

**PENGARUH IMBALAN INTRINSIK DAN IMBALAN EKSTRINSIK  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DI PERUM PERHUTANI KPE UNIT I SEMARANG**

**SKRIPSI**



ditulis oleh

Nama : Dhian Foresta  
Nomor Mahasiswa : 00311156  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2004**

Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik  
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Dhian Foresta  
Nomor Mahasiswa : 00311156  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**

2004

Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik  
terhadap Kepuasan Kerja Karyawandi Perum Perhutani KPE Unit I Semarang

**SKRIPSI**

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



oleh

Nama : Dhian Foresta  
Nomor Mahasiswa : 00311156  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**

**2004**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan 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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 31 Mei 2004

Penulis,

Dhian Foresta

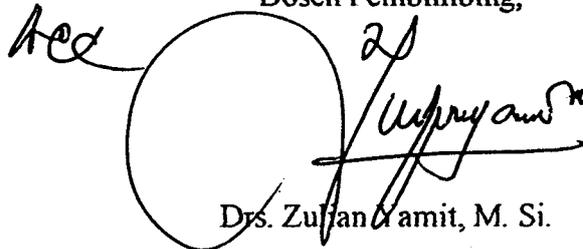
**Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik  
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang**

Nama : Dhian Foresta  
Nomor Mahasiswa : 00311156  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 31 Mei 2004

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

The image shows a handwritten signature in black ink. The signature is written over a large, empty circular stamp. The signature appears to be 'Zulhan & amit' with a stylized flourish at the end. There are some additional scribbles to the left and right of the main signature.

Drs. Zulhan & amit, M. Si.

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

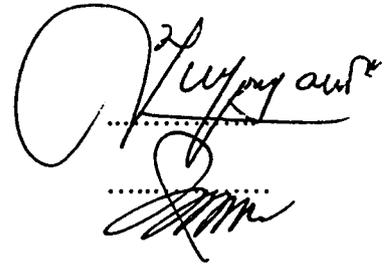
**"PENGARUH IMBALAN INTRINSIK DAN IMBALAN EKSTRINSIK TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PARYAWAN PADA PERUM PERHUTANI KPE UNIT I  
SEMARANG**

**Disusun Oleh: DHIAN FORESTA  
Nomor mahasiswa: 00311156**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 13 Juli 2004

Penguji/Pemb. Skripsi : DRS. ZULIAN YAMIT, M.SI

Penguji : DRS. ZAINAL MUSTOFA EQ, MM



.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



.....  
Suwarsono, MA

## ABSTRAK

Salah satu faktor yang jelas sekali menentukan kepuasan kerja karyawan adalah pemberian imbalan baik berupa imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik. Bila imbalan bagi karyawan diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari diri karyawan sendiri berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, upah, tunjangan, promosi, dan lain – lain. Kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional seseorang yang menunjukkan kesenangan atau sebaliknya dengan mana karyawan memandang pekerjaannya.

Masalah dari penelitian ini adalah (1) apakah ada pengaruh dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dan (2) faktor imbalan manakah yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian dilakukan dengan tujuan (1) untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dan (2) untuk mengetahui faktor imbalan manakah yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan mengambil populasi karyawan yang berjumlah 126 responden, selanjutnya dilakukan analisis kualitatif yang meliputi gambaran umum karyawan dan analisis deskriptif, selain itu juga dilakukan analisis kuantitatif dengan alat analisis regresi linier berganda dan menguji signifikansi dengan uji F dan uji t.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai konstanta regresi (1,037) dan koefisien regresi imbalan intrinsik (0,327) serta koefisien regresi imbalan ekstrinsik (0,4327) adalah bernilai positif, hal ini berarti bahwa baik secara bersama – sama ataupun secara parsial imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang positif dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik tersebut terbukti signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena besarnya F hitung (39,975) > F tabel (3,072) dan besarnya t hitung  $X_1$  (4,325) dan t hitung  $X_2$  (5,646) yang keduanya lebih besar dari t tabel (1,960). Koefisien regresi imbalan ekstrinsik (0,431) > koefisien regresi imbalan intrinsik (0,323), sehingga faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari analisis korelasi diketahui bahwa  $R^2$  sebesar (0,393) yang berarti bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 39,30% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisis data adalah (1) bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik baik secara bersama – sama ataupun secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang. Imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 39,30% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (2) imbalan intrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang (3) imbalan ekstrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang dan (4) faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

