PENELITIAN	84

3.1 Jenis Penelitian	84
3.2 Profil Perusahaan	84
3.3 Variabel Penelitian.....	86
3.4 Definisi Operasional	87
3.4.1 Sistem Penilaian Kinerja.....	87
3.4.2 Lingkungan Kerja	90
3.4.3 Kepuasan Kerja	92
3.4.4 Motivasi Kerja	94
3.5 Populasi dan Sampel.....	96
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	96
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	98
3.7.1 Uji Validitas.....	98
3.7.2 Uji Reliabilitas	99
3.8 Metode Analisis Data	100
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	100
3.9 Uji Statistik	101
3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda	101
3.9.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	103
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	106
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	106
4.1.1 Hasil Uji Validitas	106
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	115
4.2 Analisis Deskriptif	116
4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian.....	116

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	119
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	135
4.3.1 Uji Normalitas	135
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas	137
4.3.3 Uji Multikolinieritas	139
4.4 Analisis Statistik	140
4.4.1 Hasil Analisis Regresi.....	140
4.4.2 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Anlaysis</i>)	149
4.4.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	152
4.5 Pembahasan	152
4.5.1 Data Deskriptif	152
4.5.2 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	153
4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	155
4.5.4 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja.....	156
4.5.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	158
4.5.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja	159
4.5.7 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	160
4.5.8 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	162
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	165
5.1 Kesimpulan.....	165
5.2 Saran	165
DAFTAR PUSTAKA	167

LAMPIRAN	172
-----------------------	-----

Daftar Tabel

Tabel 2.1 <i>Review</i> Jurnal	18
Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	110
Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Keselamatan Kesehatan Kerja (X1).....	110
Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Lingkungan Kerja (X2)	113
Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	115
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	117
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	118
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	119
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Menurut Usia.....	120
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja	121
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	121
Tabel 4.11 Interval Skala	122
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Keselamatan Kesehatan Kerja (X1).	122
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	129
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	132
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)	135
Tabel 4.16 Hasil Analisis Uji Normalitas	137
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas	141
Tabel 4.18 Hasil Regresi Linear Berganda 1	143
Tabel 4.19 Tabel Koefisien Determinasi Berganda 1	146
Tabel 4.20 Hasil Regresi Linear Berganda 2.....	147

Tabel 4.21 Tabel Koefisien Determinasi Berganda 2.....	151
Tabel 4.24 Hasil Analisis Jalur.....	153
Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	154



Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	85
Gambar 3.2 Analisis Jalur.....	108
Gambar 4.1 Data <i>Output</i> 1 Uji Normalitas dengan Histogram.....	139
Gambar 4.2 Data <i>Output</i> 1 Uji Normalitas dengan Metode <i>P-Plot</i>	139
Gambar 4.3 Data <i>Output</i> 2 Uji Normalitas dengan Histogram.....	140
Gambar 4.4 Data <i>Output</i> 2 Uji Normalitas dengan Metode <i>P-Plot</i>	140
Gambar 4.5 Data <i>Output</i> 1 Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplots</i>	140
Gambar 4.6 Data <i>Output</i> 2 Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplots</i>	141
Gambar 4.7 Hasil Analisis <i>Path</i>	152



Daftar Lampiran

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	176
Lampiran 2: Tabulasi Data	186
Lampiran 3: Hasil Uji Validitas.....	203
Lampiran 4: Hasil Uji Reliabilitas	216
Lampiran 5: Analisis Deskriptif	218
Lampiran 6: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	219
Lampiran 7: Hasil Analisis Statistik	224
Lampiran 8: Izin Penyusunan Skripsi	226
Lampiran 9: Izin Penelitian.....	227
Lampiran 10: Keterangan Bebas Plagiarism	228



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia adalah salah satu aset yang sangat berharga bagi suatu organisasi, karena manusia inilah yang melakukan berbagai macam aktivitas operasional bagi suatu organisasi. Dessler (2015) mengatakan jika MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Bohlander & Snell (2010) sumber daya manusia adalah kemampuan terintegrasi dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu yang dibangun agar setiap individu mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang ketat. Untuk dapat mengelola SDM yang efektif dan efisien, organisasi perlu memperhatikan setiap individu melalui manajemen sumber daya manusia. Selain sumber daya manusia masih banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas seperti, kondisi kerja, penilaian kinerja, kepuasan kerja, motivasi, kompensasi dan lainnya.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melakukan pekerjaannya. Tujuan sistem penilaian kinerja itu sendiri adalah mendapatkan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja para karyawan. Sistem Penilaian Kinerja juga berguna menjadi dasar dalam membuat keputusan terkait, pelatihan, pengembangan, kompensasi, promosi atau demosi. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang memadai akan berdampak positif dan langsung terhadap kinerja dari para karyawan. Sabini (2008) dalam penelitiannya mengatakan jika efektifitas sistem penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya

semakin efektif sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang sudah diberikan. Menurut Sedarmayati dalam penelitian Annisa (2012) dalam penelitiannya mengatakan bahwa Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan saat mereka bekerja baik berbentuk fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya. Lingkungan kerja menjadi hal yang sangat penting karena setiap karyawan akan menghadapi kondisi tersebut setiap harinya. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kreativitas para karyawan sehingga, diharapkan kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

Dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, sudah sewajarnya para manajer perlu memperhatikan apakah seorang karyawan telah merasa nyaman dalam bekerja di perusahaan tersebut dengan berbagai fasilitas yang ada dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan itu sendiri. Irna (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung bagi karyawan akan menyebabkan karyawan merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap suatu pekerjaannya dan lingkungan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan cenderung bekerja dengan lebih baik dan produktif, sehingga kinerja perusahaan tersebut akan meningkat. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2015) yang menghasilkan bahwa adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dimana hasil

penelitian menunjukkan apabila karyawan berada dalam lingkungan kerja yang baik maka kepuasan karyawan akan meningkat.

Pada dasarnya semua organisasi baik swasta maupun pemerintah tidak hanya mengharapkan karyawan yang terampil, disiplin, dan kompeten tetapi, karyawan juga harus memiliki keinginan agar bisa memberikan hasil yang maksimal. Untuk itu para pimpinan haruslah membimbing dan memberikan arahan sehingga karyawan dapat termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Habibi (2005) dalam penelitiannya menyebutkan jika seorang karyawan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi bila didukung oleh lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Senada dengan hasil penelitian dari Sarinadi (2014) menyatakan bahwa, motivasi kerja karyawan dipengaruhi faktor kebutuhan, kepuasan kerja, kondisi kerja, kompensasi dan prestasi kerja.

PT. X merupakan salah satu perusahaan bulu mata palsu terbesar di Indonesia yang beroperasi di Kabupaten Purbalingga. PT. X sendiri terletak di Kembaran Kulon dan di Kaligondang. Pada tahun 1974, seorang pedagang barang-barang kosmetik dari Korea Selatan mengadakan hubungan dagang, yaitu ekspor dan impor bermacam-macam barang kosmetik dari Korea Selatan untuk dipasarkan di Indonesia. Diantara barang-barang yang diperdagangkan tersebut adalah rambut dan bulu mata palsu mengalami perkembangan yang cukup pesat, bahkan pangsa pasarnya semakin luas hingga ke Amerika Serikat, Eropa dan juga negara Timur Tengah.

Sampai saat ini terhitung kurang lebih ada 4000 karyawan yang telah bekerja di PT. X yang sudah menghasilkan 30 juta pasang bulu mata palsu. Tentu saja dengan berdirinya PT. X di Purbalingga memberikan kontribusi terhadap sector perekonomian warga di wilayah Purbalingga itu sendiri, seperti terserapnya tenaga kerja, berkurangnya pengangguran, dan bertambahnya penghasilan masyarakat. PT. X sendiri sudah

mengantongi sertifikat ISO 9001:2008 untuk Quality Management System, sertifikat ISO 14001 untuk Environmental Management System dan ISO 22716:2007 untuk Good Manufacturing Practice. Hal ini menunjukkan bahwa PT. X terus berusaha memperhatikan kenyamanan karyawan dimana keadaan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja kepada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja, dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. X dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening”** dengan menggunakan variable independen Sistem Penilaian Kinerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), variable dependen Motivasi (Y), dan Variabel Intervening Kepuasan Kerja (Z).

1.2.RUMUSAN MASALAH

- a. Apakah terdapat pengaruh dari sistem penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT X?
- b. Apakah terdapat pengaruh dari sistem penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi karyawan pada PT X?
- c. Apakah terdapat pengaruh dari lingkungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT X?
- d. Apakah terdapat pengaruh dari lingkungan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT X?
- e. Apakah terdapat pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT X ?
- f. Apakah terdapat pengaruh dari sistem penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi karyawan melalui kepuasan kerja pada PT X?

- g. Apakah terdapat pengaruh dari lingkungan kerja karyawan terhadap motivasi karyawan melalui kepuasan kerja pada PT X?

1.3.TUJUAN PENELITIAN

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT X.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi karyawan pada PT X .
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT X.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT X.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT X.
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja pada X.
- g. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT X.

1.4. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang penerapan sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi melalui kepuasan kerja.

- b. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk organisasi

menganai sistem penilaian kinerja, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja dimasa yang akan datang.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia dan dapat dijadikan referensi bagi pihak lain untuk penelitian yang akan dilakukan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Cindi, dkk (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja” menyatakan jika penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan. Artinya apabila karyawan puas dan senang dengan pekerjaannya maka akan berdampak pada peningkatan kinerja. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Kesamaan alat analisa yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaan penelitian ini terletak pada teori yang digunakan pada setiap variabel.

2. Arif, dkk (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan Sistem Penilaian Kinerja: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Karyawan” menunjukkan hasil bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti penerapan sistem penilaian kinerja yang baik dapat dilihat melalui dilakukannya semua proses penilaian kinerja berdasarkan kebijakan dan prosedur yang sudah ditentukan sebelumnya. Appraisal Interview yang dilakukan oleh penilai dalam hal ini

melakukan umpan balik dan mendiskusikan tujuan kinerja yang akan dicapai kedepannya, appraisal outcome yang berkaitan dengan kesempatan pelatihan, pengembangan karir dan kenaikan gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan teori variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja, dan adanya penambahan variabel stress kerja.

3. Abdelhadi, dkk. (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors” menghasilkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Supervisor mempunyai peran penting dalam proses penilaian kinerja. Persepsi karyawan tentang penilaian kinerja akan menentukan berhasil atau tidaknya penilaian tersebut. Sangat penting untuk menciptakan keadilan dalam penilaian kinerja karena akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah teori yang digunakan pada variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja.

2.1.2 Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Aruan dan Fakhri (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia” menghasilkan adanya pengaruh secara

parsial yang signifikan dari variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan juga variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Artinya jika lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik semakin baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin baik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah teori yang digunakan pada variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

2. Aslinda (2017)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Konawe” menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan kerja fisik dan nonfisik akan memberikan dampak baik buruknya kepada kepuasan pegawai itu sendiri. Maka perlu untuk lebih memperhatikan lingkungan kerja agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga bisa memberikan kinerja terbaik mereka.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan teori variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3. Septian dkk (2017)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja” menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja, dan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja nonfisik terhadap kepuasan pegawai. Dan secara bersama-sama variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya baik buruknya kepuasan kerja yang timbul dalam benak pegawai salah satunya dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana mereka bekerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada teori yang digunakan dalam variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

2.1.3 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

1. Rima, dan Isnurrini (2018)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan” memberikan hasil nilai koefisien korelasi hubungan antara penilaian kinerja dengan motivasi sebesar 0,721 artinya terdapat hubungan yang kuat antara penilaian kinerja dengan motivasi kerja karyawan di hotep cipta mampang Jakarta selatan. Artinya karyawan mempersepsikan bahwa penilaian kinerja yang baik sangat erat digunakan untuk evaluasi kinerja karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dinilai yaitu dimensi penilaian kinerja seperti absensi, kejujuran, tanggungjawab, kemampuan kerja, loyalitas, kepatuhan, kerjasama dan

kepemimpinan serta prakarsa tau ide-ide karyawan. Hasil penilaian kinerja yang jelas akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk terus bekerja dengan giat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel sistem penilaian kinerja dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan dalam variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja.

2. Suwanto (2017)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Tirta Varia Inti” menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu pula dengan pengembangan karir terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya penilaian kinerja yang sudah diimplementasikan oleh PT Tirta dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi kedepannya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang digunakan dalam variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja serta adanya penambahan variabel pengembangan karir.

3. Budiman (2011)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening” menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan dari sistem

pengukuran kinerja terhadap motivasi karyawan Bank Umum di Jember. Artinya dengan adanya suatu sistem pengukuran kinerja yang bagus maka akan memberikan dampak meningkatnya motivasi kerja yang lebih baik dan tenaga kerja dalam hal ini karyawan akan bekerja secara lebih baik dan lebih professional lagi kedepannya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja. Perbedaannya terletak pada penggunaan teori variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja dan juga adanya penambahan variabel kinerja dan sistem penghargaan.

2.1.4 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Motivasi Kerja

1. Prakoso, dkk (2014)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan” menyatakan jika lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya semakin baik dan nyaman lingkungan kerja maka akan mempengaruhi tingkat motivasi seorang karyawan. Dan semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar dampak lingkungan kerja, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah teori yang digunakan dalam variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja.

2. Andamdewi (2013)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pegawai Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatra Barat” menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pegawai bekerja dengan motivasi yang tinggi. Pegawai akan bekerja dengan tekun, bersemangat, dan tanggung jawab serta memiliki disiplin kerja tinggi sehingga hasil kerja mereka akan optimal. Namun sebaliknya jika lingkungan kerja tidak nyaman maka dapat menyebabkan hasil kerja pegawai kurang memuaskan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada teori yang digunakan dalam variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja.

3. Rezita (2013)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Jatim Cabang Utama Surabaya” menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Artinya jika kondisi lingkungan kerja yang diciptakan semakin baik, maka motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya akan semakin tinggi. Karena dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik dan nyaman, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat dan membawa dampak yang baik bagi perusahaan tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan teori dari variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

1. Afifah, dan Musadieg (2017)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja” menyatakan jika kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dan adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja dan sama-sama menggunakan teori kepuasan milik Luthans. Perbedaannya terletak pada teori motivasi, serta terdapat penambahan variabel kinerja.

2. Amin (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers, in MTs, Serang, Banten” menghasilkan bahwa adanya hubungan positif dari kepuasan kerja dengan motivasi kerja guru untuk mengajar. Artinya ketika semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat oleh seorang Guru maka akan semakin tinggi pula motivasi untuk mengajar yang dimilikinya. Kepuasan kerja, kesesuaian dan harapan yang diinginkan guru dengan kebijakan

sekolah yang sudah ada adalah faktor yang mendukung tinggi rendahnya kepuasan kerja guru MTs tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta penggunaan teori kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan teori motivasi.

3. Nugroho (2012)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Busana Mulya Tekstil” menghasilkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Kepuasan kerja ini merupakan aspek penting pada diri seseorang karyawan didalam organisasi karena dengan adanya kepuasan kerja pada diri seseorang karyawan dalam bekerja dan akan lebih memacu motivasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan teori variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja.

No	Identitas	Variabel	Populasi	Analisis	Keterangan
1	<p>Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja</p> <p>Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 24 No. 2 Juli 2015</p>	<p>Penilaian Kinerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Prestasi Kerja</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 172 orang, pengambilan sampel dengan teknik propotionale random sampling didapatkan sampel sebanyak 63 orang</p>	<p>Analisis deskriptif</p> <p>Analisis jalur</p>	<p>Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. dengan adanya penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan maupun pengembangan karir karyawan.</p>
2	<p>Penerapan Sistem Penilaian Kinerja : Dampaknya Terhadap Kepuasan Dan Stres Kerja Karyawan</p> <p>Arif Devi Dwipayana,Wayan Gede Supartha, Desak Ketut Sintaasih</p> <p>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.10 (2015) : 643-664</p>	<p>Penilaian Kinerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Stress Kerja</p>	<p>Responden penelitian adalah karyawan tetap Aerofood ACS Denpasar, sejumlah 86 orang.</p>	<p>Uji validitas</p> <p>Uji reliabilitas</p> <p>Uji koefisien determinasi</p> <p>Uji korelasi</p> <p>Uji T</p>	<p>sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja dan dijalankan sesuai dengan indikator dan prosedur yang berlaku kepuasan kerja karyawan akan meningkat.</p>
3	<p>Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors</p> <p>Abdelhadi, Naji Jamal, Ben Mansour & André Leclerc</p> <p>Journal of Human Resources Management and Labor Studies</p>	<p>Penilaian kinerja</p> <p>Kepuasan kerja</p> <p>Karyawan</p>	<p>Responden penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di lima belas cabang bank di Kanada.</p>	<p>Analisis deskriptif</p> <p>Uji T</p> <p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkonfirmasi keberadaan hubungan positif dan signifikan antara persepsi PA, dan kepuasan kerja karyawan.</p>

	June 2015, Vol. 3, No. 1				
4	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution Pt. Freeport Indonesia.</p> <p>Quinerita Stevani Aruan, dan Mahendra Fakhri</p> <p>MODUS Vol.27 (2): 141-162, 2015 ISSN 0852-1875</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini yaitu 57 karyawan dan menggunakan metode sensus untuk menentukan sampel.</p>	<p>Uji validitas</p> <p>Uji reliabilitas</p> <p>Uji asumsi klasik</p> <p>Analisis regresi Linear berganda</p> <p>Uji F</p> <p>Uji T</p> <p>Koefisien Determinasi</p>	<p>Secara parsial faktor lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Secara simultan faktor lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia.</p>
5	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Konawe</p> <p>ASLINDA 2017</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Populasi dan sampel dalam penelitian adalah keseluruhan pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Konawe sebanyak 53 orang.</p>	<p>Analisis Regresi Linear Berganda</p> <p>Uji F</p>	<p>Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya lingkungan kerja tidak terlepas dari semua unsur yang terkait dalam menciptakan lingkungan kerja menyangkut sarana fisik, penataan ruangan, lokasi organisasi atau instansi serta suasana kerja didalam sebuah instansi.</p>
6	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Perum Perhutani Ngawi)</p> <p>Zulfahmi Septian Dwi Pangestu,</p>	<p>Lingkungan kerja fisik</p> <p>Lingkungan kerja non fisik</p>	<p>Sampel yang digunakan di penelitian ini karyawan Perum Perhutani, sebanyak 96 orang karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah</p>	<p>Analisis Deskriptif</p> <p>Analisis linear berganda,</p> <p>Uji T</p> <p>Uji F</p>	<p>Terdapat pengaruh yang dari variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja. Dan secara</p>

	Mochammad Djudi Mukzam, Ika Ruhana Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 43 No.1 Februari 2017 157-162	Kepuasan kerja	metode sensus.		bersama sama lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
7	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan Rima Nur Ainnisa, Isnurrini Hidayat Susilowati Widya Cipta Vol II No. 1 Maret 2018	Penilaian Kinerja Motivasi	Populasi pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan berjumlah 50 orang. Penelitian dengan menyebar kuesioner kepada 50 sampel. Penulis menggunakan sampling jenuh dengan menggunakan skala likert.	Analisis Deskriptif Uji validitas Uji reliabilitas Uji koefisien determinasi Analisis Linear Sedarhana	Berdasarkan perhitungan Koefisien Determinasi variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel penilaian kinerja sebesar 52% dan sisanya 48% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.
8	Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Tirta Varia Inti Pratama Suwanto PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2 No. 3 Mei 2017	Penilaian Kinerja Pengembangan Karir Motivasi	Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Tirta Varia Inti Pratama yang berjumlah 68 karyawann. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.	Uji validitas Uji reliabilitas Uji koefisien dererminasi Uji F Uji T	Hasil pengujian pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja secara statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja secara statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Pengaruh Penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja secara simultan juga menunjukkan hasil yang signifikan.
9.	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem	Penilaian kinerja,	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah	Uji validitas Uji reliabilitas	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi.