*Skripsi ini kusembahkan untuk..*

*Mama dan Papa, terima kasih doanya.*

*Adik – adikku, Angga dan Frida, I love you guys!*

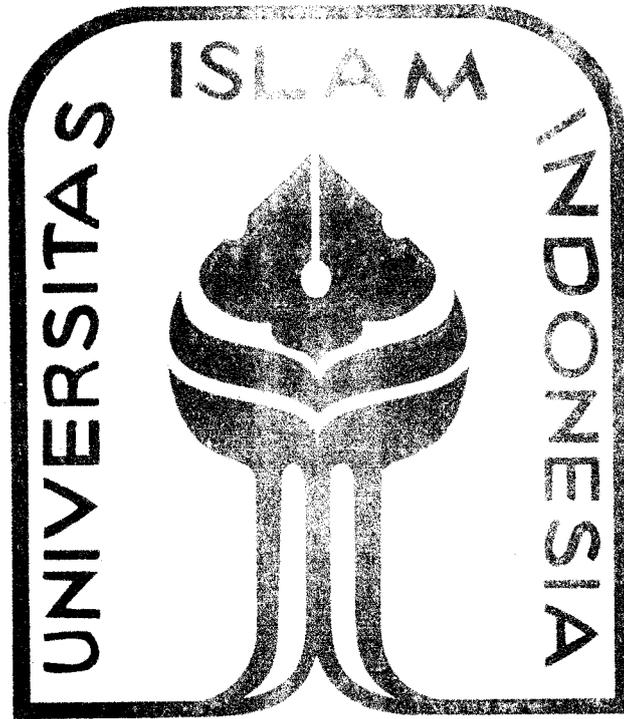
*Iyu, kamu sabar dan penfertian banget nemenin aku di Jokja.*

*Temen – temen “Barbar”, Kijo, Nana, Ajenk dan Mimi... we have a  
lot of happiness, pain, fun, stupid and sweet memory  
Thanks for being my bestfriend!*

*Yosi, kamu tetep yang paling gilaa!!*

*Rhea, yuk kita piknik lagi!*

*Temen – temen kost Rajawali, Mbak Prapti, Dina, Hera, Tri, Mbak  
Ita, Irwi... Jokja sepi kalo nggak ada kalian.*



الجامعة الإسلامية الإندونيسية

## KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga berhasil menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar kesarjanaan jenjang Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun pembahasan skripsi ini mengenai “Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perum Perhutani KPE Unit I Semarang”.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan masukan dari berbagai pihak yang semuanya itu mempunyai arti yang sangat besar dan bermanfaat dalam proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu ucapan terima kasih yang setulusnya penulis haturkan kepada:

1. Dr. Ir. Lutfi Hasan, MS, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Drs. H. Suwarono Muhammad, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Drs. Zulian Yamit, Msi, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan memberi banyak masukan dalam penyusunan skripsi ini.

4. Teman – teman yang telah menemani penulis hingga selesainya penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan kebaikan yang setimpal. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menjadi sumbangan yang berharga bagi masyarakat pada umumnya dan rekan – rekan mahasiswa pada khususnya.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 31 Mei 2004

Penulis,

Dhian Foresta

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi .....	ii
Halaman Judul Skripsi .....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi .....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	vi
Abstrak .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	3
1.3 Batasan Masalah .....	3
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	4

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	5
--------------------------------------	---

2.2 Landasan Teori .....	13
2.3 Kerangka Berpikir .....	36
2.4 Hipotesis .....	36
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian .....	37
3.2 Variabel Penelitian .....	55
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	55
3.4 Parameter .....	57
3.5 Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.6 Populasi .....	60
3.7 Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	61
3.8 Teknik Analisis .....	62
 <b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Analisis Deskriptif .....	67
4.2 Analisis Inferensial .....	78
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	86
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Data Jumlah Karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang .....	54
4.1 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin .....	68
4.2 Karakteristik Responden menurut Umur .....	69
4.3 Karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	70
4.4 Karakteristik Responden menurut Masa Kerja .....	71
4.5 Karakteristik Responden menurut Status Perkawinan .....	72
4.6 Kelompok Responden yang Paling Dominan menurut Masing – masing Karakteristik .....	73
4.7 Tanggapan Karyawan tentang Imbalan Intrinsik .....	74
4.8 Tanggapan Karyawan tentang Imbalan Ekstrinsik .....	75
4.9 Tanggapan Karyawan tentang Kepuasan Kerja .....	77
4.10 Rangkuman Pengujian Variabel Penjelas .....	84
4.11 Rangkuman Hasil Uji Koefisien Korelasi Parsial .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Struktur Organisasi .....	50
4.1 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ (Uji Statistik Variabel $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y) .....	83
4.2 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ (Uji Statistik Variabel $X_1$ terhadap Y) .....	83
4.3 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ (Uji Statistik Variabel $X_2$ terhadap Y) .....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I Kuesioner .....	91
II Validitas dan Reliabilitas .....	97
III Regresi .....	101
IV Critical Value of F .....	103
V Critical Value of t .....	104
VI Critical Value of r and t .....	105

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

T. Hani Handoko (1995, hlm. 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia akhir – akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan dari berbagai pihak, baik publik maupun swasta. Berbagai seminar, pelatihan, kursus, lokakarya dan yang sejenisnya, semua menekankan pada Manajemen sumber daya manusia. Semua pihak agaknya mulai menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia. Banyak pihak berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar bisa bertahan hidup dan mampu menjawab tantangan zaman.

Menurut S.P. Siagian (1994, hlm. 2), pentingnya manajemen sumber daya manusia serta relevansinya bagi organisasi dapat ditinjau dari enam perspektif yaitu politik, ekonomi, hukum, sosio kultural, administrasi dan teknologi. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam sebuah organisasi. Sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengatur dan mengatasi permasalahan mengenai karyawan, khususnya yang menyangkut kondisi karyawan. Salah satu kondisi utama karyawan yang perlu diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan karyawan, salah satunya adalah

pemberian kompensasi baik berupa material maupun non material. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan.

Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Kepuasan mencerminkan keadaan emosional seseorang yang menunjukkan kesenangan atau sebaliknya dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja akan berdampak terhadap sikap yang ditunjukkan dalam melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa puas, maka kecenderungan untuk bekerja dengan optimal dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Organisasi menggunakan berbagai imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang – orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, imbalan diklasifikasikan dalam dua kategori yang luas, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan intrinsik mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi, dan pertumbuhan. Adapun pengertian imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik mencakup uang, status, promosi dan rasa hormat.

Berdasarkan hal tersebut, untuk menunjukkan bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang hal tersebut dengan judul “ **Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**”.

### **1.2 Rumusan Penelitian**

1. Apakah ada pengaruh dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Faktor imbalan manakah yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan?

### **1.5 Batasan Penelitian**

#### **1. Imbalan Intrinsik**

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri.

#### **2. Imbalan Ekstrinsik**

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan.

#### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui faktor imbalan manakah yang dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam program pemberian kompensasi selanjutnya.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh imbalan intrinsik dan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menjadi masukan bagi pimpinan untuk mengambil langkah yang tepat dalam mencapai kepuasan kerja yang maksimal.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan bahan acuan dan bahan perbandingan bagi penelitian ini, diantaranya yaitu:

1. Penelitian oleh Nur Alimin (2003)

Nur Alimin melakukan penelitian tentang Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Albasia Bhumiphala Persada di Temanggung. Rumusan masalah yang dikemukakan adalah adakah pengaruh dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dan faktor imbalan manakah yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adapun tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan serta untuk mengetahui faktor imbalan manakah yang dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel independen (X) yang terdiri dari imbalan intrinsik ( $X_1$ ) dan imbalan ekstrinsik ( $X_2$ ) serta variabel dependen (Y), yaitu kepuasan kerja karyawan. Definisi operasional variabel penelitiannya adalah sebagai berikut:

- a. Imbalan intrinsik ( $X_1$ ), yaitu imbalan yang merupakan penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri.
- b. Imbalan ekstrinsik ( $X_2$ ), yaitu imbalan yang berasal dari pekerjaan.
- c. Kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Sampel yang digunakan dalam penelitian *menggunakan simple random sampling* dan didapatkan sampel sejumlah 100 orang. Penelitian menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda dan analisis korelasi berganda. Adapun hipotesis peneliti yaitu (1) ada pengaruh yang positif dan signifikan dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dan (2) faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Analisis datanya adalah sebagai berikut:

- a. Analisis Regresi Berganda

Melalui perhitungan didapat bahwa  $Y = -2,889 + 0,580 X_1 + 0,516 X_2$ , hal ini menunjukkan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