	<p>Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Bank Umum Di Jember)</p> <p>Immanuel Frans Budiman</p> <p>Skripsi 2011</p>	<p>Penghargaan</p> <p>Motivasi</p> <p>kinerja</p>	<p>metode purposive sampling, Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Umum di Jember. Sampel yang dipilih adalah asisten manajer dan manajer pada bank umum di Jember.</p>	<p>Uji f</p> <p>Uji t</p> <p>Analisis jalur</p>	<p>Dengan adanya suatu sistem pengukuran kinerja maka akan menimbulkan motivasi kerja yang lebih baik dari tenaga kerja untuk bekerja secara lebih profesional</p>
10	<p><i>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Axa Financial Indonesia Cabang Malang)</i></p> <p>Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti, Ika Ruhana</p> <p><i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 14 No. 2 September 2014/</i></p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 128 karyawan PT. AXA Financial Indonesia sales office cabang Malang. Berdasarkan rumus slovin maka jumlah sampel sebanyak 56 karyawan.</p>	<p>Analisis Deskriptif</p> <p>Uji T</p> <p>Analisis Jalur</p>	<p>lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment.</p>
11	<p><i>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya</i></p> <p>Revi Rezita</p>	<p>Lingkungan kerja</p> <p>Motivasi kerja</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di kantor Bank Jatim Cabang Utama Surabaya berjumlah 117 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 91 karyawan Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Menggunakan teknik simple</p>	<p>Uji validitas</p> <p>Uji reliabilitas</p> <p>Asumsi klasik</p> <p>Analisis linear sederhana</p> <p>Uji Koefisien Determinasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien regresi sebesar 0,183. Artinya jika kondisi lingkungan kerja yang diciptakan semakin baik, maka motivasi kerja karyawan di</p>

			random sampling		Bank Jatim Cabang Utama Surabaya akan semakin tinggi.
12	<p><i>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta)</i></p> <p>Thara Afifah, Mochammad Al Musadieq</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.1 Juni 2017</p>	<p>Kepuasan kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Kinerja</p>	<p>Penelitian ditujukan pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta Didapatsampel 67 orang responden</p>	<p>Analisis deskriptif</p> <p>Uji T</p> <p>Analisis Jalur</p>	<p>Kepuasan Kerja Karyawan (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y), sehingga dapat dikatakan apabila terjadi peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan, maka Motivasi Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.</p>
13	<p><i>Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan Pt. Busana Mulya Tekstil</i></p> <p>Gunawan Dwi Nugroho. 2012</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Busana Mulya Tekstil. Sampel penelitian berjumlah 50 orang . Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive non random sampling.</p>	<p>Analisis product moment</p>	<p>Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,512. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya</p>
14	<p><i>Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja karyawan melalui Kepuasan Kerja</i></p> <p>Lestari, Iis Irawati. 2010. Pembimbing: (I) Dr. Sopiha, M.Pd, M.M, (II) Drs. Muhammad Arief,</p>	<p>Penilaian Kinerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yakni seluruh karyawan pelaksana PT. TASPEN (Persero) Cabang Malang yang berjumlah 31 orang. Pengumpulan datanya menggunakan</p>	<p>Analisis deskriptif</p> <p>analisis path</p>	<p>Ppengujian hipotesis didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara langsung yang positif Penilaian Kinerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z), terdapat pengaruh secara langsung yang positif Kepuasan Kerja (Z) terhadap</p>

	M.Si		kuesioner, wawancara, dokumentasi dan observasi langsung.		Motivasi Kerja (Y), terdapat pengaruh secara langsung yang positif Penilaian Kinerja (X) terhadap Motivasi Kerja (Y) dan terdapat pengaruh secara tidak langsung yang positif Penilaian Kinerja (X) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).
16	Impact of Employee's Satisfaction with Performance Appraisal System on Employee Work Performance Mediating role of Intrinsic Motivation Amir Ishaque, Shams Ur Rehman,, Muhammad Tufail, Qasim Khan, Mukharif Shah, , Yasir Khan April 2013 Journal of Managerial Sciences Volume XI Number 03	Satisfaction Performance appraisal Motivation Work performance	A total of about 200 questionnaires were completely distributed among employees of banks, out of which 94 questionnaire were returned, representing the response rate of approximately 47 percent.	Analisis Deskriptif Uji T Analisis regresi linear berganda	kepuasan dengan penilaian kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja intrinsik karyawan. Temuan dari penelitian ini juga akan memberikan kontribusi bantuan tambahan untuk perspektif bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja meningkatkan tingkat motivasi kerja intrinsik karyawan, yang dapat mengakibatkan peningkatan kinerja kerja karyawan.
17	Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees : A Case Study Prof. S. K. Singh & Vivek Tiwari Vol. VII, No. 2; Dec., 2011	Job satisfaction motivation	Populasi penelitian ini ada 180, dengan teknik sampel yang digunakan adalah stratified convenience sampling sebanyak 45 orang.	Analisis Deskriptif uji Koefisien determinasi Analisis regresi linear sederhana	motivasi adalah fungsi dari kepuasan kerja dan nilainya memang terpengaruh dengan perubahan kepuasan. Motivasi meningkat dengan meningkatnya nilai Kepuasan Kerja dan sebaliknya. Ada korelasi positif yang kuat antara Motivasi dan Kepuasan Kerja karyawan dan hubungan fungsional

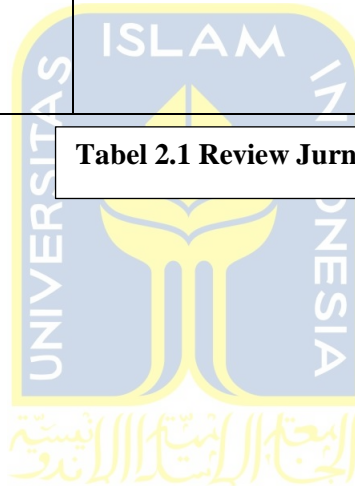
					antara mereka juga menunjukkan bahwa nilai Motivasi meningkat dengan meningkatnya nilai Kepuasan Kerja dan sebaliknya.
19	<p>Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten</p> <p>Mohammad Amin</p> <p>Journal of Management and Sustainability; Vol. 5, No. 3; 2015 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733 Published by Canadian Center of Science and Education</p>	<p>Job satisfaction</p> <p>Working condition</p> <p>Motivation</p> <p>Job performance</p>	Sampel dalam penelitian ini adalah semua guru MTs	Uji F Uji korelasi	<p>hasil penelitian kepuasan kerja guru dan kondisi kerja berhubungan dengan motivasi dan kinerja mengajar guru. Dapat dikatakan bahwa jika kepuasan kerja guru dan suasana kerja di madrasah. secara positif akan mempengaruhi motivasi guru dan kinerja pekerjaan guru. Guru akan meningkatkan kinerjanya jika memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja, kesesuaian dan harapan yang diinginkan guru dengan kebijakan yang ada di madrasah adalah faktor yang mendukung rendahnya atau tidak adanya kepuasan kerja guru.</p>
20	<p>Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited</p> <p>Lea Sell — Bryan Cleal</p> <p>LABOUR 25 (1) 1–23 (2011) © 2011 CEIS, Fondazione Giacomo Brodolini and Blackwell Publishing Ltd,</p>	<p>Job satisfaction</p> <p>Work environment</p> <p>Motivation</p>	The panel started out with a simple random sample drawn from the central population register in 1990, consisting of people aged 18–59 years per 1 October 1990.	Uji korelasi	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja psikososial, seperti informasi tentang keputusan mengenai tempat kerja, dukungan sosial, dan pengaruh, memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. faktor lingkungan dan sosial-ekonomi yang terkait dengan kepuasan kerja tidak hanya dalam hal meningkatkan kepuasan kerja atau tidak, yaitu menjadi faktor</p>

					motivasi atau tidak. Selain itu, beberapa faktor hanya berdampak menurunkan kemungkinan menjadi sangat puas dengan pekerjaan. Ini dapat ditandai sebagai faktor ketidaknyamanan dengan efek mengganggu pada faktor motivasi.
21	<p>Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance</p> <p>Liza Estino Daoanis, Ph.D</p> <p>International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 3, 2012</p>	<p>Penilaian Kinerja</p>	<p>Teknik purposive sampling digunakan dalam pemilihan 55 responden.</p>	<p>Uji validitas Uji reliabilitas</p>	<p>sistem penghargaan yang efektif sangat dianjurkan untuk memotivasi karyawan agar bekerja demi kepentingan terbaik institusi secara keseluruhan.</p>
22	<p>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</p> <p>Abdul Raziqa, Raheela Maulabakhsha</p> <p>Procedia Economics and Finance 23 (2015) 717 – 725</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Data dikumpulkan secara acak dari karyawan bank, sektor telekomunikasi dan universitas di kota Quetta, Dari masing-masing sektor, 70 responden dipilih untuk mendapatkan 210 tanggapan dari karyawan yang bekerja di berbagai institusi melalui penggunaan kuesioner.</p>	<p>Uji validitas Uji reliabilitas Uji korelasi Analisis regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di ketiga sektor (yaitu perbankan, universitas dan telekomunikasi) telah sepakat bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mencapai kepuasan kerja.</p>
23	<p>Influences Of Work Behavior, Work Environment And Motivation In Clove Cigarette Factories In Kudus,</p>	<p>Perilaku kerja</p> <p>Lingkungan</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah semua roller rokok dari tiga pabrik rokok cengkeh berukuran</p>	<p>Uji validitas Uji reliabilitas Uji normalitas Analisis linear</p>	<p>kepuasan karyawan penggilingan rokok tidak ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja, tetapi kepuasan kerja terutama ditentukan oleh</p>

	Indonesia Dr. Musriha Volume 1, Issue 3, November 2011	kerja Motivasi Kepuasan kerja Kinerja	menengah-besar di provinsi Jawa Tengah, termasuk pabrik rokok Djarum, Noyorono dan Sukun. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik multistage sampling. peneliti secara acak memilih elemen dari masing-masing cluster.		apakah volume target telah tercapai baik kuantitas atau kualitasnya.
25	The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia Budiyanto and Hening Widi Oetomo International Journal of Economics and Management Engineering Vol:5, No:3, 2011	Kepuasan kerja Kepemimpinan Perilaku Organisasi Kondisi kerja Motivasi kerja	Populasi semua Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lembaga kabupaten Magetan, terdiri dari enam kantor, enam departemen, tiga lembaga, satu rumah sakit daerah, dan 16 kecamatan dengan tingkat peringkat dari Kelas II - IV Kelas IV, melibatkan 5402 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah proportional stratified random sampling yang mengambil sampel masing-masing instansi secara acak dan proporsional sebanyak 5%. sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 270 responden (5402 x 5%) .	Uji validitas Uji reliabilitas Partial least square	Lingkungan ork tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja di antara pegawai negeri sipil di kabupaten Magetan. Ini mungkin karena sebagian besar karyawan (65%) merasa bahwa lingkungan kerja kurang mendukung atau kurang kondusif, terutama dalam hal akses dari rumah ke tempat kerja yang mereka anggap cukup jauh. Lingkungan kerja yang kurang mendukung ini kurang memuaskan bagi sebagian besar karyawan sehingga lingkungan kerja tidak berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja.

26	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Axa Financial Indonesia Cabang Malang)</p> <p>Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti, Ika Ruhana</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No. 2 September 2014</p>	<p>Lingkungak Kerja</p> <p>Motivasi</p> <p>Kinerja</p>		<p>Analisis deskriptif</p> <p>Analisis jalur</p> <p>Uji koefisien korelasi</p>	<p>Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.</p>
----	--	--	--	--	---

Tabel 2.1 Review Jurnal



2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Menurut Simamora (2008) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi, kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Pendapat menurut Rivai (2015:4) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen SDM menggunakan pendekatan modern dan kajiannya secara makro serta faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting karenanya dengan SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi sehingga dapat menciptakan efisiensi, efektifitas dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan tentunya dapat tercapai.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM yaitu meningkatkan kontribusi orang-orang di perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis,

dan social. Manajemen SDM dapat mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas mempengaruhi keduanya (Rivai 2008).

3. Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan berbagai kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan efektif dan efisien agar tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan yaitu kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2.2. Sistem Penilaian Kinerja

A. Pengertian

Menurut Snell, Bohlander (2013) Penilaian kinerja adalah sebuah proses tahunan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan terhadap persyaratan pekerjaannya, dan mengetahui bagian mana yang masih perlu di perbaiki. Suparyadi (2015) penilaian kinerja adalah sebuah sistem yang melibatkan seluruh pimpinan, manager, karyawan, tujuan oraganisasi, sasaran organisasi, strategi organisasi dan dukungan organisasonal yang dilakukan untuk proses umpan balik.

B. Proses Penilaian Kinerja

1. Menyesuaikan tujuan dengan tingkat yang lebih tinggi
2. Menetapkan standard dan kemudian disesuaikan dengan tujuan karyawan dan

organisasi

3. Umpan balik yang berkelanjutan
4. Penilaian kinerja oleh manager
5. Formal review
6. Pengambilan keputusan

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang baik dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

1. Tujuan Strategis

Sistem penilaian kinerja harus menghubungkan aktivitas-aktivitas karyawan dengan sasaran-sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yaitu dengan mendefinisikan hasil-hasil, perilaku-perilaku dan batas tertentu, karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tersebut, kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik sampai karyawan memperlihatkan hasilnya.

2. Tujuan Administrasi

Informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk perencanaan sumber daya manusia, menentukan nilai pekerjaan, sebagai kriteria khusus dalam rekrutmen dan seleksi. Tujuan administrasi diantaranya adalah :

- Keputusan dokumen pribadi
- Promosi, transfer, demosi
- Mengidentifikasi permasalahan dan solusinya
- PHK dan keputusan pemberhentian
- Evaluasi Pelatihan dan pengembangan

- Keputusan reward dan kompensasi

3. Tujuan pengembangan

Idealnya penilaian kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekurangan tersebut, misalnya kekurangan ketrampilan, dan masalah motivasi. Tujuan pengembangan antaralain :

- Menentukan umpan balik kinerja
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- Meningkatkan komunikasi
- Identifikasi pelatihan individu
- Evaluasi pencapaian kinerja karyawan

D. Kenapa Penilaian Gagal ?

Beberapa orang percaya jika penilaian kinerja akan menghambat kinerja team karena berfokus pada pencapaian individu, bukan apa yang telah dicapai oleh team. Penilaian sering gagal karena:

- Standar kinerja yang ditetapkan kurang jelas
- Persiapan manajer yang kurang
- Manajer tidak dapat menerima seluruh informasi
- Tujuan atau sasaran kurang jelas
- Penilaian yang simpang siur dari penilai
- Manajer lebih menilai kepribadian karyawan dibandingkan kinerjanya
- Tidak adanya tindak lanjut yang dilakukan setelah evaluasi

E. Program Penilaian Efektif

Manager dari departemen operasi juga harus terlibat aktif dalam upaya menentukan tujuan program penilaian. Karyawan cenderung akan menerima dan puas dengan program penilaian kinerja ketika memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pengembangannya.

F. Standar Kinerja

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam menentukan standar kinerja yaitu:

- Kesesuaian strategis merupakan sejauh man penilaian kinerja menampilkan kinerja yang sejalan dengan strategi, sasaran, dan budaya organisasi.
- Keabsahan merupakan sejauh mana ukuran kinerja menilai keseluruhan dan bukan hanya aspek-aspek kinerja yang penting.
- Keandalan mengacu pada keadaan ukuran kinerja yang tidak pasti.
- Penerimaan mengacu pada apakah individu dapat menerima ukuran kinerja. Penerimaan dipengaruhi oleh sejauh apa karyawan merasa yakin bahwa sistem penilaian bersifat adil.
- Kekhususan merupakan sejauh apa ukuran kinerja memberitahu kepada karyawan tentang hal-hal yang mereka harapkan dan cara mereka untuk memenuhi harapan tersebut.

G. Siapa yang menilai

1. Manager/supervisor

Umpan balik dari manager sangat berkaitan dengan kinerja dan berbagai persepsi karyawan tentang keakuratan penilaian jika para manager berusaha mengamati perilaku karyawan.

2. Diri sendiri

Karyawan yang bertanggung jawab, akan menilai dirinya sendiri dengan jujur apa adanya. Kejujuran dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap kualitas informasi yang mereka berikan.

3. Rekan kerja

Rekan kerja memiliki peluang terbesar untuk mengamati karyawan disetiap aktivitas. Bahkan rekan kerja mampu memberikan penilaian yang lebih akurat.

4. Bawahan

Umpan balik ke atas mengacu pada berbagai penilaian yang meliputi mengumpulkan evaluasi para bawahan terhadap perilaku atau ketrampilan manager.

5. Pelanggan

Biasanya dilakukan pada pekerjaan yang membutuhkan pelayanan langsung pada pelanggan. Kelemahannya adalah akan membutuhkan waktu yang lama, jadi banyak perusahaan yang melakukan evaluasi pelanggan hanya sekali dalam setahun.

H. Kendala Dalam Pengukuran Penilaian

Dalam melakukan penilaian kinerja memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang teliti, objektif, cermat dan implementatif. Tetapi akan ada beberapa kendala yang muncul dalam proses penilaian seperti:

a. Spesifikasi alat ukur

Penerapan alat ukur dalam penilaian kinerja karyawan harus proporsional. Agar dapat menyusun alat ukur yang proporsional bisa menggunakan job deskripsi pada setiap pekerjaan.

b. Ambiguitas alat ukur

Kalimat yang digunakan dalam penilaian kinerja kadang a sulit untuk dipahami oleh semua penilai. Akibatnya hasil penilaian dapat menyesatkan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Halo efek dan horn

Halo efek sering terjadi ketika penilai memberikan nilai positif pada semua aspek karena terdapat aspek.

d. Kecenderungan penilai

Kadangkala para penilai tidak mau direpotkan dengan tugas mencermati satu per satu formulir penilaian kinerja. Akibatnya muncul kecenderungan penilaian yang mengarah pada rata-rata tinggi atau rata-rata bawah.

e. Perbedaan nilai-nilai budaya

Nilai-nilai budaya yang dianut oleh seseorang dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya. Karena itu dalam proses penilaian kinerja akan mungkin terjadi perbedaan hasil penilaian atas satu aspek yang sama. Kesalahan ini akan diperhitungkan sebagai pengurangan kinerja.

I. Error Penilaian dan Pelatihan Penilai

Kadang ada beberapa kesalahan yang dilakukan penilai dalam melakukan tugasnya, diantaranya adalah :

1. Error of central tendency

Kesalahan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai karena memberikan penilaian dengan nilai rata-rata kepada semua karyawan.

2. Leniency or strictness error

Kesalahan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai karena cenderung memberikan penilaian yang ekstrim yaitu sangat rendah atau sangat tinggi kepada karyawannya

3. Recency error

Kesalahan dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh penilai karena penilai melakukan penilaian diluar indikator penilaian yang berlaku.

4. Contrast error

Kesalahan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai karena adanya bias penilaian baik atau buruk dengan perbandingannya adalah karyawan yang dinilai sebelumnya.

5. Similar to me error

Kesalahan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai karena sengaja memberikan penilaian yang bagus kepada karyawan karena mereka mempunyai suatu hubungan yang saling menguntungkan.

J. Manfaat Penilaian Kinerja

Berbagai informasi dapat diperoleh seperti kesesuaian kompetensi karyawan dengan pekerjaan, kualitas kompetensi, dan tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dapat memberikan dampak sebagai berikut:

- Program pelatihan

Salah satu keluaran dari penilaian kinerja adalah kualitas kinerja seorang karyawan apakah sudah memenuhi target yang ditentukan atau belum. Apabila kualitas kerjanya belum memenuhi target yang sudah ditentukan, maka karyawan perlu mendapatkan pelatihan dengan tujuan meningkatkan kerjanya.

- Program pengembangan

Sistem penilaian kinerja yang dilakukan dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang. Untuk itu informasi ini berguna sebagai bahan acuan perencanaan program pengembangan karyawan.

- Keputusan penempatan

Rendahnya kinerja karyawan tidak serta merta berasal dari kemampuan mereka, penempatan dan jabatan yang tidak sesuai juga dapat mempengaruhi tingkat kinerja. Dengan informasi ini manajemen bisa melakukan reposisi jabatan karyawan sesuai dengan kompetensi karyawan itu sendiri.

- Desain pekerjaan

Kesalahan dalam mendesain pekerjaan akan menyebabkan ketidaktepatan kompetensi antara karyawan dengan pekerjaan. Untuk itu informasi dari penilaian kinerja bisa dijadikan dasar dalam melakukan redesain pekerjaan.

- Proses seleksi dan pengujian

Ketidaksesuaian kompetensi dengan pekerjaan bisa terjadi walaupun perencanaan sudah tepat, itu karena proses seleksi dan pengujian yang bias. Karena proses seleksi dan pengujian tidak dilakukan dengan benar dan tidak mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan.

- Keputusan promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan yang memenuhi syarat. Hasil penilaian kinerja merupakan salah satu sumber informasi yang diperlukan dalam membuat keputusan promosi.

- Keputusan kompensasi

Penghargaan lain yang diberikan kepada karyawan adalah kompensasi, seperti bonus dan kenaikan gaji secara berkala. Karyawan yang berkinerja baik tetapi belum memenuhi syarat untuk promosi perlu mendapatkan kompensasi agar terus termotivasi.

- Perbaikan kinerja

Pemberian kompensasi, promosi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan merupakan upaya yang dilakukan organisasi dengan harapan kinerja karyawan akan meningkat.

K. Metode Penilaian

- Skala penilaian grafis

Skala penilaian grafis sejauh ini merupakan metode yang paling sederhana dan paling populer. Atasan dapat mendesain skala penilaian grafis untuk mengevaluasi dimensi kerja, kompetensi, dan sasaran pekerjaan.

- Peringkat alterasi

Memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk melalui beberapa aspek yang dievaluasi.

- Perbandingan berpasangan

Memeringkat karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan dan mengindikasikan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut.

- Distribusi paksa

Manager akan membuat presentase karyawan yang dinilai berdasarkan berbagai aspek yang sudah ditentukan sebelumnya. Keuntungannya mencegah penilai memberikan sebagian besar karyawan dengan mendapatkan nilai yang tinggi.

- Insiden kritis

Penilai menyimpan catatan positif dari perilaku karyawan seperti membantu karyawan lain, menolong kecelakaan ditempat kerja, dan lainnya.

- Penilaian berdasarkan perilaku

Metode penilaian yang bertujuan untuk mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian terukur dengan menghubungkan skala terukur.

- Standar campuran

Metode ini sedikit mirip dengan metode berdasarkan perilaku. Tujuan metode ini untuk mengurangi kesalahan penilaian.

- Manajemen berdasarkan sasaran

Menetapkan sasaran dan program penilaian yang mencakup seluruh organisasi. Metode ini mengharuskan manager menetapkan sasaran yang organisasi yang spesifik, relevan, dan dapat diukur untuk karyawan.

L. Memperbaiki Kinerja

Organisasi tidak cukup jika hanya mempertahankan kinerja yang sekarang, karena selalu akan ada kesenjangan antara kinerja sekarang dengan kinerja yang akan datang. Agar perbaikan kinerja memberikan dampak yang signifikan, perlu direncanakan dan dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab oleh karyawan, manajer, maupun pelaksana. Rencana perbaikan kinerja mencakup:

- Sasaran-sasaran

Organisasi perlu menentukan sasaran-sasaran terlebih dahulu, agar pengambilan keputusan selanjutnya bisa dilakukan.

- Aspek-aspek yang diukur

Aspek-aspek yang diukur dalam perbaikan harus sesuai dengan karyawan bagian yang satu dengan karyawan bagian yang lain.

- Karyawan yang dilibatkan

Organisasi harus memutuskan siapa saja yang perlu mendapatkan program perbaikan kinerja, tentunya dengan melihat informasi dari hasil penilaian kinerja yang sudah dilakukan sebelumnya.

- Tingkat kompetensi

Dalam melakukan kegiatan perbaikan kinerja, organisasi perlu menentukan target tingkat kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan. Dengan begitu upaya perbaikan kinerja karyawan dapat diukur.

- Waktu pelaksanaan

Organisasi dapat menentukan waktu pelaksanaan kegiatan perbaikan kinerja secara periodik berdasarkan penilaian kinerja dan umpan balik yang sudah dilakukan, atau dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

- Dukungan organisasional

Dukungan organisasional menentukan keberhasilan perbaikan kinerja karyawan seperti, peran rekan kerja, atasan, anggaran, peralatan dan lainnya.

M. Indikator Sistem Penilaian Kinerja

Caruth & Humpreys (2008) menyatakan 11 karakteristik sistem penilaian kinerja yaitu:

1. Formalization, sistem penilaian harus dibuat formal, adanya kebijakan tertulis, prosedur, serta instruksi untuk penggunaannya.
2. Job Relatedness, Semua faktor yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang dinilai.
3. Standards and measurements, adalah harapan, norma, hasil yang diinginkan.
4. Validity, Sistem dikatakan valid jika dapat mengukur apa yang ingin diukur.
5. Reliability, Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya dan menggunakan tolok ukur yang objektif, akurat, konsisten dan stabil.
6. Open communications, Semua karyawan memiliki hak untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah mereka capai.
7. Trained appraisers, Penilaian kinerja yang efektif didukung dengan pelatihan yang disediakan untuk pimpinan yang melakukan penilaian.
8. Ease of use, Sistem penilaian kinerja tidak harus kompleks untuk menjadi efektif, dengan sistem yang lebih sederhana, semakin mudah digunakan,

lebih mudah dipahami oleh karyawan.

9. Employee accessibility to result, Karyawan pemerintahan biasanya akan diberi akses untuk mengakses catatan personil mereka termasuk yang berkaitan dengan penilaian kinerja mereka.
10. Review procedures, Untuk menghilangkan masalah bias, diskriminasi, dan lainnya.
11. Appeal procedures, dalam sistem penilaian kinerja dan sangat penting, bahwa organisasi harus berurusan dengan serikat pekerja dalam bentuk prosedur yang memiliki keluhan.

Menurut Kasmir (2016) indikator sistem penilaian kinerja meliputi:

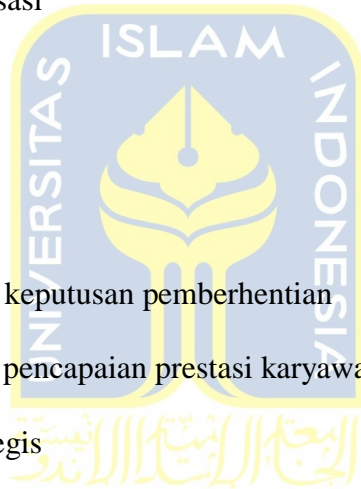
1. Absensi, merupakan bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.
2. Kejujuran, perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode.
3. Tanggung Jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.
4. Kemampuan, merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan.
6. Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan.
7. Kerjasama merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain.
8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin.

9. Prakarsa merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan.

Menurut Bohlander (2012) indicator sistem penilaian kinerja meliputi:

1. Tujuan Penilaian

- Tujuan administrasi
 - a) Membuat keputusan dokumen pribadi
 - b) Mengidentifikasi masalah dan solusinya
 - c) Evaluasi pelatihan dan pengembangan
 - d) Kompensasi
 - e) bonus
 - f) Promosi
 - g) demosi
 - h) Phk atau keputusan pemberhentian
 - i) Evaluasi pencapaian prestasi karyawan
- Tujuan strategis
 - a) Perilaku karyawan sesuai tujuan perusahaan
 - b) Umpan balik
- Tujuan Pengembangan
 - a) Umpan balik yang tepat
 - b) Mengidentifikasi kekuatan
 - c) Mengidentifikasi kelemahan
 - d) Meningkatkan komunikasi
 - e) Mengidentifikasi pelatihan individu
 - f) Mengevaluasi pencapaian kinerja



2. Standar Penilaian

- Kualitas
- Kuantitas
- Validitas
- Reliabilitas

3. Siapa Yang Menilai

- Atasan
- Bawahan
- rekan

4. Hambatan penilaian

- Penilai jujur
- Standar yang jelas
- Metode yang tepat

5. Error/Kesalahan Penilai

- Memberikan penilaian rata-rata
- Memberikan penilaian sangat baik atau sangat rendah
- Memberikan penilaian diluar indicator
- Adanya bias penilaian terhadap karyawan
- Memberikan penilaian berdasarkan penilai

6. Pelatihan untuk Penilai

- Error of central tendency
- Leniency or strictness error
- Recency error



- Contrast error
- Similar to me error

7. Metode Penilaian

- Penilaian berdasarkan sifat
- Penilaian berdasarkan perilaku
- Penilaian berdasarkan hasil

2.2.3. Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Nitisemito (1996) mengemukakan lingkungan kerja merupakan semua hal yang ada disekitar karyawan dan bisa mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang sudah dibebankan. Sedangkan menurut Robbins (2003) mengemukakan lingkungan kerja sebagai kondisi dimana karyawan melakukan aktivitas. Menurut Sukanto dan Indriyo (2000), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam bekerja meliputi penerangan, suara, kebersihan. Dan keamanan tempat kerja. Berdasarkan pendapat yang sudah diuraikan diatas disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dalam melakukan tugas-tugasnya.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayati (2007) jenis lingkungan kerja dibagi dua yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Factor lingkungan fisik yaitu suhu udara, tempat kerja, luas ruang kerja,

kebisingan, kepadatan, kesesakan.

b. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien. Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan yang terjadi antara hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, atau bawahan mereka.

C. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja yaitu menciptakna gairah kerja, sehingga prestasi kerja dan produktivitas karyawan meningkat. Manfaat lainnya adalah:

1. Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari yang hilang
2. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen
3. Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi
4. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim
5. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan

6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan yang kemudian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya secara substansial.

D. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja

1. Sedarmayanti (2009) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

- a. Warna

Faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.

- b. Kebersihan

Lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.

c. Penerangan

Dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

d. Pertukaran udara

Meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.

e. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

f. Kebisingan

Suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak

menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.

g. Tata ruang

Merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2. Sarwoto (1991;37) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja meliputi :

a. Suasana kerja (lingkungan non-fisik)

Suasana kerja yang baik dan nyaman biasanya dimiliki organisasi yang tersusun dengan baik.

b. Lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik)

Lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi efektifitas pelaksanaan tugas adalah:

- Tata ruang yang tepat
- Cahaya dalam ruangan cukup bagus
- Suhu dan kelembaban yang sesuai
- Suara yang tidak mengganggu konsentrasi

c. Fasilitas kerja

Dengan adanya fasilitas yang lengkap sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki motivasi bekerja lebih giat lagi. Atau dengan kata lain bahwa seseorang akan lebih giat.

E. Indikator Lingkungan Kerja

1. Nitisemito (1992) indikator lingkungan kerja meliputi:

a. Pewarnaan

Pemberian warna pada lingkungan kerja juga memiliki pengaruh terhadap psikologi pekerja, setiap warna akan memiliki pengaruh secara psikologi.

b. Penerangan

Penerangan dalam hal ini bukan hanya penerangan yang dihasilkan oleh lampu saja, namun juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan pekerjaan seseorang membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi pekerjaan yang dilakukan membutuhkan ketelitian.

c. Kebersihan

Kebersihan lingkungan kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena kebersihan menyangkut dengan kesehatan seseorang. Setiap perusahaan atau organisasi hendaknya menjaga kebersihan lingkungannya karena selain menyangkut kesehatan, lingkungan juga dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang.

d. Udara

Kualitas udara dalam ruangan perlu diperhatikan karena menyangkut masalah kesehatan orang yang ada dalam ruangan tersebut. Udara yang segar dan bersih akan membuat pegawai menjadi sehat, nyaman dan betah dalam ruangan, salah satunya dengan pemasangan AC.

e. Keamanan

Rasa aman merupakan hal yang diharapkan semua orang, semua orang

ingin memperoleh jaminan keamanan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga tidak ada rasa gelisah dan khawatir dalam bekerja.

f. Kebisingan

Setiap perusahaan atau organisasi hendaknya menghilangkan kebisingan tersebut dengan cara salah satunya menggunakan peredam suara atau cara lain yang dianggap lebih efektif, sehingga karyawan memperoleh ketenangan

2. Menurut Robins (2003) indicator lingkungan kerja terdiri dari :

Lingkungan kerja fisik

a. Suhu

Penting bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan dengan suhu yang diatur sedemikian rupa sehingga menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja.

b. Kebisingan

Suara yang stabil pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja, tetapi suara asing yang keras dan berlangsung lama atau berulang-ulang mungkin dapat mengganggu konsentrasi karyawan.

c. Penerangan

Intensitas cahaya yang tepat akan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

d. Mutu udara

Udara yang tercemar dalam lingkungan kerja dapat menghambat kinerja karyawan. karena jika terhirup terus menerus akan menyebabkan sakit kepala, mata merah, kelelahan dan depresi.

e. Ukuran ruang kerja

Ruang kerja yang ukurannya terlalu sempit dan membatasi gerak karyawan akan menghasilkan prestasi yang kurang maksimal dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang cukup luas.

f. Pengaturan ruang kerja

Mengatur ruangan kerja itu sangat penting karena didalamnya akan terjadi interaksi sosial antara karyawan yang satu dengan yang lain.

g. Privasi

Sebagian besar karyawan menginginkan privasi yang tinggi dan sebagian besar menginginkan berinteraksi dengan yang lain. Privasi bisa meningkatkan fokus kerja karyawan.

Lingkungan kerja nonfisik

a. Hubungan kerja

Hubungan kerja yaitu interaksi yang terjadi atasan dan bawahannya ataupun dengan sesama rekan kerja.

b. Kelompok lingkungan kerja

Sekumpulan orang yang berinteraksi satu sama lain.

3. Menurut sedarmayati (2007) indicator-indikator yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu:

Lingkungan kerja fisik

a. Penerangan

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya

b. Kelembaban udara

Banyaknya air yang terandung alam udara, biasanya dinyatakan dalam presentase, kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara

c. Sirkulasi udara

Kualitas udara ditempat kerja akan mempengaruhi kinerja dan kesehatan karyawan.

Kebisingan yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi karyawan saat bekerja

d. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

e. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus diperhatikan juga

Lingkungan kerja nonfisik

f. Hubungan rekan kerja

Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

g. Hubungan atasan dengan atasan

Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.4. Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Robins (2006) mengatakan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2009) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seorang atas sikap puas atau tidak puas dalam bekerja. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah suka atau tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi mental, dan hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Spector (1997) menyatakan Kepuasan Kerja merupakan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek terkait pekerjaan, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan puas tidak puas dengan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah suka atau tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi mental, dan hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

B. Survey Kepuasan Kerja

Menurut Grenberg dan Baron (2003) beberapa metode survey yaitu :

- Job description index

Merupakan kuisioner pengukuran yang menggambarkan beberapa aspek pekerjaan, diantaranya mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervise, dan hubungan kerja.

- Minnesota satisfaction questionnaire

Merupakan kuisioner pengukuran, didalamnya individu mengindikasikan kepuasan dengan memperluas aspek-aspek mengenai pekerjaannya.

- Pay satisfaction questionnaire

Merupakan kuisioner yang dirancang untuk menilai tingkat kepuasan karyawan dengan berbagai aspek mengenai gaji, level gaji, kenaikan gaji, dan benefit yang diperoleh.

C. Dampak Kepuasan Kerja

1. Kinerja

Karyawan yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif, sebaliknya jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka produktifitasnya juga rendah

2. Organization citizenship behavior

OCB atau perilaku peran ekstra adalah perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja ataupun membantu organisasi bisnis. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi.

3. Perilaku menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku karyawan untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori mengatakan bahwa karyawan yang tidak menyukai

pekerjaannya akan menghindar dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi.

- Ketidakhadiran/kemangkiran yaitu keadaan yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi bisnis. Semakin rendah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau terlambat datang
- Pindah kerja yaitu tindakan puncak dari segala perilaku ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

4. Burnout

Burnout yaitu emosi yang dialami dalam bekerja. Teori burnout mengatakan karyawan mengalami gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tapi bukan depresi. Maslach dan Jackson (Spector, 1997) burnout terdiri dari 3 faktor:

- Dispersonalisasi, yaitu keadaan emosional yang menyebabkan sikap kejam dan acuh pada orang lain.
- Emotional exhaustion, yaitu perasaan lelah dan tidak semangat untuk bekerja
- Berkurangnya personal accomplishment, merasa tidak ada hal berharga dalam pekerjaannya

5. Kesehatan mental dan fisik

Temuan penting dari kajian oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap level jabatan, persepsi dari karyawan bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari keahlian mereka.

6. Perilaku kontraproduktif

tindakan baik sengaja atau tidak sengaja yang merugikan organisasi bisnis. Meliputi serangan terhadap rekan kerja, atau organisasi bisnis, sabotase, dan pencurian. Perilaku itu muncul dikarenakan karena ketidakpuasan.

7. Kepuasan hidup

Apakah kehidupan yang sudah dijalani atau sedang dijalani memberikan efek kepuasan terhadap diri sendiri.

D. Teori Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003) dalam teorinya mengenai tentang kepuasan kerja:

- Teori Dua Faktor

Teori kepuasan kerja yang mengatakan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari variable yang berbeda yaitu hygiene factors dan motivators. Hygiene factor adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari kualitas, pengawasan kerja, lingkungan kerja, gaji, keamanan, hubungan kerja dan kebijakan organisasi. Karena faktor-faktor tersebut bersifat mencegah reaksi negative maka disebut hygiene factors. Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan atau hasil secara langsung dari pekerjaan tersebut seperti peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi disebut sebagai motivators.

- Teori Nilai

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai

ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika diperoleh hasil yang lebih sedikit maka hanya sedikit puas. Kunci kepuasannya adalah hasil yang diterima sama dengan persepsi mereka.

Wexley dan Yuki (1997) menyatakan 3 macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- Discrepancy Theory

Karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan, jika semakin banyak hal penting yang diinginkan maka akan semakin besar pula ketidakpuasannya.

- Equity Theory

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2010) menyatakan bahwa keadilan (equity) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran karyawan jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti teori keadilan ialah karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk dipelakukan secara adil dalam pekerjaan.

- Two Factor Theory

Menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap karyawan dengan pekerjaannya menjadi 2 faktor yaitu satisfiers atau motivators dan dissatisfiers atau hygiene factor. Satisfiers meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja seperti prestasi, pengakuan,

tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan jenjang karir. Sedangkan dissatisfiers meliputi hal-hal seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status.

E. Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Goerge dan Jones (2007) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :

- Kepribadian, memberikan dampak pada pemikiran dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya baik itu positif atau negative. Karyawan yang agresif dan kompetitif memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding karyawan.
- Nilai nilai, berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena mencerminkan keyakinan karyawan atas kinerjanya dan perilaku di tempat kerja
- Pengaruh sosial, Rekan kerja, budaya organisasi, gaya hidup berpotensi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.
- Situasi kerja, merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri.

As'ad (2009) meyakini faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan seperti, kenyamanan, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan ketrampilan yang dimiliki.
- Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, seperti hubungan antara karyawan dengan karyawan atau dengan atasan.
- Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan itu sendiri. Meliputi jenis pekerjaan, waktu istirahat, perlengkapan, penerangan, kondisi kesehatan dan sebagainya

- Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan. Seperti gaji, tunjangan, jaminan, fasilitas, promosi, dan sebagainya.

F. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan yang meningkat akan mendorong karyawan untuk bertahan dan menjadi bagian penting dalam organisasi bisnis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan dengan cara:

- Perubahan struktur kerja

Contohnya dengan melakukan job rotation, adalah sistem perubahan pekerjaan dari satu tipe tugas ke tugas lainnya. Kemudian job enlargement yaitu perluasan pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan.

- Perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem pembayaran untuk karyawan berdasarkan keahlian, berdasarkan jasa, dan berdasarkan keberhasilan kelompok.

- Jadwal kerja yang fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel bagi karyawan akan memberikan dampak kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan diberi kesempatan untuk memadatkan jadwal pekerjaannya, pulang lebih cepat, ataupun bekerja di akhir minggu.

- Program pendukung

Beberapa organisasi bisnis telah menyiapkan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti menyediakan pusat kesehatan, rekreasi, beasiswa, dan program pendukung lainnya.

G. Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi dan Pengukuran Kepuasan kerja Lytle (1994 dalam Kim, 2005)

- Kesenangan
sejauh mana rasa suka karyawan terhadap organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
- Kesenangan terhadap pekerjaan
sejauh mana rasa suka karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja.
- Keadilan
semua karyawan dalam organisasi harus menerima imbalan yang adil, kesempatan promosi yang adil, dan perlakuan yang adil.
- Tugas yang menarik
sejauh mana seorang karyawan tertarik dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- Kenyamanan kerja
perasaan nyaman yang dirasakan karyawan.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Spector:

- Gaji
Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterima atas kewajiban yang sudah dijalankan.
- Promosi
Promosi juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. karyawan akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

- Supervise

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai atasan yang bersikap mendukung, perhatian, hangat, bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik.

- Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari suatu organisasi.

- Penghargaan

Setiap individu ingin kerja keras dan usaha yang sudah dilakukan untuk organisasi dihargai dengan semestinya.

- Prosedur dan peraturan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat mereka bekerja seperti biro kiasi dan beban kerja.

- Rekan kerja

Rekan kerja yang memberikan dukungan pada rekan yang lain, serta suasana kerja yang nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- Pekerjaan itu sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti variasi tugas, tanggung jawab, pengetahuan, dan kompleksitas pekerjaan.

- Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan komunikasi yang terjadi dalam pekerjaan. Jika komunikasi berjalan lancar maka karyawan akan lebih mudah memahami tugas-tugasnya.

Menurut Luthans (2011) indikator kepuasan kerja adalah:

- Pekerjaan itu sendiri

Suatu pekerjaan yang bisa memberikan kepuasan kerja pada karyawan adalah pekerjaan yang menarik, menantang, tidak membosankan, dan pekerjaan yang memberikan status tertentu kepada yang mengerjakannya.

- Upah/gaji

Gaji atau upah adalah hal yang signifikan, tetapi merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja karyawan. Untuk itu pemberian gaji dan upah perlu kehati-hatian.

- Promosi

Promosi memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja karyawan, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda.

- Supervise

Karyawan lebih menyukai atasan yang bersikap mendukung, perhatian, hangat, bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik.

- Kelompok kerja

Kelompok kerja dalam organisasi bisa memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Rekan kerja yang baik dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan lainnya.

- Kondisi kerja/lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja yang bagus dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih semangat dalam mengerjakan pekerjaan mereka, namun apabila kondisi lingkungan buruk karyawan cenderung lebih sulit dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.5. Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi

Motivasi berhubungan dengan kekuatan, arah perilaku, dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang dalam berperilaku. Robbins (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian. Sementara motivasi dalam pemahaman yang umum berhubungan dengan usaha mencapai tujuan, fokus pada tujuan organisasi bisnis. Herzberg (1996) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan untuk seseorang melaksanakan suatu pekerjaan guna memenuhi kebutuhannya. Luthans (2006) memandang motivasi sebagai sistem terdiri dari:

- Kebutuhan, kebutuhan muncul ketika ada ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis.
- Dorongan, bisa disebut juga motif dibentuk untuk mengurangi kebutuhan.
- Insentif, adalah sesuatu yang bisa menjadi dorongan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik..

B. Sumber Motivasi

Sumber motivasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik timbul dalam diri karyawan itu sendiri, muncul tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individu yang memacu karyawan melakukan sesuatu yaitu:

- Minat

Karyawan akan melakukan sesuatu dengan sendirinya jika hal yang dilakukan sesuai dengan keinginannya.

- Sikap positif

Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya rela terlibat dalam kegiatan tersebut, dan berusaha sebaik mungkin.

- Kebutuhan

Karyawan yang memiliki kebutuhan tertentu akan berupaya memenuhi kebutuhan tersebut dengan melakukan berbagai aktivitas.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan yang berasal dari luar, yaitu :

- Motivator

Berkaitan dengan penghargaan, prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kesempatan berkembang.

- Kesehatan kerja

Organisasi yang baik akan memperhatikan dan menjamin kesehatan para karyawannya.

C. Karakteristik Motivasi

Ada tiga karakteristik dasar motivasi kerja yang berhubungan dengan karyawan, yaitu:

1. Usaha, merupakan kekuatan dari seseorang yang dikeluarkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.
2. Ketekunan, mengacu pada seberapa besar usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
3. Arah, mengacu pada kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam perilaku bekerjanya.

D. Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Abraham Maslow (1943-1970) berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang sifatnya berjenjang, artinya apabila kebutuhan pertama telah terpenuhi maka kebutuhan selanjutnya akan menjadi kebutuhan utama. Dasar teori ini adalah:

- Manusia adalah makhluk yang selalu mempunyai keinginan lebih banyak, dan akan berhenti ketika meninggal.
- Kebutuhan yang sudah dipenuhi tidak lagi menjadi motivator, kebutuhan yang belum dipenuhilah yang menjadi motivator

Teori yang dikembangkan Maslow menyatakan setiap manusia terdiri atas 5 tingkat kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan Fisiologis, merupakan kebutuhan terendah, misalnya makan, minum, dan bernafas.
- Kebutuhan Rasa Aman, merupakan kebutuhan akan perlindungan dari

segala macam ancaman dan bahaya baik fisik maupun non fisik.

- **Kebutuhan Sosial**, merupakan kebutuhan untuk diterima dalam masyarakat, berinteraksi, mencintai dan dicintai.
- **Kebutuhan Harga Diri Atau Pengakuan**, merupakan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, terutama orang yang berada disekitarnya.
- **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, potensi, memberi penilaian, berpendapat, dan memberi kritik.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

McClelland (1987) mengatakan jika motivasi seseorang berbeda, tergantung kebutuhan prestasi seseorang. McClelland mengartikan motivasi sebagai kebutuhan bersifat sosial, yang muncul karena pengaruh eksternal. Ada tiga jenis motivasi menurut McClelland, yaitu:

- **Kebutuhan Berprestasi**

merupakan kebutuhan untuk berprestasi karena refleksi dari dorongan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow berada di antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan beraktualisasi diri. Kebutuhan akan prestasi merupakan kebutuhan untuk memiliki pencapaian yang signifikan, dan memiliki standar yang tinggi. Imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan akan prestasinya dari masyarakat dan diakui karena prestasinya.

- **Kebutuhan Kekuasaan**

Merupakan kebutuhan akan kepuasan karena refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan agar membuat orang lain berperilaku tanpa dipaksa, atau bentuk ekspresi individu yang dapat mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak diantara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan untuk mengatur dan memimpin orang lain. Ada dua jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan pribadi dan sosial.

- **Kebutuhan Berafiliasi**

Need for affiliation adalah kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain. Seseorang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi kebanyakan berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial tinggi. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan mendapatkan hubungan baik dengan orang lain.

3. Teori Motivasi Douglas McGregor

McGregor merupakan seorang psikolog sosial yang berasal dari Amerika yang mengemukakan teori XY yang berkaitan dengan motivasi di bidang pengelolaan SDM modern. Teori X dan Y menjabarkan model motivasi yang saling berkaitan.