- b. Analisis Korelasi Berganda

Melalui perhitungan didapat bahwa nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar (0,812) yang menunjukkan bahwa secara statistik variabel independen secara bersama – sama mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen sebesar (81,20 %). Nilai koefisien korelasi berganda

sebesar (0,901) yang berarti bahwa hubungan antara variabel independen terhadap kepuasan kerja sangat kuat, karena angka ini terletak dalam interval angka 0,800 – 1,00. F tabel sebesar (3,07) dan F hitung sebesar (210,028) menunjukkan bahwa secara bersama – sama variabel independen mempengaruhi kepuasan kerja secara nyata. Sehingga hipotesis terbukti.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. F hitung (210,028) > F tabel (3,07), sehingga dapat dikatakan bahwa secara bersama – sama variabel imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, tetapi pengaruh tersebut adalah negatif. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.
- b. Dari persamaan regresi linier berganda, diperoleh bahwa koefisien imbalan intrinsik (0,580) > koefisien imbalan ekstrinsik (0,516). Hal ini berarti bahwa variabel imbalan intrinsik lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua tidak terbukti.

## 2. Penelitian oleh A. Danny Arifianto

A. Danny Arifianto melakukan penelitian tentang Pengaruh Faktor – faktor Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan - Studi Kasus pada PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu – Semarang. Rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam peranannya mencintakan kepuasan kerja

karyawan dan faktor – faktor gaya kepemimpinan manakah yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu – Semarang. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam peranannya menciptakan kepuasan kerja karyawan serta untuk mengetahui faktor – faktor gaya yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu – Semarang.

Variabel penelitian yang digunakan adalah variabel bebas, yaitu faktor gaya kepemimpinan yang terdiri dari faktor internal ( $X_1$ ) dan faktor eksternal ( $X_2$ ) dan sebagai variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Berikut ini adalah definisi operasional variabel penelitian:

- a. Faktor internal gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berasal dari diri sendiri.
- b. Faktor eksternal ( $X_2$ ), yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berasal dari luar diri sendiri.
- c. Kepuasan kerja, yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang terkait dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga menentukan tingkat kepuasan kerja.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 150 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t untuk uji signifikansi, serta analisis korelasi berganda. Hipotesis peneliti yaitu (1) ada hubungan yang sangat kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan dan (2) faktor eksternal gaya

kepemimpinan lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Analisis data dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisis Kualitatif

digunakan untuk mengetahui faktor – faktor yang paling dominan dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang manajer dan seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Analisis Kuantitatif

Dari analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan:

$$Y = 72051 - 0,615 X_1 + 0,857 X_2$$

Hal ini berarti faktor internal dan faktor eksternal mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif. Dari hasil analisis korelasi berganda diperoleh  $R^2$  sebesar (0,106), hal ini berarti bahwa faktor internal dan faktor eksternal mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 10,6% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya. Untuk menguji signifikansi secara parsial, dilakukan uji t. Dari hasil olah data, diperoleh bahwa t hitung  $X_1$  (-1,473) < t tabel (1,473), maka faktor internal tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan sebaliknya, t hitung  $X_2$  (2,446) > t tabel (1,473), maka dapat dikatakan bahwa faktor eksternal mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

- a. Secara kuantitatif, faktor internal dan faktor eksternal secara bersama – sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 10

6% dan sisanya dipengaruhi variabel lain. Dari persamaan regresi berganda, dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan faktor eksternal mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama tidak terbukti, karena faktor internal terbukti tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

- b. Faktor eksternal lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena faktor eksternal mempunyai hubungan yang positif sedangkan faktor internal mempunyai hubungan yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua terbukti.

### 3. Penelitian oleh Sulisty (1999)

Sulisty meneliti tentang pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan – Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Katamso Yogyakarta. Rumusan masalah yang dikemukakan adalah seberapa besar pengaruh budaya perusahaan yang terdiri dari (1) ideologi perusahaan (2) adat dan kebiasaan (3) praktek kerja dalam perusahaan (4) hal – hal lain yang tampak dalam perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan serta variabel budaya perusahaan manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Katamso Yogyakarta. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya perusahaan yang terdiri dari (1) faktor ideologi perusahaan, (2) adat dan kebiasaan, (3) praktek kerja dalam perusahaan, (4) hal – hal lain yang tampak dalam perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan dan juga untuk

mengetahui variabel budaya perusahaan manakah yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Variabel bebas (X), terdiri dari variabel ideologi perusahaan ( $X_1$ ), adat dan kebiasaan ( $X_2$ ), praktek kerja dalam perusahaan ( $X_3$ ) dan hal – hal lain yang tampak dalam perusahaan ( $X_4$ ) dan untuk variabel terikat (Y), yaitu kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah definisi operasional variabel penelitian:

- a. Budaya perusahaan, yaitu sistem nilai yang dianut bersama yang menentukan bagaimana sesuatu dilakukan di suatu perusahaan.
  - (1) Ideologi perusahaan, yaitu konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi.
  - (2) Adat dan kebiasaan, yaitu alat untuk mengajak seluruh sumber daya manusia mengikuti nilai – nilai budaya yang dilakukan oleh orang – orang tertentu yang ada dalam perusahaan.
  - (3) Praktek kerja dalam perusahaan, yaitu mengenai praktek kegiatan karyawan dalam suatu perusahaan dan integrasi antara karyawan.
  - (4) Hal – hal lain yang tampak dalam perusahaan, yaitu hal- hal yang mencakup tata ruang, logo dan aturan perusahaan.
- b. Kepuasan kerja karyawan, yaitu keadaan yang menunjukkan keberhasilan seseorang karyawan dalam menyelesaikan kerjanya.

Besarnya sampel ditentukan secara random dengan mengambil 30% dari 200 orang karyawan yaitu sebesar 60 orang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif yang dibantu

dengan analisis regresi linier berganda dengan uji signifikansi F dan uji t. Hipotesis peneliti yaitu (1) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel ideologi perusahaan, adat kebiasaan, praktek kerja perusahaan, dan hal – hal lain yang tampak dalam perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan dan (2) variabel praktek kerja lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan:

$$Y = 0,8668 + 0,4395X_1 + 0,3206X_2 + 0,9494X_3 + 0,5533X_4$$

Hal ini berarti bahwa variabel bebas mempengaruhi variabel kepuasan kerja secara positif.

a. Uji F

Dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama – sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai F hitung (162,661) > F tabel (2,54), maka secara bersama – sama variabel bebas signifikan terhadap variabel terikat.

b. Uji t

Dilakukan untuk menguji pengaruh secara sendiri – sendiri variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai t hitung  $X_1$  (5,152),  $X_2$  (4,613),  $X_3$  (8,341), dan  $X_4$  (5,640). Keempat variabel bebas tersebut mempunyai nilai yang lebih besar dari nilai t tabel (1,671), maka secara sendiri – sendiri variabel bebas signifikan terhadap variabel terikat.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dari persamaan regresi linier berganda, diperoleh hasil bahwa variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Dari hasil uji F dan uji t, maka dinyatakan bahwa variabel bebas baik secara bersama – sama ataupun secara sendiri – sendiri, signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis korelasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar (0,8201) yang berarti bahwa variabel bebas mampu mempengaruhi variabel kepuasan kerja sebesar 82,01%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Sehingga hipotesis pertama terbukti.
- b. Dari persamaan regresi linier berganda, terlihat bahwa koefisien praktek kerja perusahaan mempunyai nilai yang lebih besar dari koefisien variabel lainnya, sehingga hipotesis kedua terbukti bahwa faktor praktek kerja perusahaan lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut T. Hani Handoko (1995, hlm. 4), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Pengertian tersebut hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (1980, hlm5) bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan dan

pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan masyarakat.

### **2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan dari manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya untuk mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas dan juga memuaskan bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Menurut Mohammad As'ad kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif atau negatif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, Konsepsi ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja karyawan dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikrikannya sebagai hal yang pantas atau berhak

baginya. T. Hani Handoko (1995, hlm. 193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Untuk memelihara kepuasan dan prestasi kerja karyawan, organisasi harus memberikan kompensasi atau imbalan yang adil dan layak apabila karyawan sudah melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.

Menurut Harold E.. Burt yang dikuti dan diterjemahkan oleh Mohammad As'ad (1981, hlm 113-114), faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan
  - Hubungan antar manajer dengan karyawan
  - Faktor fisik dan kondisi kerja
  - Hubungan sosial diantara karyawan
  - Sugesti dari teman sekerja
  - Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual
  - Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - Umur orang sewaktu bekerja
  - Jenis kelamin
3. Faktor ekstern
  - Keadaan keluarga karyawan
  - Rekreasi
  - Pendidikan dan training

Menurut Ghisell dan Brown yang dikutip dan diterjemahkan oleh Mochammad As'ad (1981, hlm. 83), faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah:

1. Kedudukan atau posisi
2. Pangkat atau golongan
3. Umur
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial
5. Mutu pengawasan

Menurut Blum yang dikutip dan diterjemahkan oleh Mohammad As'ad (1981, hlm. 114), faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah:

1. Faktor psikologik, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan ketrampilan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan kerja, kebebasan berpolitik dan hubungan masyarakat.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

Menurut Strauss dan Sayles (1980, hlm. 5-6) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri karyawan. Sebab apabila karyawan tidak pernah memperoleh kepuasan kerja maka ia tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada akhirnya akan menjadi frustrasi.