- **Teori X**

Dalam teori ini karyawan dianggap memiliki sifat alamiah malas atau tidak menyukai pekerjaannya untuk itu perlu dimotivasi dengan gaya yang otoriter. Manajemen harus terus aktif memotivasi para

karyawannya. Ada asumsi lain yaitu karyawan dianggap tidak punya ambisi sehingga selalu ingin menghindari tanggungjawab untuk itu perlu diarahkan, dipaksa, dan dikontrol dalam pengawasan yang ketat. Teori X ini biasanya tidak terlalu efektif jika diterapkan dalam praktik manajemen modern. Tetapi teori X ini juga perlu digunakan pada karyawan yang lebih gampang termotivasi secara efektif dan memberikan hasil kinerja yang bagus dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

Para pemimpin dan manager organisasi bisnis yang ingin menerapkan model teori X harus secara tegas mengatakan aturan, arahan, ultimatum dengan pemberian imbalan, dan hukuman untuk para karyawan jika melakukan suatu kesalahan. Teori X ini berfokus pada pengawasan di dalam pelaksanaan prosedur standar kinerja yang sudah ditetapkan, pengendalian aktivitas, tugas dan perintah dengan deadline, dan memastikan hasil akhir karyawan harus sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

- Teori Y

Dalam teori Y karyawan diasumsikan sebagai seorang yang berambisi, bersedia bertanggung jawab bahkan mencari wewenang agar berkerja optimal dengan potensi yang dimiliki. Karyawan dianggap secara alamiah menikmati pekerjaannya dan termotivasi untuk berprestasi. Gaya kepemimpinan dalam teori Y adalah partisipatif dimana karyawan akan dilibatkan dalam membuat keputusan dan

memberi peluang untuk perkembangan mereka serta karir para karyawan.

Kemampuan, keahlian, kreativitas, otonom, pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan diapresiasi oleh manajemen yang menerapkan teori Y dalam memotivasi karyawannya. Walaupun demikian, teori Y tetap memanfaatkan penilaian untuk remunerasi, insentif, dan pemberian sanksi jika diperlukan. Teori ini mendorong perluasan wawasan karyawan dan perbaikan kualitas SDM yang berkelanjutan. Penerapan teori Y terbukti lebih menguntungkan dari teori X khususnya pada organisasi bisnis yang membutuhkan professional berkeahlian tinggi.

E. Kebutuhan Akan Motivasi

Alasan kenapa para karyawan bersedia bekerja menurut Peterson dan Plowman (1985) karena faktor-faktor berikut ini:

- Keinginan Hidup, merupakan keinginan paling utama setiap individu. Semua individu bersedia bekerja untuk memenuhi kebutuhan agar mampu melanjutkan hidupnya.
- Keinginan Posisi, keinginan individu selanjutnya yang mendorong seseorang bersedia untuk bekerja
- Keinginan Kekuasaan, merupakan keinginan untuk memiliki yang mendorong seseorang bersedia untuk bekerja.
- Keinginan Pengakuan, adalah pendorong seseorang bersedia untuk bekerja. Setiap individu memiliki keinginan dan kebutuhan dan mengharapkan kepuasan dari hasil kinerjanya.

F. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor pendorong tingkah laku seorang karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan antara lain sebagai berikut:

- Keluarga, motivasi berprestasi seorang karyawan dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman
- Konsep Diri, jika karyawan berfikir mampu melakukan sesuatu, maka karyawan akan terdorong untuk melakukannya.
- Jenis Kelamin, kebanyakan prestasi kerja di lingkungan pekerja umumnya diidentifikasi dengan maskulinitas.
- Pengakuan dan Prestasi, seorang karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras ketika mereka merasa diperhatikan oleh atasan maupun organisasi.
- Cita-cita, disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai oleh seseorang. Cita-cita dapat bersifat positif maupun negative.
- Kemampuan Belajar, meliputi beberapa aspek psikis dari karyawan seperti pengamatan, perhatian, ingatan, daya piker dan fantasi.
- Kondisi Karyawan, kondisi fisik dan psikis seorang karyawan akan mempengaruhi motivasi seorang karyawan, sehingga atasan perlu memperhatikan kondisi fisik dan psikis karyawannya.
- Kondisi Lingkungan, merupakan unsur yang berasal dari luar individu. Unsur ini bisa berasal dari lingkungan keluarga, masyarakat, maupun organisasi.
- Unsur Dinamis dalam pekerjaan, adalah unsur yang keberadaannya tidak

stabil, misalnya emosi karyawan, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga.

- Upaya pimpinan melakukan motivasi, adalah bagaimana seorang atasan menyiapkan strategi untuk memotivasi para karyawannya.

G. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) indikator motivasi kerja yaitu:

Motivasi Internal:

- Tanggungjawab atas pekerjaan
- Target pekerjaan
- Tantangan bekerja
- Senang dalam bekerja
- Berusaha dengan sabaik mungkin
- Mengutamakan prestasi

Motivasi Eksternal:

- Berusaha memenuhi kebutuhan
- Senang memperoleh pujian
- Ingin memperoleh insentif
- Ingin mendapatkan pujian

Menurut Sinungan, (2008) hal hal yang dibutuhkan oleh seorang motivaot adalah:

- Pencapaian pekerjaan
- Penghargaan
- Pekerjaan itu sendiri
- Peningkatan
- Tanggungjawab

- f. Kebijakan organisasi/pemerintah
- g. Supervise
- h. Lingkungan kerja
- i. Gaji
- j. Tunjangan
- k. Status
- l. keamanan

Menurut Herzberg (1996) faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Motivasional
 1. Pengakuan
 - Apresiasi dari atasan
 - Pujian dari rekan kerja
 2. Prestasi Kerja
 - Hasil pekerjaan yang baik secara kuantitas dan kuantitas
 - Memiliki kemampuan dan keahlian
 3. Tanggungjawab
 - Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
 4. Pekerjaan itu sendiri
 - Tantangan dalam pekerjaan
 - Pekerjaan yang menarik
 5. Karir
 - Kenaikan pangkat,



b. Hygiene factor

1. Gaji atau upah

- Kenaikan gaji
- bonus

2. Kondisi kerja

- Suasana kerja yang nyaman
- Lingkungan kerja yang rapi an bersih
- Fasilitas yang lengkap

3. Kebijakan organisasi

- Kerja lembur
- Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

4. Pengawasan

- Memberikan pengawasan dalam pekerjaan

5. Interaksi karyawan

- Komunikasi antar karyawan yang baik
- Komunikasi antara karyawan dengan atasan yang baik

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Suparyadi (2015) hasil penilaian kinerja digunakan untuk koreksi terhadap semua faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tak sesuai harapan salah satunya adalah ketidakpuasan kerja. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk mendorong peningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka (Hasibuan, 2003:88).

Cindi, dkk (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara Penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja sebesar 88.5%. artinya ketika karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif, wayan, dan Sintasih (2015) hasil analisis menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Rita Dwi Wulandari (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan Sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Harum Kayu Lestari.

H1: Terdapat pengaruh positif dari variable penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Kondisi dimana tempat kerja dalam kondisi normal akan menunjang pekerja melakukan pekerjaannya dengan baik , sehingga puas dengan pekerjaannya, sementara dengan kondisi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga kepuasan kerja juga negatif Wadhwa (2011). Robbins (1996:208) menyatakan bahwa Salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang mendukung.

Aslinda (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang dimaksud yaitu; suhu udara di ruang kerja saya cukup sejuk, ukuran ruang kerja saya cukup memadai, senang dengan tata letak ruang kerja,

ruang kerja cukup bersih, hubungan kerja yang baik. Penelitian Aruan, dan Fakhri (2015) dalam penelitiannya mengatakan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dalam penelitian Zulfahmi, dkk (2017) menyatakan variabel lingkungan kerja fisik (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

H2: Terdapat pengaruh yang positif dari lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

2.3.3. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi kerja

Suparyadi (2015) kinerja bawahan yang tidak sesuai harapan dapat disebabkan oleh faktor individu seperti, kurangnya percaya diri, dll. Oleh karena itu atasan perlu peduli dan memecahkan masalah tersebut, apabila masalah tersebut teratasi maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja. Usmara (2006:11) fungsi penilaian kinerja yang efektif seharusnya bisa memperbesar motivasi karyawan, karena dengan tingginya motivasi akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai perusahaan, begitu pula sebaliknya. Meningkatkan motivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, dikarenakan tiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam bekerja.

Suwanto (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan secara bersama-sama. Immanuel (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara sistem pengukuran

kinerja terhadap motivasi kerja. Suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Resty Gustiawati (2015) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi kerja Guru, artinya dengan adanya evaluasi yang dilakukan maka motivasi kerja akan meningkat.

H2: Terdapat pengaruh yang positif dari variable penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Kadarisman (2012), dalam penelitiannya mengatakan kondisi kerja merupakan lingkungan kerja yang didalamnya terdapat semua fasilitas yang dapat menunjang pekerjaan mereka. Salah satu langkah untuk memberikan motivasi kepada karyawan yaitu melalui pemberian fasilitas, perusahaan dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada karyawan yang akan mendukung kelancaran pekerjaan. (Sunyoto 2012) dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja.

Prakoso, dkk (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment. Sarina (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial faktor kebutuhan, tingkat pendidikan,

kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, dan penghargaan prestasi kerja terbukti berpengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Sari Andamdewi (2013) dalam penelitiannya mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja, dengan demikian salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah lingkungan kerja.

H4: Terdapat pengaruh yang positif dari variable lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan

2.3.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Motivasi Kerja

Suparyadi (2015) dalam penelitiannya mengatakan jika karyawan menyukai pekerjaan yang menantang, artinya untuk melaksanakan pekerjaan butuh kemampuan dan ketrampilan, apabila karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan maka karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Sarina (2014) dalam penelitiannya mengatakan bahwa secara parsial faktor kebutuhan, tingkat pendidikan, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, dan penghargaan prestasi kerja terbukti berpengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Suastuti (2014) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin bertambah tinggi motivasi kerja

karyawan. Nugroho (2012) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan, artinya ketika kepuasan karyawan terpenuhi maka motivasi karyawan dalam bekerja akan meningkat.

H5: terdapat hubungan yang positif dari variable kepuasan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan

2.3.6. Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Lestari (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dari Penilaian Kinerja terhadap Motivasi, dan terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dari Penilaian Kinerja terhadap Motivasi melalui Kepuasan Kerja. Amir, dkk (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa, kepuasan dengan penilaian kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja intrinsik karyawan. Temuan dari penelitian ini juga akan memberikan kontribusi bantuan tambahan untuk perspektif bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja meningkatkan tingkat motivasi kerja intrinsik karyawan, yang dapat mengakibatkan peningkatan kinerja kerja karyawan. Singh dan Viviek (2011) dalam penelitiannya mengatakan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Ini menyiratkan bahwa motivasi adalah fungsi dari kepuasan kerja dan nilainya memang terpengaruh dengan perubahan nilai kepuasan yaitu, nilai Motivasi meningkat dengan meningkatnya nilai Kepuasan Kerja dan sebaliknya.

H6: Diduga terdapat pengaruh yang positif dari variable penilaian kerja terhadap motivasi melalui kepuasan kerja.

2.3.7. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Amir (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa tidak semua orang termotivasi oleh uang, oleh karena itu peneliti menyusun seperangkat pedoman yang diusulkan untuk memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka tanpa menaikkan upah mereka. Amin (2015) dalam penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja guru dan kondisi kerja berhubungan dengan motivasi dan kinerja mengajar guru. Dapat dikatakan bahwa jika kepuasan kerja guru dan suasana kerja di madrasah meningkat baik, secara positif akan mempengaruhi motivasi guru dan kinerja pekerjaan guru. Sell and Cleal (2011) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor lingkungan kerja psikososial, seperti informasi tentang keputusan mengenai tempat kerja, dukungan sosial, dan pengaruh, memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Faktor lingkungan dan sosial-ekonomi yang terkait dengan kepuasan kerja tidak hanya dalam hal meningkatkan kepuasan kerja atau tidak, yaitu menjadi faktor motivasi atau tidak.

H7: diduga terdapat pengaruh positif dari variable lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja

2.4 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2014:5) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel ini diukur dari data yang terdiri dari angka-angka yang dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Menurut Sugiyono (2014:13) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada sampel atau populasi tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya bersifat random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Profil Perusahaan

PT. X merupakan perusahaan bulu mata palsu terbesar di Indonesia yang terletak di Kabupaten Purbalingga. Pada tahun 1974, seorang pedagang barang-barang kosmetik dari Korea Selatan mengadakan hubungan dagang dengan, yaitu ekspor dan impor bermacam-macam barang kosmetik dari Korea Selatan untuk dipasarkan di Indonesia. Diantara barang-barang yang diperdagangkan tersebut adalah rambut dan bulu mata palsu mengalami perkembangan yang cukup pesat, bahkan pangsa pasarnya semakin luas hingga ke Amerika Serikat, Eropa dan juga negara Timur Tengah. Melihat prospek perdagangan bulu mata di pasaran internasional yang semakin kuat, maka pada awal tahun 1947, berdiri perusahaan

yang memproduksi sendiri bulu mata palsu. Langkah yang diambil sebagai realisasi keputusan tersebut, dilakukanlah berbagai kajian dan pilihan dimana lokasi pabrik dengan melalui pertimbangan sebagai berikut:

- Hasil survey menunjukkan bahwa sejak tahun 1960 kota Purbalingga sudah merupakan daerah sentra pengrajin rambut seperti: cemara, sanggul, dan konde.
- Banyak tenaga kerja yang sudah terampil dan tekun dalam bidang tersebut

Secara resmi tanggal 25 Maret 1976 didirikanlah perusahaan bulu mata palsu dengan nama PT, akte notaris nomor 23, tanggal 25 Maret 1976 dan ijin Nomor. 113/List5.310/VI/399/132.3/77, yang diperbaharui dengan ijin Nomor 503/311/536/10/81 dan diperbaharui lagi dengan ijin 1386/11/4/XI/1994. Adapun maksud didirikannya perusahaan adalah guna turut membuka dan memperluas lapangan kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran serta dapat meningkatkan devisa Negara.

Perusahaan perlu memikirkan bagaimana melayani orderan yang fluktuasinya tidak beraturan, terkadang pada bulan tertentu mengalami lonjakan tinggi tetapi terkadang mengalami penurunan yang tajam. Terdorong untuk mengatasi situasi tersebut, membuat perusahaan mampu menangkap peluang yang cukup baik untuk mengatasi permasalahan tersebut, sehingga muncul sebuah pemikiran menggabungkan model kemitraan usaha di pedesaan. Maka pada tahun 1976 perusahaan mulai menjalin kerjasama yang bersifat kemitraan dengan beberapa orang yang berdomisili di beberapa daerah pedesaan di wilayah Purbalingga untuk dijadikan mitra kerja perusahaan atau lebih dikenal sebagai Pengepul. Dari kerja sama dengan beberapa orang di desa memperoleh manfaat sebagai berikut :

- Meningkatkan produktifitas kerja dan sumber pendapatan devisa Negara
- Menciptakan lapangan pekerjaan dan pemberdayaan wanita dalam sector perekonomian
- Meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan di kabupaten Purbalingga.

3.3 Variabel Penelitian

Cresswell (2014:76) variabel penelitian merujuk pada karakteristik ataupun atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau di observasi. Sekaran dan Bougie (2017:77), variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau mampu merubah nilai. Sugiyono (2014:58) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

3.3.1 Variabel Independen

Creswell (2014:77) merupakan variabel yang mungkin menyebabkan, mempengaruhi dan berefek pada outcome. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel treatment, manipulated, atecendent atau predictor. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:79) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positive maupun negative. Sugiyono (2014:59) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi salah satu sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen.

3.3.2 Variabel Dependen

Creswell (2014:77) variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan pengaruh dari hasil variabel bebas. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:77) variabel dependen

merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang sesuai dengan investigasi. Sugiyono (2014:59) variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

3.3.3 Variabel Intervening

Creswell (2014:77) variabel intervening berada diantara variabel bebas dan terikat, variabel ini memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:84) berpendapat bahwa variabel intervening merupakan variabel yang muncul antara saar variabel bebas mulai mempengaruhi dari pada variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Tuckman dalam Sugiyono (2014:61) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini sebagai variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi timbulnya variabel dependen.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Sistem penilaian kinerja (X1)

Menurut Snell, Bohlander (2013) Penilaian kinerja adalah proses tahunan yang dilakukan oleh manager untuk mengevaluasi kinerja karyawan terhadap persyaratan pekerjaannya, dan mengetahui bagian mana yang masih perlu di perbaiki. Berikut adalah tolak ukur kinerja menurut Snell Bohlander:

a. Tujuan Penilaian

- Tujuan administrasi
 1. Membuat keputusan dokumen pribadi
 2. Mengidentifikasi masalah dan solusinya
 3. Evaluasi pelatihan dan pengembangan
 4. Kompensasi
 5. bonus
 6. Promosi
 7. demosi
 8. Phk atau keputusan pemberhentian
 9. Evaluasi pencapaian prestasi karyawan
- Tujuan strategis
 1. Perilaku karyawan sesuai tujuan perusahaan
 2. Umpan balik
- Tujuan Pengembangan
 1. Umpan balik yang tepat
 2. Mengidentifikasi kekuatan
 3. Mengidentifikasi kelemahan
 4. Meningkatkan komunikasi
 5. Mengidentifikasi pelatihan individu

b. Standar Penilaian

- Kualitas
- Kuantitas
- Validitas

- Reliabilitas
- c. Siapa Yang Menilai
- Atasan
 - Bawahan
 - rekan
- d. Hambatan penilaian
- Penilai jujur
 - Standar yang jelas
 - Metode yang tepat
- e. Error/Kesalahan Penilai
- Memberikan penilaian rata-rata
 - Memberikan penilaian sangat baik atau sangat rendah
 - Memberikan penilaian diluar indicator
 - Adanya bias penilaian terhadap karyawan
 - Memberikan penilaian berdasarkan penilai
- f. Pelatihan untuk Penilai
- Error of central tendency
 - Leniency or strictness error
 - Recency error
 - Contrast error
 - Similar to me error
- g. Metode Penilaian
- Penilaian berdasarkan sifat

- Penilaian berdasarkan perilaku
- Penilaian berdasarkan hasil

3.4.2 Lingkungan Kerja (X2)

Menurut Robbins (2002:226) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Menurut Robbins (2003;127) indicator lingkungan kerja fisik adalah :

a. Suhu

- Kondisi udara
- kelembaban

b. Kebisingan

- Suara mesin terlalu keras
- Suara bising

c. Penerangan

- Sumber penerangan
- Ketajaman penglihatan

d. Mutu udara

- Bebas polusi
- Sirkulasi udara

e. Ukuran ruang kerja

- Luas
- Nyaman



f. Pengaturan ruang kerja

- Efisiensi
- Nyaman

g. Privasi

Sedangkan indicator lingkungan kerja non fisik adalah:

a. Hubungan kerja

- Hubungan dengan atasan
- Hubungan dengan rekan kerja
- Hubungan dengan bawahan

b. Kelompok Lingkungan kerja

- Kerja sama tim
- Hubungan antar divisi

3.4.3 Kepuasan Kerja (Z)

Luthans (2002: 19) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Luthans (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

- Jenis pekerjaan yang dilakukan
- Sesuai keahlian

b. Gaji

- Keadilan dalam pembayaran gaji

- Kenaikan gaji bertahap yang dianggap layak
 - Adanya asuransi
- c. Karir/promosi
- Adanya pelatihan
 - Adanya pengembangan
 - Kesempatan promosi yang adil dan kompetitif
- d. Supervise
- Arahan dari atasan
- e. Kelompok Kerja
- Rekan kerja yang baik
 - Rekan kerja yang bisa diajak bekerjasama
- f. Penghargaan
- Pekerjaan yang diapresiasi oleh atasan
 - Pekerjaan yang diapresiasi oleh rekan kerja.

3.4.4 Motivasi kerja (Y)

Herzberg (1996) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan untuk seseorang melaksanakan suatu pekerjaan guna memenuhi kebutuhannya.

Menurut Herzberg (1996) faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Motivasional
1. Pengakuan
 - Apresiasi dari atasan
 - Pujian dari rekan kerja
 2. Prestasi Kerja

- Hasil pekerjaan yang baik secara kuantitas dan kualitas
 - Memiliki kemampuan dan keahlian
3. Tanggungjawab
- Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
4. Pekerjaan itu sendiri
- Tantangan dalam pekerjaan
 - Pekerjaan yang menarik
5. Karir
- Kenaikan pangkat,
- b. Hygiene factor
6. Gaji atau upah
- Kenaikan gaji
 - bonus
7. Kondisi kerja
- Suasana kerja yang nyaman
 - Lingkungan kerja yang rapi dan bersih
 - Fasilitas yang lengkap
8. Kebijakan organisasi
- Kerja lembur
 - Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan
9. Pengawasan
- Memberikan pengawasan dalam pekerjaan
10. Interaksi karyawan



- Komunikasi antar karyawan yang baik
- Komunikasi antara karyawan dengan atasan yang baik

3.5. Populasi Dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2011). Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian adalah karyawan PT X pada divisi tertentu. Jumlah keseluruhan karyawan yang ada pada departemen tersebut adalah 150 orang karyawan.

3.5.2 Sampel

Sedangkan sampel adalah sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari sebuah populasi dari penelitian untuk menjadi wakil dari populasi tersebut (Sekaran, 2011). Sampel pada penelitian ini ditujukan kepada karyawan pada PT. X pada divisi operasi. Maka sampel dalam penelitian ini adalah departemen operasi yang diambil 150 orang .

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Uma Sekaran (2011) jenis pengumpulan data dibagi menjadi dua bagian yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuisioner disebarkan melalui internet (Uma Sekaran, 2011). Maka dalam penelitian ini,

peneliti menggunakan kuisisioner sebagai metode untuk mengumpulkan data responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011). Untuk jenis data sekunder, peneliti melakukan observasi serta situs web resmi perusahaan sebagai upaya untuk memperoleh sumber data berupa dokumentasi perusahaan.

Pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan informasi mengenai PT X. Kuisisioner yang di sebarakan berisi pertanyaan mengenai Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Menurut (Uma Sekaran 2011:31) Skala likert di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 6 titik dengan susunan berikut: Bobot yang di gunakan dalam setiap pertanyaan yaitu:

Tabel Skala Likert

Jawaban	Nilai
Amat Sangat Setuju (ASS)	6
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	2
Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)	1

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel keselamatan kesehatan kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang diberikan kepada karyawan PT X.