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak

memperoleh kepuasan kerja (Gary Dessler, 1982, hlm. 364). Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi.

Menurut Gilmer (1966) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju
2. Keamanan kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan
7. Lingkungan kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas

T. Hani Handoko (1985, hlm 198) mengemukakan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan prestasi kerja, perputaran karyawan, absensi ke jenjang pekerjaan dan juga umur karyawan.

1. Prestasi

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik

## 2. Perputaran karyawan

Karyawan yang merasa tidak puas terhadap kebijakan imbalan perusahaan, cenderung akan mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, Apabila kepuasan kerja terpenuhi maka perputaran karyawan tidak akan tinggi.

## 3. Absensi

Seperti halnya tingkat perputaran kerja, masalah absensi juga sama. apabila kepuasan kerja terpenuhi, karyawan akan bersemangat untuk selalu berangkat kerja. Apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka karyawan akan mencari berbagai macam alasan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

## 4. Jenjang pekerjaan

Jenjang pekerjaan adalah posisi yang diduduki seseorang dalam pekerjaan tersebut. Semakin tinggi jenjang pekerjaan, maka kepuasan kerja akan lebih terpenuhi.

## 5. Umur karyawan

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka, Karyawan yang berumur lebih tua memiliki pengharapan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka dan mereka dapat lebih baik dalam menyesuaikan diri dengan situasi kerja. Hal ini dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang lebih banyak. Karyawan yang berumur lebih muda memiliki harapan yang ideal tentang dunia kerjanya dan kurang penyesuaian. Apabila antara harapan dan kenyataan kerja terdapat

kesenjangan atau ketidak seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi kurang terpuaskan dengan pekerjaan mereka.

Menurut pendapat Mohammad As'ad sendiri (1981, hlm 115-116), kepuasan kerja erat kaitannya dengan:

1. Faktor psikologik, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan perusahaan dan promosi.

### **2.2.3.1 Teori-teori Kepuasan Kerja**

#### *1. Expectancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961) yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*defference between how much of something there should be and how much there is now*). Sehubungan dengan itu Vroom (1964) berpendapat “.....*the choice made by a person among alternative courses of action are lawfully related to psychological events accuring contemporanebusly with the behaviour..*” dengan demikian teori ini

beorientasi pada perilaku manusia akan pekerjaannya. Yang kemudian teori ini memiliki tiga elemen dasar yaitu:

- *The Effort - Performance Expectancy* ( $E \rightarrow P$ )
- *The Performance - Outcomes Expectancy* ( $P \rightarrow O$ )
- *The Valance or Attractiveness of the Outcomes* (V)

Menurut Lawler (1971), kepuasan dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya tergantung bagaimana ke tiga hal tersebut di atas dirasakan.

## 2. *Two Factor Theory*

Herzberg (1966) berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan sesuatu hal yang masing-masing sangat berbeda. artinya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tersebut tidak merupakan variabel yang kontinyu. Dimana Herzberg (seiring dengan pendapat Abraham Maslow, 1954) membagi, situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu:

### a. *Satisfiers*

Faktor-faktor situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, penghargaan atas pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kenaikan pangkat.

### b. *Dissatisfier*

Faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri atas kebijaksanaan perusahaan, teknik pengawasan, upah, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status. Sehingga dengan adanya perbaikan situasi dan kondisi ini akan mengurangi

ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan sumber kepuasan kerja

Inti dari Teori Maslow ialah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1985, hlm. 97):

1. Fisiologis: kebutuhan akan minum, makan, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*) : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri (*esteems*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Perwujudan diri (*self actualization*) : kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Teori Maslow didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju.

Selain itu juga terdapat kebutuhan yang secara spesifik, yaitu kebutuhan yang dipuaskan dalam bekerja (Heidjrahman dan Husnan, 1994 : 184) yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis dasar yang meliputi kebutuhan fisik dan biologis.
2. Kebutuhan sosial, diakui oleh orang lain dan adanya saling tolong menolong.
3. Kebutuhan egoistik, keinginan manusia untuk bebas melakukan apa saja yang diinginkan dan mempunyai rasa pencapaian.

Dari uraian-uraian kebutuhan di atas biasanya akan tercermin dari keinginan karyawan. Keinginan-keinginan karyawan tersebut biasanya berupa (Heidjrahman dan Husnan, 1994. Hlm. 194):

1. Gaji upah yang baik
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis
3. Rekan kerja yang kompak
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
5. Pekerjaan yang berarti
6. Kesempat untuk maju
7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik
8. Pimpinan yang adil dan bijaksana
9. Penghargaan dan perintah yang wajar
10. Organisasi tempat kerja yang dihargai masyarakat
11. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

#### 2.2.4 Kompensasi

Cara organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Menurut T. Hani Handoko (1995 hlm. 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

Secara garis besar, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1985, hlm 176) mengklasifikasikan kompensasi ke dalam dua kategori, yaitu:

1. Imbalan intrinsik, yaitu imbalan yang merupakan bagian dan pekerjaan itu sendiri. imbalan ini meliputi rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan.

- Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu. Orang-orang tersebut memberi arti pada penyelesaian tugas (*completion*). Dampak yang dimiliki karyawan dengan penyelesaian tugas adalah bentuk imbalan terhadap diri sendiri. Sebagian besar orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas. Kesempatan yang diberikan kepada orang semacam itu untuk menyelesaikan tugas dapat memberi dampak motivasi yang kuat.

- Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian atau prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang (*challenging goal*). Tujuan yang sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi dibanding tujuan yang sedang.

- Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak dan hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi berasal dan kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam suatu situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat, biasanya akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi ini.

- Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi setiap individu ada suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak didorong mengembangkan keahlian mereka.

2. Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan ini mencakup uang, status, promosi dan rasa hormat. Bentuk imbalan ekstrinsik meliputi:

- Imbalan Finansial (*Financial Rewards*)

Imbalan finansial berupa gaji, upah dan tunjangan. Uang adalah imbalan ekstrinsik yang utama, akan tetapi ada beberapa bentuk imbalan finansial yang tidak bersifat finansial, seperti program tunjangan rekreasi.

- Imbalan Antarpribadi (*Interpersonal Rewards*)

Imbalan antar pribadi lebih berbentuk seperti status dan pengakuan atau penghargaan dari manajer kepada karyawan. Dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang beribawa, manajer dapat meningkatkan atau menurunkan status yang dimiliki seseorang. Pengakuan dari seorang manajer dapat mencakup pujian di depan umum, pernyataan tentang pekerjaan yang telah dikerjakan dengan baik, atau perhatian khusus

- Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi ada adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki pada saat ini. Oleh karena itu, mereka mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju dalam organisasi disebut promosi atau kenaikan jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Umumnya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan upah dan hak-hak lainnya.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1985, hlm. 171) mengemukakan bahwa setiap paket imbalan harus cukup untuk memuaskan kebutuhan dasar karyawan,

dianggap adil oleh karyawan, dan diorientasikan secara individual. Apabila hal tersebut tidak dilaksanakan dengan baik oleh organisasi, maka akan tumbuh ketidakpuasan dalam diri karyawan mengenai pekerjaannya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (1997, hlm. 133) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut William B. Werther dan Keith Davids (Malayu S.P. Hasibuan, 1997, hlm. 134): "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or period salaries, the personel department usually designs and administers employee compensation*". (Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik di desain dan dikelola oleh bagian personalia).

Sedangkan menurut Andrew F. Sikula (Malayu S.P. Hasibuan, 1997, hlm. 134): "*A compensation is anything that constitutes or is regarded as an aquivalent or recompense*" (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen).

Menurut Flippo (1992, hlm. 3), program-program kompensasi bagi karyawan dirancang untuk melakukan 3 hal. Yaitu:

1. Untuk menarik karyawan yang cakap ke dalam organisasi
2. Untuk memotivasi karyawan agar mencapai prestasi yang unggul
3. Untuk menciptakan masa dinas yang panjang

Dan uraian tersebut di atas, kompensasi dapat diartikan sebagai balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atas jasa-jasanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Dalam pengelolaan suatu organisasi, masalah kompensasi (utamanya yang bersifat finansial) selalu mendapat perhatian dari masyarakat luas.