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

- a. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan soal skor konstruk atau variabel
- b. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk
- c. Uji dengan Confirmatory Factor analysis (CFA)

Rumus yang di gunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product*

Moment Sebagai berikut (Azwar, 2009:19):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total Skor

n = Jumlah Subyek

XY = Skor butir x total

Suatu instrument dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r table dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: Dimana seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: dimana pengukurannya hanya sekali dari kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui Alpha Cronbach. Alpha Cronbach digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan ‘ benar ‘ atau ‘ salah ‘, melakukan digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku.

Berikut adalah formula Alpha Cronbach (Riduwan 2007)

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) r}$$

Keterangan:

- α : Koefisien reliabilitas alpha cronbach
 k : Jumlah butir pertanyaan dalam skala
 r : Rata – rata korelasi diantara butir pertanyaan

Untuk mengetahui alat ukur tersebut reliabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas nilai koefisien tersebut dari 0 hingga 1. Apabila semakin mendekati angka 1 maka menunjukkan reliabel. Suatu pengukuran dikatakan reliabel apabila nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 atau 60 % maka data tersebut reliabel.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara yang bisa digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal (Ghozali, 2013).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

Heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Sementara dasar analisis untuk pengujian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), sehingga akan diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
 - b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas
3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2013)

Sementara Metode analisis data ada dua, yaitu :

- a. Menurut Sekaran (2011:175), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi.
- b. Analisis statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik. Menurut Sekaran (2011:285) statistik deskriptif yaitu statistik yang menggambarkan fenomena yang menarik perhatian.

3.9 Uji Statistik

3.9.1 Analisis Regresi

Menurut Gujarati (dalam Ghozali 2013) analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas atau bebas) dengan tujuan

untuk mengestimasi dan / atau memprediksi rata – rata populasi atau nilai rata – rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Menurut Ghozali (2013) dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan pula arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random / stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probalistik. Variabel independen atau bebas diasumsikan memiliki nilai tetap.

Berikut merupakan jenis analisis linear:

1. Analisis Regresi Lnear Berganda

Analisis linear berganda digunakan peneliti, apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila terdapat dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (di naik turunkan nilainya). Oleh karena itu analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah vaiabel independennya minimal 2 variabel. Bentuk umum dari persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + Z + e$$

Keterangan :

Y = Motivasi kerja

a = Konstanta

X1 = Sistem penilaian kinerja

X2 = lingkungan kerja

Z = Kepuasan kerja

e = Error

2. Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2012:97) Koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen

3. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013) uji statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (β_i) sama dengan nol, atau

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Artinya adalah apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : \beta_i \neq 0$$

3.9.2 Analisis Jalur (*Path Analyze*)

Menurut Ghozali (2013) metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah

ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab – akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Level of significancy dalam analisis ini adalah sebesar 5 % yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Excell, dan SPSS.

Variabel penelitian:

X1	= Sistem Penilaian Kinerja
X2	= Lingkungan Kerja
Z	= Kepuasan Kerja Karyawan
Y	= Motivasi Kerja

3.9.3 Diagram Jalur Dan Persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah berkepala tunggal atau single headed arrow dan berkepala dua atau double headed arrow.
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan:

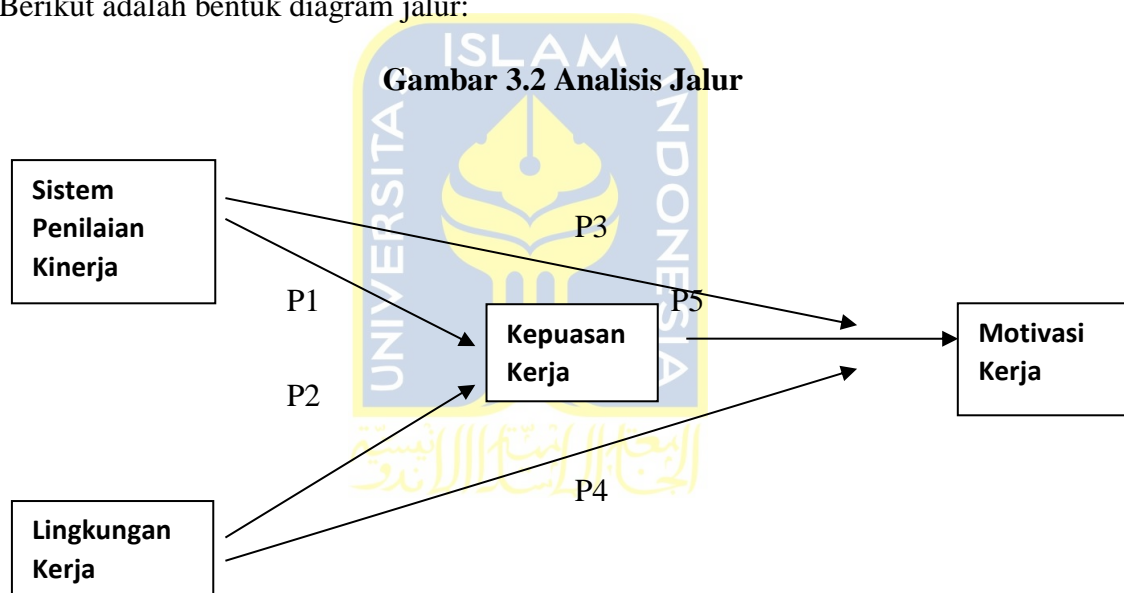
$$X1 \longrightarrow X2$$

3. Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan:

$$X1 \longleftrightarrow X2$$

4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada conceptual framework hanya digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.

Berikut adalah bentuk diagram jalur:



Keterangan:

X1 : Sistem Penilaian Kinerja

X2 : Lingkungan kerja

Z : Kepuasan Kerja

Y : Motivasi Kerja

P1 : Koefisien pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

P2 : Koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

P3 : Koefisien pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja

P4 : Koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

P5 : Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja

$$Z = P1X1 + P2X2$$

$$Y = P3X3 + P4X4 + P5Z$$



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis data dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa penelitian ini dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan PT X. Penelitian ini jumlah populasi dan sampel sebanyak 150, tetapi hanya 105 kusioner yang kembali. Perolehan kuesioner ini dapat dilihat dari lampiran rekapitulasi data. Setelah semua data terkumpul kemudian data tersebut di edit dan di tabulasikan, untuk kemudian selanjutnya di analisis menggunakan bantuan program statistic computer *SPSS 21 for window*.

4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas dalam penelitian ini dihitung dari setiap item variabel Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, kepuasan kerja dan Motivasi. Data yang diambil sebanyak 105 responden dan diolah melalui *SPSS 21 for Windows*. distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 4.1: Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1	Sistem Penilaian Kinerja (X1)	44
2	Lingkungan kerja (X2)	18
3	Kepuasan Kerja (Z)	19
4	Motivasi (Y)	15
	Total	96

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 1, hal. 177)

Perhitungan Validitas berdasarkan pada perbandingan antara r_{hitung} dan r_{tabel} dimana $r_{tabel} = (df=N-2, 105-2=103 \text{ pada } \alpha=0,05)$. Bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka pertanyaan dianggap valid.

a. Sistem Penilaian Kinerja (Variabel X₁)

Instrumen penelitian mengenai sistem penilaian kinerja berjumlah 44 item pertanyaan dengan responden sebanyak 105 karyawan yang bekerja pada PT X dan diuji menggunakan program SPSS. Berikut merupakan perhitungannya:

Tabel 4.2: Hasil Uji Validitas sistem penilaian kinerja (X₁)

Item	r_{hitung}	Keterangan
Item 1	0.509	Valid
Item 2	0.625	Valid
Item 3	0.570	Valid
Item 4	0.635	Valid
Item 5	0.529	Valid
Item 6	0.694	Valid
Item 7	0.768	Valid
Item 8	0.773	Valid
Item 9	0.772	Valid
Item 10	0.835	Valid

Item	Rhitung	Keterangan
Item 11	0.750	Valid
Item 12	0.799	Valid
Item 13	0.805	Valid
Item 14	0.742	Valid
Item 15	0.764	Valid
Item 16	0.721	Valid
Item 17	0.760	Valid
Item 18	0.655	Valid
Item 19	0.662	Valid
Item 20	0.749	Valid
Item 21	0.788	Valid
Item 22	0.681	Valid
Item 23	0.428	Valid
Item 24	0.737	Valid
Item 25	0.791	Valid
Item 26	0.808	Valid
Item 27	0.752	Valid
Item 28	0.816	Valid
Item 29	0.856	Valid
Item 30	0.707	Valid
Item 31	0.828	Valid
Item 32	0.744	Valid
Item 33	0.815	Valid
Item 34	0.837	Valid
Item 35	0.872	Valid
Item 36	0.825	Valid
Item 37	0.813	Valid
Item 38	0.817	Valid
Item 39	0.709	Valid
Item 40	0.773	Valid
Item 41	0.795	Valid
Item 42	0.557	Valid
Item 43	0.600	Valid
Item 44	0.563	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 3, hal. 203)

Hasil uji validitas pada variabel sistem penilaian kinerja yang terdiri dari 19 item pertanyaan diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r tabel (0,192). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel sistem penilaian kinerja layak digunakan untuk mengukur variabel sistem penilaian kinerja. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

b. Lingkungan kerja (Variabel X₂)

Instrumen penelitian lingkungan kerja berjumlah 18 item pertanyaan dengan responden sebanyak 105 karyawan yang bekerja pada PT X dan diuji menggunakan program SPSS. Berikut merupakan perhitungannya:

Tabel 4.3: Hasil Uji Validitas lingkungan kerja (X₂)

Item	rhitung	Keterangan
Item 1	0.836	Valid
Item 2	0.860	Valid
Item 3	0.831	Valid
Item 4	0.808	Valid
Item 5	0.882	Valid
Item 6	0.821	Valid
Item 7	0.812	Valid
Item 8	0.868	Valid
Item 9	0.866	Valid
Item 10	0.890	Valid
Item 11	0.887	Valid
Item 12	0.766	Valid
Item 13	0.858	Valid
Item 14	0.834	Valid
Item 15	0.838	Valid
Item 16	0.820	Valid
Item 17	0.802	Valid
Item 18	0.866	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 3, hal. 208)

Hasil uji validitas pada variabel lingkungan kerja yang terdiri dari 18 item pertanyaan diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r tabel (0, 192). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel lingkungan kerja layak digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

c. Kepuasan kerja (Variabel Z)

Instrumen penelitian mengenai kepuasan kerja berjumlah 19 item pertanyaan dengan responden sebanyak 105 karyawan yang bekerja pada PT X dan diuji menggunakan program SPSS. Berikut merupakan perhitungannya:

Tabel 4.4: Hasil Uji Validitas kepuasan kerja (Z)

Item	r hitung	Keterangan
Item 1	0.829	Valid
Item 2	0.889	Valid
Item 3	0.923	Valid
Item 4	0.845	Valid
Item 5	0.868	Valid
Item 6	0.866	Valid
Item 7	0.771	Valid
Item 8	0.850	Valid
Item 9	0.809	Valid
Item 10	0.773	Valid
Item 11	0.793	Valid
Item 12	0.777	Valid
Item 13	0.809	Valid
Item 14	0.861	Valid
Item 15	0.620	Valid
Item 16	0.661	Valid
Item 17	0.596	Valid

Item	Rhitung	Keterangan
Item 18	0.742	Valid
Item 19	0.769	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 3, hal. 2011)

Hasil uji validitas pada variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 19 item pertanyaan diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r tabel (0, 192). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel kepuasan kerja layak digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

d. Motivasi (Variabel Y)

Instrumen penelitian mengenai motivasi berjumlah 15 item pertanyaan dengan responden sebanyak 105 karyawan yang bekerja pada PT X dan diuji menggunakan program SPSS. Berikut merupakan perhitungannya:

Tabel 4.5: Hasil Uji Validitas kinerja (Y)

Item	rhitung	Keterangan
Item 1	0.751	Valid
Item 2	0.760	Valid
Item 3	0.786	Valid
Item 4	0.765	Valid
Item 5	0.743	Valid
Item 6	0.774	Valid
Item 7	0.796	Valid
Item 8	0.818	Valid
Item 9	0.738	Valid
Item 10	0.804	Valid
Item 11	0.814	Valid
Item 12	0.729	Valid

Item	Rhitung	Keterangan
Item 13	0.805	Valid
Item 14	0.840	Valid
Item 15	0.825	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2013 (Lampiran 3, hal. 213)

Hasil uji validitas pada motivasi kerja yang terdiri dari 15 item pertanyaan diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r tabel (0, 192). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel motivasi layak digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan memiliki konsistensi atau tidak. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60.

Tabel 4.6: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Sistem Penilaian Kinerja	0,979	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,975	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,966	Reliabel
Motivasi	0, 954	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 4, hal. 216)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* pada setiap variabel diatas 0,60 atau 60%. Sehingga dapat diartikan bahwa masing – masing variabel pada kuisisioner memiliki konsistensi sebagai alat ukur. Maka item – item pertanyaan kuisisioner pada variabel sistem penilaian kinerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan adalah reliabel.

4.2. Hasil Analisis Deskriptif

4.2.1. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 t:

Tabel 4.7: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	40	38.1
2	Perempuan	65	61.9
	Total	105	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 5, hal. 218)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki yakni sebanyak 40 orang atau 38,1% dan perempuan sebanyak 65 orang atau 69,9%. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan karyawan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan sangat menonjol karena karyawan perempuan sangat mendominasi jumlah karyawan yang ada pada PT X.

2. Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan usia responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia

No	Usia	Jumlah	Presentasi
1	Kurang dari	5	4.76
2	21 – 25	47	44.76
3	26 – 30	24	22.86
4	31 – 35	11	10.48
5	36 – 40	7	6.67
6	41 – 45	10	9.52

No	Usia	Jumlah	Presentasi
7	46 – 50	1	0.95
	Total	105	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2019 (Lampiran 5, hal. 218)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari 105 karyawan penelitian ini 5 atau 4.76 persen berusia <20 tahun, 47 atau 44.76 persen berusia 21– 25 tahun, 24 atau 22.86 persen berusia 26 – 30 tahun, 11 atau 10.48 persen berusia 31 – 35 tahun, 7 atau 6.67 persen berusia 36 – 40 tahun, 10 atau 9.52 persen berusia 41 – 45 tahun, dan 1 atau 0.95 persen berusia 46 – 50 tahun. Hal ini menunjukkan responden penelitian lebih banyak berusia 21 – 25 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan lama bekerja responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	Kurang dari 10	76	72.38
2	11 – 15	17	16.19
3	16 – 20	4	3.81
4	21 – 25	8	7.62
	Total	105	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 5, hal. 212)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 76 atau 72,38%, masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 17 atau 16,19%, masa kerja 16 – 20 sebanyak 4 atau 3,81%, masa kerja 21 – 25 tahun sebanyak 8 atau 7,62%,Maka dapat

disimpulkan bahwa responden yang mendominasi pada penelitian ini sesuai dengan masa kerja adalah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun yang bekerja pada PT. X.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan status responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.10

Tabel 4.10: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Status	Jumlah	Presentase
1	SMA	89	84.76
2	D1	9	8.57
3	S1	7	6.67
	Total	105	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2098 (Lampiran 5, hal. 218)

Berdasarkan tabel diatas, jumlah karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 89 atau 84,76% dan karyawan berpendidikan Diploma 1 sebanyak 9 atau 8,57%, dan karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 7 atau 6.67%. Maka dapat disimpulkan bahwa status karyawan yang ada pada PT. X secara keseluruhan berpendidikan terakhir SMA.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui skor pada masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel tersebut. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Tabel 4.11: Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Amat Sangat Tidak Setuju
1,83 s/d 2,66	Sangat Tidak Setuju
2,67 s/d 3,49	Tidak Setuju
3,50 s/d 4,32	Setuju
4,33 s/d 5,15	Sangat Setuju
5,16 s/d 6,00	Amat Sangat Setuju

1. Sistem Penilaian Kinerja (X1)

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel keselamatan kesehatan kerja diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12: Analisis Deskriptif Variabel sistem penilaian kinerja

NO	PERTANYAAN	N	Mean	Kriteria
Tujuan strategis				
1.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar perilaku karyawan agar sesuai tujuan perusahaan	105	4.648	Sangat Setuju
2.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik yang sesuai kepada karyawan	105	4.448	Sangat Setuju
3.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memperbaiki kinerja karyawan menjadi lebih baik	105	4.486	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.527	Setuju
Tujuan Administratif				
4.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam membuat keputusan dokumen pribadi.	105	4.656	Sangat Setuju

5.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada	105	4.467	Sangat Setuju
6.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pelatihan	105	4.552	Sangat Setuju
7.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pengembangan	105	4.524	Sangat Setuju
8.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan kompensasi	105	4.514	Sangat Setuju
9.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pemberian bonus	105	4.705	Sangat Setuju
10.	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan promosi	105	4.514	Sangat Setuju
11	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan demosi	105	4.371	Sangat Setuju
12	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan pemberhentian	105	4.467	Sangat Setuju
13	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pencapaian prestasi karyawan	105	4.638	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.505	Sangat Setuju
Tujuan Pengembangan				
14	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik yang tepat untuk karyawan	105	4.505	Sangat Setuju
15	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi kelebihan karyawan	105	4.533	Sangat Setuju
16	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi kelemahan karyawan	105	4.400	Sangat Setuju
17	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan meningkatkan komunikasi	105	4.352	Sangat Setuju
18	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi pelatihan yang tepat untuk karyawan	105	4.514	Sangat Setuju

19	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pencapaian kerja	105	4.514	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.470	Sangat Setuju
STANDAR PENILAIAN				
20	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan standar kualitas penilaian	105	4.410	Sangat Setuju
21	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan standar kuantitas penilaian	105	4.343	Sangat Setuju
22	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dapat memberikan penilaian yang tepat sasaran.	105	4.429	Sangat Setuju
23	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dapat memberikan penilaian yang bisa dipertanggungjawabkan	105	4.867	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.512	Sangat Setuju
SUMBER PENILAIAN				
24	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dilakukan oleh penilai yang tepat	105	4.438	Sangat Setuju
25	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan atasan untuk menilai bawahannya	105	4.448	Sangat Setuju
26	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan kepada rekan kerja untuk saling menilai	105	4.248	Setuju
27	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan bawahan untuk menilai atasannya	105	4.210	Setuju
	Rata-rata	105	4.336	Sangat Setuju
HAMBATAN PENILAIAN				
28	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu memberikan informasi yang obyektif	105	4.362	Sangat Setuju
29	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mengatasi masalah standar penilaian menjadi jelas	105	4.438	Sangat Setuju

30	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan metode yang lebih efisien.	105	4.486	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.429	Sangat Setuju
EROR/KESALAHAN PENILAIAN				
31	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah penilaian yang sama rata kepada karyawan	105	4.514	Sangat Setuju
32	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah pemberian penilaian ekstrim sangat baik atau sangat buruk bagi karyawan	105	4.429	Sangat Setuju
33	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah terjadinya penilaian diluar indikator	105	4.390	Sangat Setuju
34	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah terjadinya bias dalam penilaian	105	4.476	Sangat Setuju
35	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah penilaian yang berdasarkan pada apa yang ada dalam diri penilai (bukan pada standar penilaian)	105	4.495	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.461	Sangat Setuju
PELATIHAN PENILAI				
36	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian yang hanya memberikan penilaian ditengah-tengah (netral).	105	4.686	Sangat Setuju
37	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian yang memberikan penilaian ekstrim (sangat baik atau sangat buruk)	105	4.590	Sangat Setuju
38	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena kesan terakhir baik / buruk penilai terhadap yang dinilai	105	4.638	Sangat Setuju
39	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena hanya membandingkan dengan yang dinilai sebelumnya, bukan dengan standar kinerja	105	4.514	Sangat Setuju

40	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena membandingkan dengan dirinya sendiri, bukan dengan standar kinerja	105	4.648	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4,615	Sangat Setuju
METODE PENILAIAN				
41	Perusahaan menggunakan metode penilaian yang paling sesuai dengan karakteristik perusahaan	105	4.457	Sangat Setuju
42	Perusahaan menggugurkan metode penilaian kinerja berdasarkan karakteristik pekerjaan karena dianggap paling sesuai	105	4.581	Sangat Setuju
43	Perusahaan menggugurkan metode penilaian kinerja berdasarkan perilaku karena dianggap paling sesuai	105	4.505	Sangat Setuju
44	Perusahaan menggugurkan metode penilaian kinerja berdasarkan hasil karena dianggap paling sesuai	105	4.733	Sangat Setuju
	Rata-rata		4.569	Sangat Setuju
	Rata-rata keseluruhan	105	4.491	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah yang diolah tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 177)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 105 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,491 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel sistem penilaian kinerja yang meliputi tujuan strategis, tujuan administrative, tujuan pengembangan, standar penilaian, sumber penilaian, hambatan penilaian, kesalahan penilaian, pelatihan penilai, metode penilaian, dan diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah pelatihan penilai dengan rata-rata 4,615 (sangat setuju). Maka dapat diartikan bahwa dimensi pelatihan penilai adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel Sistem Penilaian

Kinerja untuk karyawan PT X dan penilaian responden tertinggi pada variabel Sistem Penilaian Kinerja adalah pada dimensi standar penilaian sebesar 4,867 dan nilai terendah adalah pada dimensi sumber penilaian yakni sebesar 4,210.

2. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13: Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

No	PERTANYAAN	N	Mean	Kriteria
LINGKUNGAN KERJA FISIK				
Suhu				
1	Temperature udara di tempat kerja sudah cukup baik untuk melakukan pekerjaan	105	4.343	Sangat Setuju
2	Kadar kelembaban di tempat kerja sudah cukup untuk menunjang pekerjaan	105	4.362	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.352	Sangat Setuju
Kebisingan				
3	Suara mesin di perusahaan tidak mengganggu saya dalam melakukan pekerjaan	105	4.276	Setuju
4	Suara bising di dalam perusahaan tidak mempengaruhi konsentrasi saya saat bekerja	105	4.238	Setuju
	Rata-rata	105	4.257	Setuju
Penerangan				
5	Penerangan lampu di tempat kerja cukup menunjang dalam melakukan pekerjaan	105	4.524	Sangat Setuju
6	Penerangan lampu tidak mengganggu penglihatan mata ketika bekerja	105	4.457	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.490	Sangat Setuju
Mutu udara				
7	Kualitas udara yang ada di perusahaan tidak mengganggu saya dalam bekerja	105	4.267	Setuju

8	Sirkulasi udara di perusahaan cukup baik	105	4.505	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.386	Sangat Setuju
Ukuran ruang kerja				
9	Ruang kerja yang disediakan perusahaan cukup luas	105	4.533	Sangat Setuju
10	Ruang kerja yang disediakan perusahaan cukup nyaman	105	4.476	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.505	Sangat Setuju
Pengaturan ruang kerja				
11	Tata lay out tempat kerja diperusahaan sudah teratur	105	4.486	Sangat Setuju
12	Penataan tempat kerja memberikan rasa nyaman saat bekerja	105	4.590	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.538	Sangat Setuju
Privasi				
13	Tempat kerja cukup menjamin privasi individu dalam bekerja	105	4.429	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.429	Sangat Setuju
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK				
Hubungan kerja				
14.	Hubungan kerja antara saya dengan atasan saya terjalin baik	105	4.581	Sangat Setuju
15.	Hubungan kerja antara saya dengan rekan kerja saya terjalin dengan baik	105	4.629	Sangat Setuju
16.	Hubungan kerja antara saya dengan bawahan saya terjalin dengan baik	105	4.619	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.610	Sangat Setuju
Kelompok lingkungan kerja				
17.	Di perusahaan ini sangat mengedepankan kerja sama tim	105	4.714	Sangat Setuju
18.	Hubungan antar divisi yang satu dengan yang lain di perusahaan terjalin baik	105	4.667	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.690	Sangat Setuju
	Rata-rata keseluruhan	105	4.473	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah yang diolah tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 181)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 105 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,473 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel lingkungan kerja yang meliputi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah lingkungan kerja non fisik dengan rata-rata 4,690 (sangat setuju). Maka dapat diartikan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel lingkungan kerja untuk karyawan PT Kusuma Nanda Putra dan penilaian responden tertinggi terdapat pada lingkungan kerja adalah pada dimensi lingkungan kerja non fisik (hubungan kelompok kerja) sebesar 4,714 dan nilai terendah adalah pada indikator lingkungan kerja fisik (kebisingan) yakni sebesar 4,238.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14: Analisis Deskriptif Variabel kepuasan kerja

No	PERTANYAAN	N	Mean	Kriteria
A.	PEKERJAAN ITU SENDIRI			
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya kerjakan	105	4.657	Sangat Setuju
2.	Saya merasa puas karena pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keahlian saya	105	4.581	Sangat Setuju

	Rata-rata	105	4.619	Sangat Setuju
B.	GAJI			
3.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan pekerjaan yang sudah saya lakukan	105	4.438	Sangat Setuju
4.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan secara berkala	105	4.543	Sangat Setuju
5.	Saya merasa puas dengan adanya asuransi kesehatan yang sudah diberikan oleh perusahaan	105	4.533	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.505	Sangat Setuju
C.	KARIR			
6.	Saya merasa puas dengan pelatihan yang sudah diberikan perusahaan	105	4.400	Sangat Setuju
7.	Saya merasa puas dengan pengembangan yang sudah diberikan perusahaan	105	4.438	Sangat Setuju
8.	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawan	105	4.457	Setuju
	Rata-rata	105	4.432	Setuju
D.	SUPERVISI			
9.	Saya merasa puas ketika mendapatkan arahan yang jelas dari atasan	105	4.514	Setuju
	Rata-rata	105	4.514	Setuju
E	REKAN KERJA			
10	Saya merasa puas dalam bekerja karena ada kerjasama yang baik dengan rekan kerja	105	4.752	Sangat Setuju
11	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang memiliki sikap yang baik	105	4.781	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.767	Sangat Setuju

E.	PENGHARGAAN/PENGAKUAN			
12.	Saya merasa puas karena pekerjaan saya diapresiasi oleh atasan	105	4.815	Sangat Setuju
13.	Saya merasa puas karena pekerjaan saya diapresiasi oleh rekan kerja	105	4.686	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.752	Sangat Setuju
F.	KOMUNIKASI/HUBUNGAN			
14	Saya merasa senang karena mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja didaam perusahaan	105	4.743	Sangat Setuju
15	Saya merasa senang karena mempunyai hubungan baik dengan atasan didalam perusahaan	105	4.714	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.729	Sangat Setuju
	Rata-rata keseluruhan	105	4.617	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah yang diolah tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 183)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 105 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,617 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, karir, supervise, rekan kerja, pengakuan, komunikasi. Diketahui dimensi tertinggi adalah rekan kerja dengan rata-rata 4,767 (sangat setuju). Dapat diartikan bahwa dimensi rekan kerja adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel kepuasan kerja untuk karyawan PT X dan penilaian responden tertinggi terdapat pada kepuasan kerja adalah pada dimensi pengakuan sebesar 4,819 dan nilai terendah adalah pada indikator karir yakni sebesar 4,400.

4. Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel Motivasi, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15: Analisis Deskriptif Variabel motivasi kerja

No	PERTANYAAN	N	Mean	Kategori
A. Pengakuan				
1.	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan apresiasi dari atasan atas pekerjaan yang saya selesaikan	105	4.905	Sangat Setuju
2.	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan apresiasi dari rekan kerja atas pekerjaan yang saya selesaikan	105	4.810	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.857	Setuju
B. Prestasi kerja				
3.	Saya merasa termotivasi karena hasil pekerjaan saya sesuai target yang sudah ditentukan	105	4.905	Sangat Setuju
4.	Saya merasa termotivasi karena keahlian saya berguna dalam melakukan pekerjaan	105	4.914	Sangat Setuju
5.	Saya merasa termotivasi karena kemampuan saya berguna dalam melakukan pekerjaan	105	4.933	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.917	Sangat Setuju
C. Tanggung jawab				
6.	Saya merasa termotivasi karena dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	105	4.867	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.867	Sangat Setuju
D. Pekerjaan itu sendiri				
7.	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan pekerjaan yang menantang dari perusahaan	105	4.733	Sangat Setuju

8.	Saya merasa termotivasi karena melakukan pekerjaan yang menarik dari perusahaan	105	4.743	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.738	Sangat Setuju
E	Karir			
9.	Saya merasa termotivasi karena perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi	105	4.971	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.971	Sangat Setuju
F.	Upah/gaji			
10.	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan kenaikan gaji secara berkala dari perusahaan	105	5.029	Sangat Setuju
11.	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan bonus dari perusahaan	105	4.924	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.976	Sangat Setuju
G.	Kondisi kerja			
12.	Saya merasa termotivasi karena suasana kerja di perusahaan nyaman	105	4.962	Sangat Setuju
13.	Saya merasa termotivasi karena lingkungan kerja di perusahaan tertata rapi	105	4.886	Sangat Setuju
14	Saya merasa termotivasi karena tersedianya fasilitas yang lengkap di perusahaan	105	4.752	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.867	Sangat Setuju
G.	Kebijakan organisasi			
15	Saya termotivasi karena bisa mengajukan cuti di perusahaan	105	4.733	Sangat Setuju
16	Saya termotivasi karena perusahaan melibatkan saya dalam pengambilan keputusan	105	4.552	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.643	Sangat Setuju
H	Pengawasan			

17	Saya termotivasi karena pengawasan rutin dilakukan oleh atasan	105	4.410	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.410	Sangat Setuju
I. Interaksi karyawan				
18	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena memiliki hubungan atau interaksi yang baik dengan rekan kerja saya	105	4.695	Sangat Setuju
19	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena memiliki hubungan atau interaksi yang baik dengan atasan saya	105	4.629	Sangat Setuju
	Rata-rata	105	4.662	Sangat Setuju
	Rata-rata keseluruhan	105	4.791	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah yang diolah tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 184)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 105 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,791 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel motivasi kerja yang meliputi pengakuan, prestasi kerja, tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri, karir, upah, kondisi kerja, kebijakan organisasi, pengawasan, interaksi karyawan. Dimensi tertinggi adalah kemampuan upah dengan rata-rata 4,976 (sangat setuju). Dapat diartikan bahwa dimensi upah dalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel kinerja untuk karyawan PT X dan penilaian responden tertinggi dari variabel motivasi adalah pada dimensi upah sebesar 5,029 dan nilai terendah adalah pada indikator pengawasan yakni sebesar 4.410.

4.3. Hasil Uji Asumsi Klasik

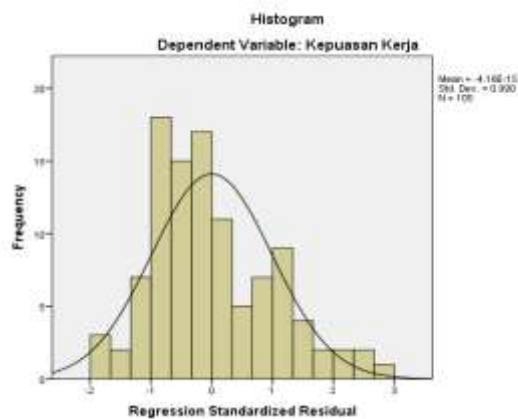
4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dijelaskan bahwa ada dua macam cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji kenormalan data maka dilakukan dengan menggunakan harga Z dari Kolmogrov-Smirnov. Menurut (Sugiyono, 2014: 212) pengujian Kolmogrov-Smirnov dapat dilakukan untuk menguji apakah data residual terdistribusi secara normal. Asumsi data yang mempunyai distribusi secara normal apabila harga Z Kolmogrov-Smirnov menghasilkan taraf signifikan lebih besar dari 0,05 atau 5%.

Tabel 4.16: Hasil Analisis Uji Normalitas

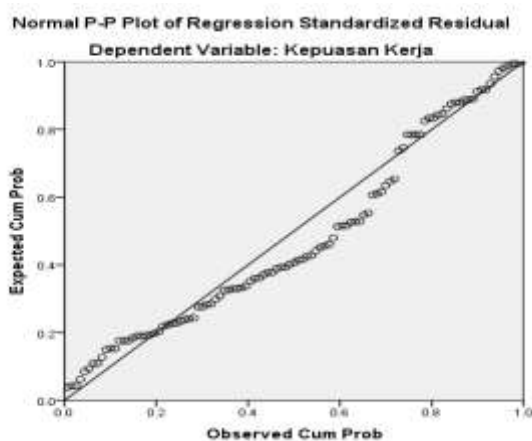
Model Regresi	Nilai Z hitung	Signifikan	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	1.236	0.094	Normal
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	1.223	0.100	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas yang diperoleh dari masing – masing residual pada setiap model regresi memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa residual berdistribusi normal. Uji normalitas ini juga dapat dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan normal p-p plot. Berikut adalah gambar uji normalitas.



Gambar 4.1 Histogram Residual $X_1, X_1 \rightarrow Z$

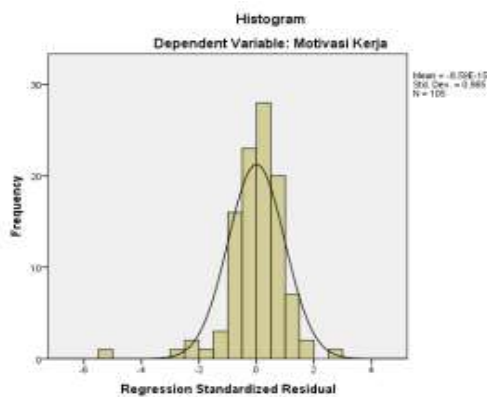
Sumber: data yang diolah tahun 2019 (lampiran 6, hal 195)



Gambar 4.2: Normal P-P Plot Residual $X_1, X_2 \rightarrow Z$

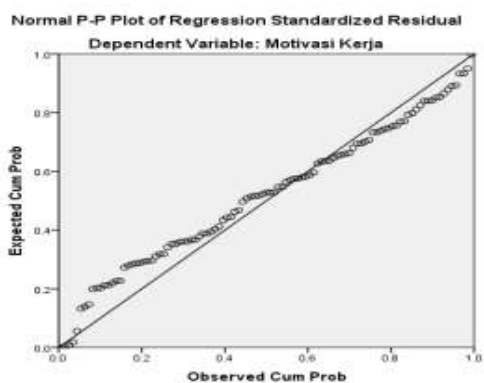
Sumber: data yang diolah tahun 2018 (Lampiran 6, hal.195)

Hasil analisis kurva tersebut menunjukkan bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi 1, sehingga ini dapat kita simpulkan data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji asumsi normalitas ini terpenuhi.



Gambar 4.3 Histogram Residual $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$

Sumber: data yang diolah tahun 2019 (Lampiran 6, hal 196)



Gambar 4.4: Normal P-P Plot Residual $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$

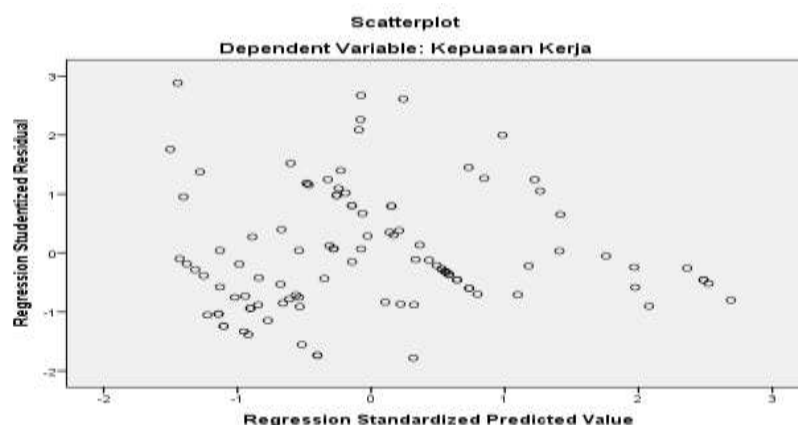
Sumber: data yang diolah tahun 2018 (Lampiran 6, hal. 196)

Hasil analisis kurva tersebut menunjukkan bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi 2, sehingga ini dapat kita simpulkan data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji asumsi normalitas ini terpenuhi.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2013:139) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan dari *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

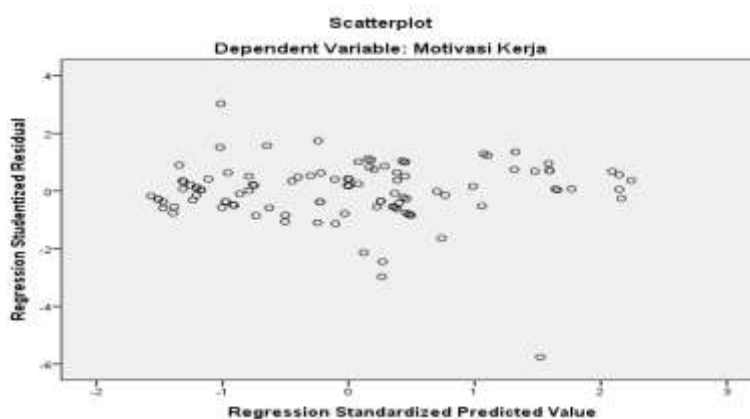


Gambar 4.5: Grafik Scatterplot $X_1, X_2 \rightarrow Z$

Sumber: data yang diolah tahun 2019 (Lampiran 6, hal 198)

Dari gambar di atas uji heteroskedastisitas pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dan dapat dikatakan Uji heteroskedastisitas terpenuhi.

Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja.



Gambar 4.6: Grafik Scatterplot $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$

Sumber: data yang diolah tahun 2019 (Lampiran 6, hal 198)

Dari gambar di atas uji heteroskedastisitas pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dan dapat dikatakan Uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali 2013).

Tabel 4.17: Hasil Uji Multikolinieritas

Model regresi	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
X1, X2 → Z	Sistem penilaian kinerja	0,709	1.410	Non multikolinieritas
	Lingkungan kerja	0,709	1.410	Non multikolinieritas
X1, X2, Z → Y	Sistem Penilaian Kinerja	0,543	1.842	Non multikolinieritas
	Lingkungan kerja	0,370	1.703	Non multikolinieritas
	Kepuasan kerja	0.283	3.532	Non Multikolinieritas

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 6, hal. 216)

Berdasarkan hasil pengujian uji multikolinieritas menunjukkan pada setiap model regresi pada masing – masing variabel independen memiliki nilai VIF dibawah 10 dan *tolerance* diatas 0,1. Dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat multikolinieritas pada model regresi sehingga antar variabel independen tidak terdapat hubungan.

4.4. Analisis Statistik

4.4.1. Analisis Regresi

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

1. Hasil Analisis Regresi Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari uji regresi linear berganda sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.18: Hasil Analisis Regresi Sistem Penilaian Kinerja dan Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.393	.294		1.340	.183
	Penilaian Kinerja (X1)	.410	.073	.350	5.592	.000
	Lingkungan Kerja (X2)	.571	.059	.605	9.673	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS 21* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Z = 0,393 + 0,410 X_1 + 0,571 X_2$$

Dimana :

Z = Kepuasan Kerja

X1 = Sistem Penilaian Kinerja

X2 = Lingkungan kerja

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta pada model regresi yaitu 0.393 (nilai konstanta positif). Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai kepuasan kerja sebesar 0.393
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X1 sebesar 0,410. Artinya variabel X1 memiliki arah pengaruh yang positif. Yaitu jika terjadi kenaikan satu satuan variabel sistem penilaian kinerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,410 satuan
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X2 sebesar 0,571. Artinya variabel X2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan satu satuan variabel pada lingkungan kerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,571 satuan.
- d. Uji t

Setelah mengetahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t (parsial).

a) Pengujian Hipotesis 1 ; Adanya Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel Sistem Penilan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja.

1) Hipotesis

H0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian

kinerja terhadap kepuasan kerja

Ha : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama** yang berbunyi “Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan” **terbukti**.

b) Pengujian Hipotesis 2 ; Adanya Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

1) Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikansi dari variabel lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Diduga terdapat pengaruh signifikansi dari variabel lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$, maka H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua** yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

5) Koefisien Determinasi

Tabel 4.19: Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 ^a	.717	.711	.34307
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 220)

Berdasarkan diatas, $R^2 = 71,1\%$ Ini artinya bahwa variabel sistem penilaian kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) memiliki kontribusi sebesar 71,1 % terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 28,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar variabel X1 dan X2.

2. Hasil Analisis Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi

Hasil dari uji regresi linear berganda keselamatan kesehatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 4.20: Hasil Regresi Linear Berganda Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.213	.230		.928	.356
Penilaian Kinerja	.191	.065	.173	2.938	.004
Lingkungan Kerja	.147	.063	.165	2.321	.022
		.077	.637	7.824	.000

Sumber: data primer diolah,2018 (Lampiran 7, hal 221)

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS 21* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z$$

$$Y = 0,213 + 0,191 X_1 + 0,147 X_2 + 0,077 Z$$

Dimana :

Y : Motivasi

X₁ : Sistem Penilaian Kinerja

X₂ : Lingkungan kerja

Z : Kepuasan Kerja

a : Konstanta

Berdasarkan Tabel 4.20 diatas, dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta pada model regresi yaitu 0,213 (nilai konstanta positif). Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai kinerja karyawan sebesar 0,213.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X1 sebesar 0,191. Artinya variabel X1 memiliki garuh pengaruh yang positif. Yaitu jika terjadi kenaikan satu satuan variabel sistem penilaian kinerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,191 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X2 sebesar 0,147 artinya variabel X2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan satu satuan variabel lingkungan kerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,147 satuan.
- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel X1 sebesar 0,601. Artinya variabel X1 memiliki garuh pengaruh yang positif. Yaitu jika terjadi kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,601 satuan.
- e. **Uji t**

Setelah mengetahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t (parsial).

a) **Pengujian Hipotesis 3 : Adanya Pengaruh Yang Signifikan Dari Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja**

1) Hipotesis:

H₀ : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian kinerja kerja terhadap motivasi kerja

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,004 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga** yang berbunyi “Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja” **terbukti**.

b) Pengujian Hipotesis 4 : Adanya Pengaruh Yang Signifikan Dari Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.

1) Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap motivasi Kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,022 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keempat** yang berbunyi “Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja” **terbukti**.

c) **Pengujian Hipotesis 5; Adanya Pengaruh Yang Signifikan Dari Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

1) Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja

H_a : diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kelima** yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”. **terbukti.**

d) Koefisien Determinasi

Berikut adalah hasil analisis koefisien determinasi pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan:

Tabel 4.21: Hasil R² (Koefisien Determinasi) Sistem Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900 ^a	.810	.805	.26602

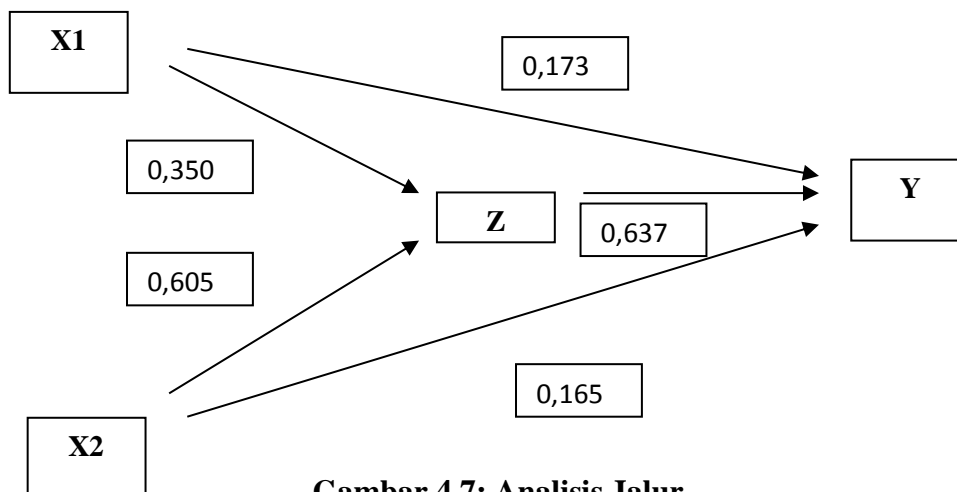
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas, $R^2 = 80,5\%$. Ini artinya bahwa variabel Sistem Pnilaian Kinerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 80,5% terhadap variabel Motivasi Kerja (Y) dan 19,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X1, X2, dan Z.

4.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel system penialaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Analisis jalur digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7: Analisis Jalur

Sumber: data primer diolah tahun 2019 (Lampiran 7, hal 223)

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

$$X1 \longrightarrow Z = 0,350$$

- b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

$$X2 \longrightarrow Z = 0,605$$

- c. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja

$$X1 \longrightarrow Y = 0,173$$

- d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

$$X2 \longrightarrow Y = 0,165$$

- e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

$$Z \longrightarrow Y = 0,637$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja

$$X1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,350 \times 0,637) = 0,223$$

- b. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja

$$X2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,605 \times 0,637) = 0,385$$

Berikut adalah tabel hasil dari analisis jalur:

Tabel 4.24: Hasil Analisis Jalur

No	Hipotesis	Simbol	Nilai
1.	Pengaruh variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja	$X1 \rightarrow Z$	0,350
2.	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	$X2 \rightarrow Z$	0,605
3.	Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja	$X1 \rightarrow Y$	0,173
4.	Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja	$X2 \rightarrow Y$	0,165
5.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja	$Z \rightarrow Y$	0,637
6.	Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,223
7.	Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,385

Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 7, hal 220)

Pengaruh langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,173 sedangkan pengaruh tidak langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,223. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT X. Artinya, hipotesis ke enam “Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja”, **terbukti**.

Dan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,165 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap motivasi

kerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja yakni sebesar 0,385. Artinya, hipotesis ketujuh “Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja”, **terbukti.**

4.4.3. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Dari hasil pengujian diatas, dapat disimpulkan dan dirangkum hasil dari seluruh hipotesis pada penelitian ini yakni dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25: Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Hasil
H1	Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja yang diintervening oleh kepuasan kerja	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja yang diintervening oleh kepuasan kerja	Terbukti

4.5 Pembahasan

4.5.1 Data Deskriptif

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dai variabel antara sistem penilaian kinerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi

kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ini dilakukan pada sebuah perusahaan besar yang bergerak di bidang industri bulumata dan rambut palsu yang berada di Purbalingga yaitu PT X. Dari jumlah sampel yang berjumlah 150 orang karyawan, dengan melibatkan 105 total responden yang mengembalikan kuisisioner di PT X pada departemen operasional. Data diperoleh dari penyebaran kuisisioner, teknik yang digunakan adalah metode sensus kepada karyawan PT X yang bekerja pada departemen operasional, kuisisioner yang kembali berjumlah 105.

Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin wanita sebanyak 60 orang, dengan usia 21 - 25 tahun, dengan masa kerja kurang 10 tahun sebanyak 76 orang. Masing – masing responden memiliki gambaran yang berbeda terkait dengan sistem penilaian kinerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Keseluruhan rata-rata dari masing-masing variabel meliputi sistem penilaian kinerja sebanyak 4,441 dengan penilaian sangat setuju, lingkungan kerja sebanyak 4,473 dengan kategori sangat setuju, motivasi kerja sebanyak 4,791 dengan kategori sangat setuju dan kepuasan kerja sebanyak 4,617 dengan kategori sangat setuju. Maka dapat dilihat bahwa penilaian paling baik ada pada variabel motivasi kerja.

4.5.2. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga pada hipotesis terdapat “pengaruh variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT X”, **terbukti**.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan pada PT. X di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Cindi, dkk (2015) dalam penelitiannya yang menghasilkan pengimplementasian sistem penilaian kinerja yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu objek penelitian sama-sama dari bagian industry, menggunakan kuisioner sebagai alat untuk mengumpulkan data, dan menggunakan metode analisis data yang sama yaitu analisis jalur dengan menunjukkan hasil penelitian terdapat pengaruh langsung pada variabel sistem penilaiain kinerja terhadap kepuasan kerja.

Wulandari (2013) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan sistem penilaian kinerja dan dijalankan sesuai dengan indikator dan prosedur yang berlaku kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik dapat dilihat dari diterapkannya seluruh proses penilaian kinerja berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Ada perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan dimana objek dari penelitian ini bekerja di bidang makanan. Sedangkan objek penelitian saya merupakan karyawan yang sehari hari berhadapan dengan mesin. Persamaannya yaitu menggunakan metode analisis data yang sama.

Abdelhadi, dkk (2015) dalam penelitiannya menunjukan hasil adanya pengaruh yang signifikan dari variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan

kerja, seperti penelitian lainnya. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode analisis data seperti uji korelasi, dan uji T. perbedaannya terletak pada objek penelitian, disini objek penelitian merupakan karyawan bank, yang notabennya tempat kerja mereka sudah baik. Sedangkan dalam penelitian saya objeknya yaitu karyawan industry bulumata palsu.

4.5.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga hipotesis terdapat “pengaruh dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan PT. X”, **terbukti**.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. X didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu seperti Aruan, dan Fakhri (2015) dalam penelitiannya yang menghasilkan secara parsial dan simultan variabel lingkungan kerja fisik dan variabel lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun persamaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan kuisioner mereka juga melakukan dan melakukan studi pustaka untuk memperoleh data yang diperlukan, dan juga metode analisis yang kita gunakan sama yaitu regresi linear berganda.

Aslinda (2017) dalam penelitiannya variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. artinya baik buruknya lingkungan kerja tidak terlepas dari semua unsur yang terkait

dalam menciptakan lingkungan kerja menyangkut sarana fisik, penataan ruangan, lokasi organisasi atau instansi serta suasana kerja didalam sebuah instansi. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama sama menggunakan kuisisioner untuk memperoleh data, dan juga menggunakan populasi untuk dijadikan sebagai sampel dan menggunakan metode analisis linear berganda.

Septian dkk (2017) dalam penelitiannya berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Ngawi. Persamaan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan teknik sampel jenuh yaitu populasi yang ada dijadikan sampel, menggunakan metode analisis regresi linear berganda dan menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data.

4.5.4 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,004. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga pada hipotesis terdapat “pengaruh variabel sistem penialain kinerja terhadap motivasi kerja PT. X”, **terbukti**.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi pada PT. X di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rima, dan Isnurrini (2018) dalam penelitiannya mengatakan sistem penilaian kinerja yang dilakukan dengan jelas akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk terus menerus bekerja dengan giat. Karyawan pada Hotel Cipta Mampang termotivasi ketika dilakukannya

penilaian kinerja seperti evaluasi tentang kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kejujuran dalam bekerja. Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan terletak pada objeknya, penelitian saya yaitu karyawan industry, sedangkan penelitian ini karyawan hotel.

Menurut Suwanto (2017) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja yang dilakukan terhadap motivasi kerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tidak menggunakan variabel intervening, seperti penelitian yang saya lakukan, selain itu penelitian ini juga menggunakan metode analisis linear sederhana. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini sama sama menggunakan sampel jenuh, dimana populasi dijadikan sebagai sampel.

Immanuel (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi. Dengan adanya suatu sistem pengukuran kinerja yang baik maka akan menimbulkan motivasi kerja yang lebih baik dari tenaga kerja untuk kemudian bekerja secara lebih professional. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan metode analisis analisis yang sama. Perbedaannya yaitu terletak pada objek penelitian, penelitian terdahulu ini dilakukan di Bank umum Jember, sedangkan penelitian yang saya lakukan di Industri Bulumata.

4.5.5 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,022. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a ditolak dan

H0 diterima sehingga pada hipotesis terdapat “pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja PT. X”, **terbukti**.

Prakoso, dkk (2014) dalam penelitiannya menyatakan jika lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya semakin baik dan nyaman lingkungan kerja maka akan mempengaruhi tingkat motivasi seorang karyawan. Lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment. Persamaan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan metode analisis jalur, tetapi penelitian ini menggunakan metode analisis linear yang sederhana.

Andamdewi (2013) dalam penelitiannya mengatakan Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pegawai bekerja dengan motivasi yang tinggi. Pegawai akan bekerja dengan tekun, bersemangat, dan tanggung jawab serta memiliki disiplin kerja tinggi sehingga hasil kerja mereka akan optimal. Namun sebaliknya jika lingkungan kerja tidak nyaman maka dapat menyebabkan hasil kerja pegawai kurang memuaskan. Ada perbedaan objek dalam penelitian ini, disini pegawai Dinas Tenaga Kerja dijadikan objek, bukan seperti penelitian yang saya lakukan yaitu karyawan buruh industry.

Rezita (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Artinya jika kondisi lingkungan kerja yang diciptakan semakin baik, maka motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya akan semakin tinggi. Karena dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik dan nyaman, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat dan

membawa dampak yang baik bagi perusahaan tersebut. ada beberapa persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu mengenai teknik analisis data menggunakan metode analisis linear berganda, perbedaannya terletak pada objek penelitian. Dimana penelitian tersebut mengambil objek pada sector perbankan.

4.5.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga pada hipotesis terdapat “pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja PT. X”, **terbukti**.

Afifah, dan Musadieq (2017) dalam penelitiannya menyatakan jika kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. artinya apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Persamaan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan teori kepuasan milik Luthans, dan menggunakan metode analisis jalur. Tetapi teori motivasi kita berbeda, disini menggunakan teori milik Hamzah.

Rasni (2014) dalam penelitiannya mengemukakan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi karyawan. Hal ini berarti bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin bertambah tinggi motivasi berprestasi yang diperoleh subjek. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah motivasi berprestasi yang

diperoleh. Persamaan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan uji korelasi dan menggunakan teori motivasi milik Herzberg, sedangkan teori kepuasan yang dipakai adalah teori milik Robbins.

Nugroho (2012) dalam penelitiannya menghasilkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Terdapat perbedaan penggunaan teori dimana dalam penelitian ini menggunakan teori kepuasan milik Robbins sebagai indikator, sedangkan teori motivasi sendiri menggunakan teori milik Mc Clelland. Persamaannya terletak pada objek penelitian yaitu karyawan industry.

4.5.7 sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,173 sedangkan pengaruh tidak langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,223. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT X memiliki hasil yang lebih besar. Artinya, “pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. X”, **terbukti**.

Lestari (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Malang setuju jika penilaian kinerja yang diterapkan sudah bagus, karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan karyawan memiliki motivasi yang tinggi. Pengujian hipotesis terdapat pengaruh langsung

yang positif dari Penilaian Kinerja terhadap Motivasi, dan terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dari Penilaian Kinerja terhadap Motivasi melalui Kepuasan Kerja. Persamaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah dengan menggunakan metode analisis jalur dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Amir, dkk (2013) menemukan bahwa bahwa, kepuasan dengan penilaian kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja intrinsik karyawan. Temuan dari penelitian ini juga akan memberikan kontribusi bantuan tambahan untuk perspektif bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja meningkatkan tingkat motivasi kerja intrinsik karyawan, yang dapat mengakibatkan peningkatan kinerja kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan terletak pada objeknya, penelitian ini mengacu kepada karyawan di Bank, sedangkan penelitian saya mengacu pada karyawan industry bulumata.

Singh dan Viviek (2011) dalam penelitiannya mengatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari kepuasan kerja dan nilainya memang terpengaruh dengan perubahan nilai kepuasan yaitu, nilai Motivasi meningkat dengan meningkatnya nilai Kepuasan Kerja dan sebaliknya. Ada korelasi positif yang kuat ($r = 0,822134$) antara Motivasi dan Kepuasan Kerja karyawan dan hubungan fungsional antara mereka juga menunjukkan bahwa nilai Motivasi meningkat dengan meningkatnya nilai Kepuasan Kerja dan sebaliknya. Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan yaitu dalam menentukan sampel, dalam penelitian tersebut menggunakan teknik stratified convenience

sampling. Sedangkan persamaannya yaitu menggunakan metode analisis data yang sama yaitu analisis linear berganda.

4.5.8 Lingkungan Kerja terhadap motivasi kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,165 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,385. Hal ini berarti pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja lebih kecil dibanding dengan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Artinya, “pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. X”, **terbukti.**

Amin (2015) dalam penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja guru dan kondisi kerja berhubungan dengan motivasi dan kinerja mengajar guru. Dapat dikatakan bahwa jika kepuasan kerja guru dan suasana kerja di madrasah meningkat baik, secara positif akan mempengaruhi motivasi guru dan kinerja pekerjaan guru. Guru akan meningkatkan kinerjanya jika memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja, kesesuaian dan harapan yang diinginkan guru dengan kebijakan yang ada di madrasah adalah faktor yang mendukung rendahnya atau tidak adanya kepuasan kerja guru. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan metode analisis data, sedangkan perbedaannya yaitu objek penelitian tersebut adalah guru yang bekerja dibidang pendidikan, sedangkan penelitian yang saya lakukan objeknya berupa karyawan yang bekerja di bidang industry.

Amir (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa tidak semua orang termotivasi oleh uang, oleh karena itu peneliti menyusun seperangkat pedoman yang diusulkan untuk memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka tanpa menaikkan upah mereka. Banyak penelitian telah menunjukkan dampak luar biasa besar pada kepuasan kerja pada motivasi pekerja, sementara tingkat motivasi berdampak pada produktivitas, dan karenanya juga pada kinerja organisasi bisnis.

Sell and Cleal (2011) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor lingkungan kerja psikososial, seperti informasi tentang keputusan mengenai tempat kerja, dukungan sosial, dan pengaruh, memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Faktor lingkungan dan sosial-ekonomi yang terkait dengan kepuasan kerja tidak hanya dalam hal meningkatkan kepuasan kerja atau tidak, yaitu menjadi faktor motivasi atau tidak. Selain itu, beberapa faktor hanya berdampak menurunkan kemungkinan menjadi sangat puas dengan pekerjaan. Ini dapat ditandai sebagai faktor ketidaknyamanan dengan efek mengganggu pada faktor motivasi. Terdapat perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada sampel, dimana penelitian ini menggunakan data panel.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan.
4. Terdapat pengaruh langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan.
5. Terdapat pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel sistem penilaian kinerja terhadap motivasi melalui kepuasan kerja.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan melalui kepuasan kerja.

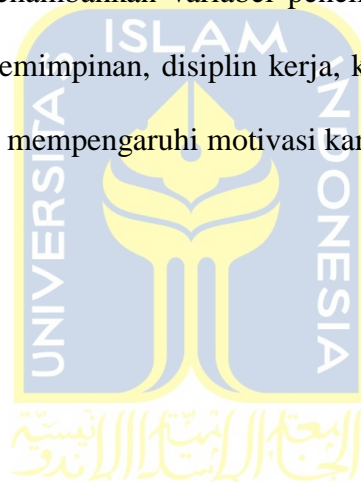
5.2 Saran

Dari hasil analisis, berikut saran untuk PT. X kaitannya dengan sistem penilaian dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja :

1. Peneliti menyarankan kepada PT X untuk lebih meningkatkan keefektifitasan penilaian kinerja yang mereka lakukan, dengan metode

penilaian yang paling sesuai dan dilakukan oleh para penilai yang benar-benar kompeten dalam hal tersebut.

2. Saran kepada PT. X selanjutnya terkait lingkungan kerja. Pertahankan hubungan kerja para karyawan sehingga lingkungan kerja yang baik akan tercipta terus menerus, dan perlu bagi PT. X agar lebih memperhatikan kebisingan karena suara mesin atau suara lainnya, karena dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
3. Saran untuk penelitian selanjutnya, yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa agar menambahkan variabel penelitian seperti kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, komitmen organisasi dan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan.

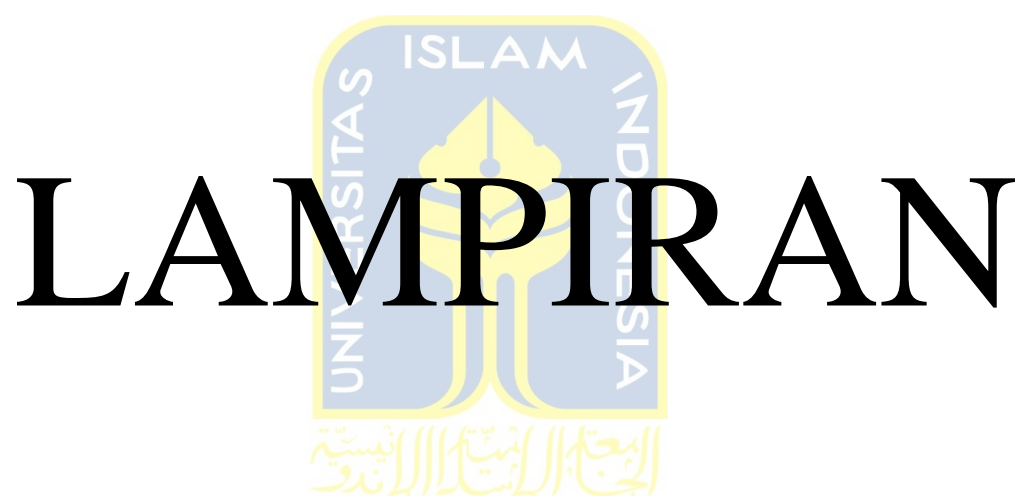


Daftar Pustaka

- Kinanti (2012). Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pada divisi sumber daya manusia pt surveyor Indonesia
- Habibi (2005). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Di Pt. Askes Regional Vi Jawa Tengah Dan D.I.Y Bagian Sumber Daya Manusia Dan Umum Semarang
- Astuti, Irna, dan Prasetya. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 40 No.1
- Sarbini, (2008). Pengaruh sistem penilaian kinerja dan keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja (kasus pekerja bottom line di perusahaan rokok PT G., *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 1
- Lina (2016). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variable intervening,
- Sarinadi, N (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan. Vol: 4 No: 1
- Suparyadi, 2015, MSDM Menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM, CV. Andi Offset , Yogyakarta
- Creswell, John.W. (2014). *Research Design (Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.Third Edition*. California:@SAGE publications.
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan Dan Organisasi*. Yogyakarta: BFFE Yogyakarta
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta : Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitaitaif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Snell, Scott A., Bohlander, George W. (2012). *Managing Human Resources 16th edition*. South-Western College Pub
- Raymond, et all (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing Buku 1 -6/E*. Salemba Empat. Jakarta.
- Raymond, et all (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing Buku 2 -6/E*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dessler, Garry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Edisi 7. Alihbahasa : Benyamin Mollan*. Prehallindo. Jakarta
- Cindi, Utami, dan Ruhana, (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 24 No. 2

- Arif, Wayan, dan, Sintasih, (2015). Penerapan Sistem Penilaian Kinerja : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Karyawan. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.10 ISSN : 2337-3067
- Suwanto (2017). Pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada PT Tirta Varia Inti pratama. Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2 No. 3
- Immanuel, (2011). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening,
- Wulandari , (2013). Hubungan Sistem Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Harum Kayu Lestari)
- Gustiawati, (2015). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Kepada Kinerja Guru Di Sma. Jurnal Pendidikan Unsika Volume 3 Nomor 2, ISSN 2338-2996
- Nugroho, (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan Pt. Busana Mulya Tekstil
- Suastuti, (2014). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Berprestasi Pada Karyawan.
- Aslinda, (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dinas pekerjaan umum kabupaten konawe.
- Aruan, dan Fakhri, (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT Freeport Indonesia. MODUS Vol.27 (2): 141-162, ISSN 0852-1875
- Prakoso, Astuti, dan Ruhana, (2014). Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 14 No. 2
- Afifah, dan Musadieg, (2017). Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja . Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 47 No.1
- Purnomo, (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Hyup Sung Indonesia Purbalingga
- Septian, Mukzam, dan Ruhana, (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Studi Pada Karyawan Perum Perhutani Ngawi. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 43 No.1
- Pratama, (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Razer Brothers.

- Andamdewi, S (2013). Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatra Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol 1 No 1.
- Ginanjari (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Sleman.
- Khoiri, Mujib (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan Di Universitas Negeri Yogyakarta,.
- Afandi, (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen kerja sebagai variabel intervening,
- Pratidina, (2018). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV Abankirenc creative,
- Ishaq, Amir dkk. (2013). Impact of Employee's Satisfaction with Performance appraisal System on Employee Work Performance Mediating role of Intrinsic Motivation. *Journal of Managerial Sciences* Volume XI Number 03
- Sigh, and Vivek (2011). Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees : A Case Study. Vol. VII, No. 2
- Elnaga, A (2013). Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management* Vol.5, No.24
- Amin, M (2015) Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 5, No. 3. ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733
- Sell, and Bryan (2011) .Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *LABOUR* 25 (1) 1–23. Fondazione Giacomo Brodolini and Blackwell Publishing Ltd.
- Liza Estino Daoanis, (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 2, No. 3.
- Raziqa, and Raheela (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 23, 717-725.
- Musriha, (2011). Influences Of Work Behavior, Work Environment And Motivation In Clove Cigarette Factories In Kudus, Indonesia. Volume 1, Issue 3.
- Budiyanto and Hening, (201). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *International Journal of Economics and Management Engineering* Vol:5, No:3



Lampiran 1

I. KUISIONER PENELITIAN

A. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : (Laki-laki / Perempuan)

2. Usia :

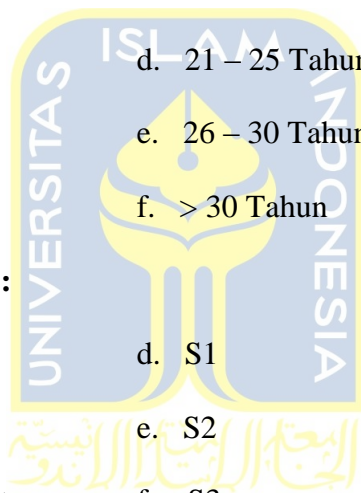
- | | | |
|------------------|------------------|------------------|
| a. < 20 Tahun | d. 31 – 35 Tahun | g. 46 – 50 Tahun |
| b. 21 – 25 Tahun | e. 36 – 40 Tahun | h. > 50 Tahun |
| c. 26 – 30 Tahun | f. 41 – 45 Tahun | |

3. Lama Kerja :

- | | |
|------------------|------------------|
| a. < 10 Tahun | d. 21 – 25 Tahun |
| b. 11 – 15 Tahun | e. 26 – 30 Tahun |
| c. 16 – 20 Tahun | f. > 30 Tahun |

4. Pendidikan Terakhir :

- | | |
|------------------------|-------|
| a. SMP / Sederajat | d. S1 |
| b. SMA / Sederajat | e. S2 |
| c. Diploma / Sederajat | f. S3 |



B. PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Responden dapat memberikan jawaban dengan memberi tanda centang pada salah satu pilihan yang tersedia. Responden hanya diperbolehkan untuk memilih satu jawaban setiap pernyataan. Pada masing-masing pernyataan terdapat beberapa alternative pilihan yang mengacu pada skala likert yaitu:

- Amat Sangat Setuju (ASS) = 6
- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4

- Tidak Setuju (TS) = 3
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 2
- Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS) = 1

Data yang diberikan oleh responden dan seluruh informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon kesediaannya untuk mengisi kuisioner dengan sebenar-benarnya dan se-obyektif mungkin.

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
		ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
SISTEM PENILAIAN KINERJA							
TUJUAN PENILAIAN							
Tujuan strategis							
1	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar perilaku karyawan agar sesuai tujuan perusahaan						
2	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik yang sesuai kepada karyawan						
3	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memperbaiki kinerja karyawan menjadi lebih baik						
Tujuan Administratif							
4	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam membuat keputusan dokumen pribadi.						
5	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada						
6	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pelatihan						
7	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pengembangan						

8	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan kompensasi						
9	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pemberian bonus						
10	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan promosi						
11	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan demosi						
12	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam penentuan pengambilan keputusan pemberhentian						
13	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pencapaian prestasi karyawan						
Tujuan Pengembangan							
14	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik yang tepat untuk karyawan						
15	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi kelebihan karyawan						
16	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi kelemahan karyawan						
17	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan meningkatkan komunikasi						
18	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mengidentifikasi pelatihan yang tepat untuk karyawan						
19	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menjadi dasar dalam evaluasi pencapaian kerja						
STANDAR PENILAIAN							
20	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan standar kualitas penilaian						
21	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan standar kuantitas penilaian						
22	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dapat memberikan penilaian yang tepat sasaran.						

23	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dapat memberikan penilaian yang bisa dipertanggungjawabkan						
SUMBER PENILAIAN							
24	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan dilakukan oleh penilai yang tepat						
25	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan atasan untuk menilai bawahannya						
26	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan kepada rekan kerja untuk saling menilai						
27	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan memberikan kesempatan bawahan untuk menilai atasannya						
HAMBATAN PENILAIAN							
28	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu memberikan informasi yang obyektif						
29	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mengatasi masalah standar penilaian menjadi jelas						
30	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan menggunakan metode yang lebih efisien.						
EROR/KESALAHAN PENILAIAN							
31	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah penilaian yang sama rata kepada karyawan						
32	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah pemberian penilaian ekstrim sangat baik atau sangat buruk bagi karyawan						
33	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah terjadinya penilaian diluar indikator						
34	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah terjadinya bias dalam penilaian						
35	Sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan mampu mencegah penilaian yang berdasarkan pada apa yang ada dalam diri penilai (bukan pada standar penilaian)						
PELATIHAN PENILAI							
36	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian yang hanya memberikan						

	penilaian ditengah-tengah (netral).						
37	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian yang memberikan penilaian ekstrim (sangat baik atau sangat buruk)						
38	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena kesan terakhir baik / buruk penilai terhadap yang dinilai						
39	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena hanya membandingkan dengan yang dinilai sebelumnya, bukan dengan standar kinerja						
40	Perusahaan memberikan pelatihan kepada penilai kinerja agar tidak terjadi kesalahan penilaian karena membandingkan dengan dirinya sendiri, bukan dengan standar kinerja						

METODE PENILAIAN

41	Perusahaan menggunakan metode penilaian yang paling sesuai dengan karakteristik perusahaan						
42	Perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja berdasarkan karakteristik pekerjaan karena dianggap paling sesuai						
43	Perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja berdasarkan perilaku karena dianggap paling sesuai						
44	Perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja berdasarkan hasil karena dianggap paling sesuai						

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					
		ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
LINGKUNGAN KERJA FISIK							
Suhu							
1	Temperature udara di tempat kerja sudah cukup baik untuk melakukan pekerjaan						
2	Kadar kelembaban di tempat kerja sudah cukup untuk menunjang pekerjaan						
Kebisingan							

3	Suara mesin di perusahaan tidak mengganggu saya dalam melakukan pekerjaan						
4	Suara bising di dalam perusahaan tidak mempengaruhi konsentrasi saya saat bekerja						
Penerangan							
5	Penerangan lampu di tempat kerja cukup menunjang dalam melakukan pekerjaan						
6	Penerangan lampu tidak mengganggu penglihatan mata ketika bekerja						
Mutu udara							
7	Kualitas udara yang ada di perusahaan tidak mengganggu saya dalam bekerja						
8	Sirkulasi udara di perusahaan cukup baik						
Ukuran ruang kerja							
9	Ruang kerja yang disediakan perusahaan cukup luas						
10	Ruang kerja yang disediakan perusahaan cukup nyaman						
Pengaturan ruang kerja							
11	Tata lay out tempat kerja di perusahaan sudah teratur						
12	Penataan tempat kerja memberikan rasa nyaman saat bekerja						
Privasi							
13	Tempat kerja cukup menjamin privasi individu dalam bekerja						
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK							
Hubungan kerja							
14	Hubungan kerja antara saya dengan atasan saya terjalin baik						
15	Hubungan kerja antara saya dengan rekan kerja saya terjalin dengan baik						
16	Hubungan kerja antara saya dengan bawahan saya terjalin dengan baik						
Kelompok lingkungan kerja							
17	Adanya kerja sama tim dalam melakukan suatu pekerjaan di perusahaan						
18	Hubungan antar divisi yang satu dengan yang lain di perusahaan terjalin baik						

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
KEPUASAN KERJA							
PEKERJAAN ITU SENDIRI							
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya kerjakan						
2	Saya merasa puas karena pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keahlian saya						
GAJI							
3	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan pekerjaan yang sudah saya lakukan						
4	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan secara berkala						
5	Saya merasa puas dengan adanya asuransi kesehatan yang sudah diberikan oleh perusahaan						
KARIR							
6	Saya merasa puas dengan pelatihan yang sudah diberikan perusahaan						
7	Saya merasa puas dengan pengembangan yang sudah diberikan perusahaan						
8	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawan						
SUPERVISI							
9	Saya merasa puas ketika mendapatkan arahan yang jelas dari atasan						
REKAN KERJA							
10	Saya merasa puas dalam bekerja karena ada kerjasama yang baik dengan rekan kerja						
11	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang memiliki sikap yang baik						
PENGHARGAAN/PENGAKUAN							

12	Saya merasa puas karena pekerjaan saya diapresiasi oleh atasan						
13	Saya merasa puas karena pekerjaan saya diapresiasi oleh rekan kerja						
KOMUNIKASI/HUBUNGAN							
14	Saya merasa senang karena mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja didaam perusahaan						
15	Saya merasa senang karena mempunyai hubungan baik dengan atasan didalam perusahaan						

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASS	AS	S	TS	STS	ASTS
MOTIVASI							
FAKTOR MOTIVASIONAL							
Pengakuan							
1	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan apresiasi dari atasan atas pekerjaan yang saya selesaikan						
2	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan apresiasi dari rekan kerja atas pekerjaan yang saya selesaikan						
Prestasi kerja							
3	Saya merasa termotivasi karena hasil pekerjaan saya sesuai target yang sudah ditentukan						
4	Saya merasa termotivasi karena keahlian saya berguna dalam melakukan pekerjaan						
5	Saya merasa termotivasi karena kemampuan saya berguna dalam melakukan pekerjaan						
Tanggung jawab							
6	Saya merasa termotivasi karena dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan						
Pekerjaan itu sendiri							
7	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan pekerjaan yang menantang dari perusahaan						

8	S aya merasa termotivasi karena melakukan pekerjaan yang menarik dari perusahaan						
Karir							
9	Saya merasa termotivasi karena perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi						
FAKTOR HYGIENE							
Upah/gaji							
10	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan kenaikan gaji secara berkala dari perusahaan						
11	Saya merasa termotivasi karena mendapatkan bonus dari perusahaan						
Kondisi kerja							
12	Saya merasa termotivasi karena suasana kerja di perusahaan nyaman						
13	Saya merasa termotivasi karena lingkungan kerja di perusahaan tertata rapi						
14	Saya merasa termotivasi karena tersedianya fasilitas yang lengkap di perusahaan						
Kebijakan organisasi							
15	Saya termotivasi karena bisa mengajukan cuti di perusahaan						
16	Saya termotivasi karena perusahaan melibatkan saya dalam pengambilan keputusan						
Pengawasan							
17	Saya termotivasi karena pengawasan rutin dilakukan oleh atasan						
Interaksi karyawan							
18	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena memiliki hubungan atau interaksi yang baik dengan rekan kerja saya						
19	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena memiliki hubungan atau interaksi yang baik dengan atasan saya						

Lampiran 2:

Tabulasi Data

1. Variabel Sistem Penilaian Kinerja

A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	A1 0	A1 1	A1 2	A1 3	A1 4	A1 5	A1 6	A1 7
4	5	4	4	5	5	4	5	6	6	6	6	5	4	6	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	5	6	6	5
4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4
5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	5	2	6	4	1	2	6	4	4	5	3
5	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5
5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4

5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4
5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	6	5	5	4	5	6	6	5	4	4	5	6	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	6	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	6	4	3	6	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4
4	4	4	4	3	6	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4
6	4	6	5	6	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	6	6	6	4	4	4
4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5
5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

A36	A37	A38	A39	A40	A41	A42	A43	A44
6	6	5	6	6	5	4	4	5
6	6	6	6	6	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	5	5	5	6	6
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	3	5
5	5	5	5	6	5	6	5	6
5	5	4	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	6	5	6
6	6	6	6	6	6	6	5	6
5	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	3	5	4	5	3	3
6	6	6	6	6	5	6	6	6
5	5	5	5	5	4	4	4	5

5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	6	6	6
5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	6	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	4	3	3	3
5	4	5	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	4	5	4	5
6	6	6	6	6	6	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	5	6
5	4	4	5	4	4	5	5	6
4	4	4	2	5	5	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6
6	6	6	5	5	5	5	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4

5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	1	1	2	4	3	3	6	4	6	6	6	6	5
5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6
4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	1	1	3	1	1	3	4	3	4	6	3	4	4	4	4	4

3	3	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
6	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	5

4	3	5	5	6	2	3	2	6	6	6	4	2	3	6	6	3	5	6
6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	6	6	3	4	5	6	6	5	5	5	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
6	5	5	6	5	5	5	5	6	4	4	6	6	5	5	5	5	4	4
6	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	5	5	5	4
6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	3	4	3	4	3	3	6	6
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	6	5
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6

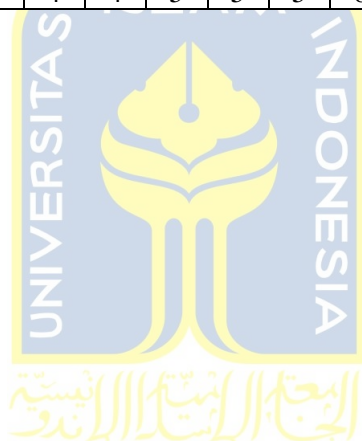
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	6	5
6	6	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	6	6	3	4	5	6	6	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5
6	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	5	5	5	4
6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4
6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	3	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	6	6	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5

4. Variabel Motivasi Kerja

6	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5
6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6
4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	6	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	5
6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5
5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4
5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4

3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	6	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4
6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	6	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	6	6	5	5	5	5	6	5
4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	6	5	4	5



Lampiran 3:

Hasil Uji Validitas**1. Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penilaian Kinerja**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	,509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.2	Pearson Correlation	,625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.3	Pearson Correlation	,570**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.4	Pearson Correlation	,635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.5	Pearson Correlation	,529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.6	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.7	Pearson Correlation	,768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.8	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.9	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.10	Pearson Correlation	,835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.11	Pearson Correlation	,750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.12	Pearson Correlation	,799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.13	Pearson Correlation	,805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.14	Pearson Correlation	,742**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.15	Pearson Correlation	,764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.16	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.17	Pearson Correlation	,760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.18	Pearson Correlation	,655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.19	Pearson Correlation	,662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.20	Pearson Correlation	,749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.21	Pearson Correlation	,788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.22	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.23	Pearson Correlation	,428**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.24	Pearson Correlation	,737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.25	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.26	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.27	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.28	Pearson Correlation	,816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.29	Pearson Correlation	,856**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.30	Pearson Correlation	,707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.31	Pearson Correlation	,828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.32	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.33	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.34	Pearson Correlation	,837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.35	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.36	Pearson Correlation	,825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.37	Pearson Correlation	,813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.38	Pearson Correlation	,817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.39	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.40	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.41	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.42	Pearson Correlation	,557**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.43	Pearson Correlation	,600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1.44	Pearson Correlation	,563**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level		

2. Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

		X2
X2.1	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.2	Pearson Correlation	,860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.3	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.4	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.5	Pearson Correlation	,882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.6	Pearson Correlation	,821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.7	Pearson Correlation	,812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.8	Pearson Correlation	,868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.9	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.10	Pearson Correlation	,890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.11	Pearson Correlation	,887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.12	Pearson Correlation	,766**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.13	Pearson Correlation	,858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.14	Pearson Correlation	,834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.15	Pearson Correlation	,838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.16	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.17	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2.18	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Z
Z1	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z2	Pearson Correlation	,889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z3	Pearson Correlation	,923**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z4	Pearson Correlation	,845**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z5	Pearson Correlation	,868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z6	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z7	Pearson Correlation	,771**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z8	Pearson Correlation	,850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z9	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z10	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z11	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z12	Pearson Correlation	,777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z13	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z14	Pearson Correlation	,861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z15	Pearson Correlation	,620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z16	Pearson Correlation	,661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z17	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z18	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z19	Pearson Correlation	,769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Z	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

		Y
Y1	Pearson Correlation	,751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y2	Pearson Correlation	,760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y3	Pearson Correlation	,786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y4	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y5	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y6	Pearson Correlation	,774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y7	Pearson Correlation	,796**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y8	Pearson Correlation	,818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y9	Pearson Correlation	,738**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y10	Pearson Correlation	,804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y11	Pearson Correlation	,814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y12	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y13	Pearson Correlation	,805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y14	Pearson Correlation	,840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105

Y15	Pearson Correlation	,825**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	105
Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 4:

Hasil Uji Reliabilitas

1. Sistem Penilaian Kinerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.979	44

2. Lingkungan Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.975	18

3. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

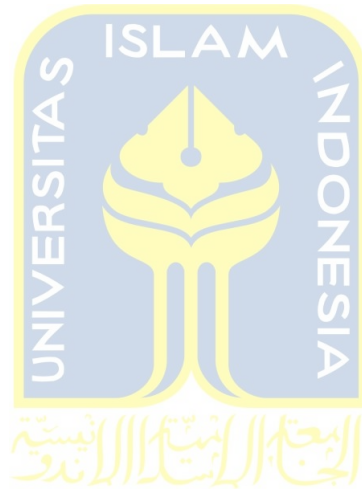
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.966	19

4. Motivasi Kerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	15



Lampiran 5:
Analisis Deskriptif

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	40	38.1	38.1	38.1
	Perempuan	65	61.9	61.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 20	5	4,76	4,76	4,76
	21 – 25	47	44,76	44,76	49,52
	26 – 30	24	22,86	22,86	72,38
	31 – 35	11	10,48	10,48	82,86
	36 – 40	7	6,67	6,67	89,53
	41 – 45	10	9,52	9,52	99,05
	46 - 50	1	0,95	0,95	100
	Total	105	100.0	100.0	

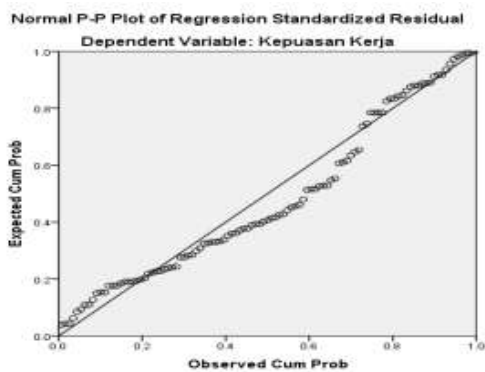
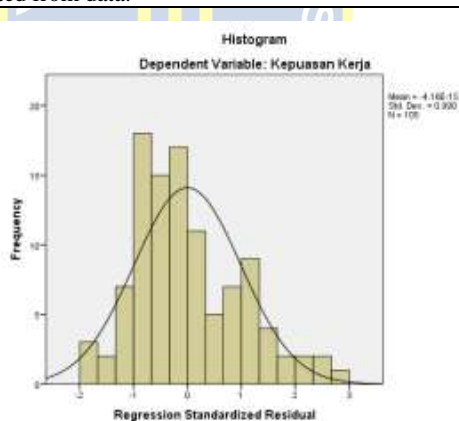
Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	Kurang dari 10	76	72,38	72,38	72,38
	11 – 15	17	16,19	16,19	88,57
	16 – 20	4	3,81	3,81	92,38
	21 – 25	8	37,62	37,62	100
	Total	105	100.0	100.0	

Lampiran 6:
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

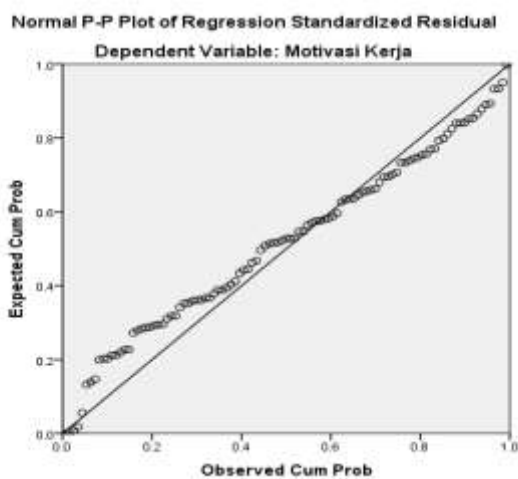
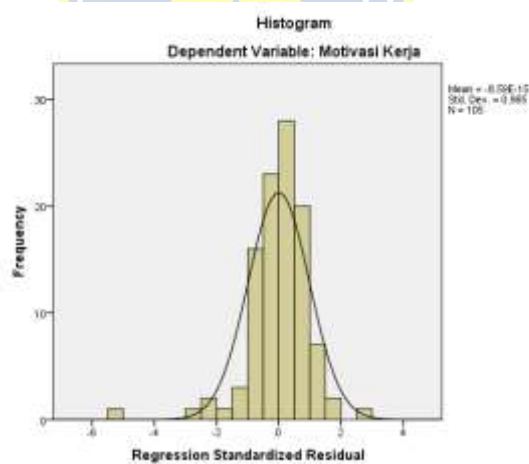
- a. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.33975953
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.121
	Negative	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		1.236
Asymp. Sig. (2-tailed)		.094
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		



- b. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.26215824
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.067
	Negative	-.119
Kolmogorov-Smirnov Z		1.223
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		



2. Uji Multikolinearitas

- a. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.393	.294		1.340	.183		
	X1	.410	.073	.350	5.592	.000	.709	1.410
	X2	.571	.059	.605	9.673	.000	.709	1.410

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

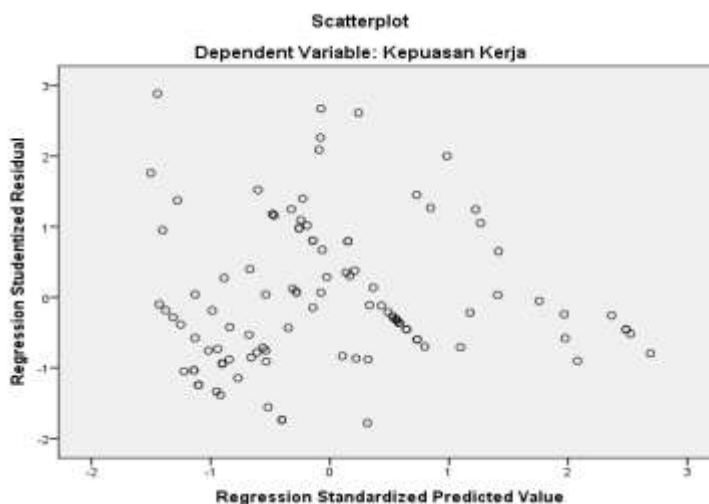
- b. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui Kepuasan Kerja

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.213	.230		.928	.356		
	X1	.191	.065	.173	2.938	.004	.543	1.842
	X2	.147	.063	.165	2.321	.022	.370	2.703
	Z	.601	.077	.637	7.824	.000	.283	3.532

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

3. Uji Heteroskedastisitas

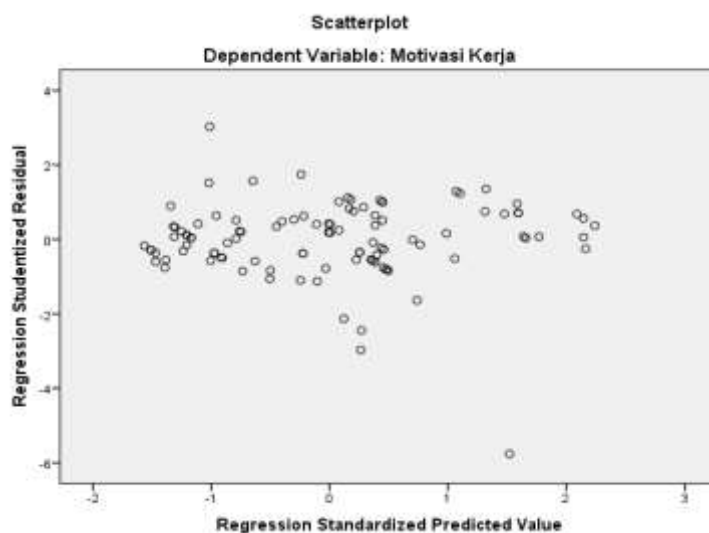
- a. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)



Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.393	.294		1.340	.183
	Penilaian Kinerja	.410	.073	.350	5.592	.000
	Lingkungan Kerja	.571	.059	.605	9.673	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

- b. Variabel Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)



Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.213	.230		.928	.356
	Penilaian Kinerja	.191	.065	.173	2.938	.004
	Lingkungan Kerja	.147	.063	.165	2.321	.022
	Kepuasan Kerja	.601	.077	.637	7.824	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja



Lampiran 7:

Hasil Analisis Kuantitatif

1. Analisis Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 ^a	.717	.711	.34307
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.395	2	15.197	129.119	.000 ^b
	Residual	12.005	102	.118		
	Total	42.400	104			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.393	.294		1.340	.183
	Penilaian Kinerja	.410	.073	.350	5.592	.000
	Lingkungan Kerja	.571	.059	.605	9.673	.000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

2. Analisis Sistem Penilaian Kinerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui Kepuasan Kerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900 ^a	.810	.805	.26602
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja				
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.529	3	10.176	143.798	.000 ^b
	Residual	7.148	101	.071		
	Total	37.677	104			
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Penilaian Kinerja, Lingkungan Kerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.213	.230		.928	.356
	Penilaian Kinerja	.191	.065	.173	2.938	.004
	Lingkungan Kerja	.147	.063	.165	2.321	.022
	Kepuasan Kerja	.601	.077	.637	7.824	.000
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						

Lampiran 8

Biodata Peneliti

Nama : Bangkit Tri Prabowo
Tempat,tanggal lahir : Purbalingga, 20 Mei 1996
Jenis Kelamin : Laki-laki
NIM : 14311662
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat : Jalan Gurameh Raya, Minomartani, Sleman, Yogyakarta
Pendidikan Formal :
1. 2002-2003 : TK Aisyah
2. 2003-2009 : SD Negeri 5 Bukateja
3. 2009-2011 : SMP Negeri 1 Purbalingga
4. 2011-2014 : SMA Negeri 1 Purbalingga
Email : bangkittribabowo@gmail.com