Dari sisi organisasi, kompensasi mendapat perhatian yang besar karena (Nur Sya'bani Purnama dan Suhartini, 1997, hlm. 27-28):

1. Kompensasi yang sifatnya finansial merupakan bagian penting dari pengeluaran perusahaan. Dalam perusahaan manufaktur pada umumnya kompensasi menghabiskan 50% - 60% dan total biaya produksi. Dalam perusahaan jasa, bagian kompensasi dapat mencapai 80% dari biaya keseluruhan.
2. Kompensasi dianggap sebagai investasi perusahaan pada sumber daya manusia, yang merupakan sumber daya utama. Oleh karenanya, suatu organisasi akan senantiasa mengembangkan program kompensasi secara terus menerus karena hal ini akan mendukung strategi bisnis yang akan dilakukan
3. Kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non finansial merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi karyawan.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran kerja mereka di antara para karyawan dalam suatu organisasi. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan

“harga” mereka (T. Hani Handoko, 1997, hlm. 155). Pemberian kompensasi secara adil dan prosedural dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Sebelum menentukan tujuan dari pemberian kompensasi terlebih dahulu harus diketahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja. Adapun kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan dengan bekerja (Kanungo and Mendoca, 1992, hlm. 49) adalah:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan
2. Kebutuhan sosial
3. Kebutuhan aktualisasi diri
4. Kebutuhan status diri

Tujuan pemberian kompensasi oleh suatu organisasi adalah dalam rangka mewujudkan efisiensi kerja, keadilan, dan kepatuhan terhadap undang-undang atau peraturan yang ada. Terciptanya efisiensi secara khusus ditunjukkan oleh

1. Meningkatnya produktivitas
2. Terkendalinya biaya tenaga kerja

Berdasarkan teori keadilan, perasaan adil dan tidak adil dihasilkan oleh persepsi individu terhadap rasio imbalan-input dari individu yang bersangkutan dengan rasio imbalan-input dari individu lainnya. Apabila rasio tersebut dirasakan sama, maka individu tersebut akan merasa puas terhadap imbalan tadi dan begitu pula sebaliknya

Dengan mengetahui motif dan aneka ragam kebutuhan tersebut, maka kemudian dapat ditentukan tujuan dari pemberian kompensasi (Malayu S.P. Hasibuan, 1994, hlm. 137-138) yaitu:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa yang diterimanya maka karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan aktualisasi diri sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya itu.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Apabila balas jasa yang diberikan pada karyawan cukup besar maka manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan sehingga karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang Undang Perburuhan yang berlaku yaitu mengenai Upah Minimum Regional, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Ada dua asas dalam kompensasi (Malayu S.P. Hasibuan., 1994, hlm. 138)

yaitu:

### 1. Asas Adil

Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu harus dibagi sama rata tetapi harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dan penghasilan (output). Jadi jelaslah bahwa adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya.

### 2. Asas Layak

Pengertian layak disini adalah yang sesuai dengan kebutuhan pokok minimum ataupun upah minimum berdasarkan ketentuan dari pemerintah.

Teori Keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (*Compensation Effective Management*) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi (Kanungo and Mendoca, 1992, hlm. 94). Secara implisit menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Agar tujuan pertama kita untuk menarik para karyawan mampu bagi organisasi dapat dicapai, personil harus berkeyakinan bahwa kompensasi yang ditawarkan adalah wajar dan adil. Keadilan (*equity*) berkaitan dengan rasa

keadilan (*felt justice*) menurut hak dan hukum alam. Teori Pertukaran Homans meramalkan perasaan keadilan yang lebih besar diantara orang-orang yang pertukarannya berada dalam equilibrium. Jika seorang karyawan menerima kompensasi dan majikan, pandangan atas keadilan dipengaruhi oleh dua faktor (Edwin B. Flippo, 1987, hlm. 8), yaitu:

- Rasio kompensasi terhadap masukan (input) seseorang dalam bentuk usaha, pendidikan, pelatihan dan sebagainya
- Perbandingan rasio ini dengan rasio orang-orang penting lainnya yang berhubungan langsung dengannya.

Keadilan yang berkaitan dengan kompensasi ada tiga (Kanungo and Mendoca, 1992, hlm. 65-66) yaitu:

#### 1. Keadilan Internal

Struktur dasar kompensasi dari suatu organisasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, dimana pekerjaan-pekerjaan dengan nilai sama diberi kompensasi yang sama, dan pekerjaan yang nilainya tidak sama diberi kompensasi yang berbeda. Ketaatan terhadap prinsip tersebut melalui suatu sistem penilai pekerjaan yang tepat dan mendukung persepsi karyawan mengenai keadilan.

#### 2. Keadilan Eksternal

Sistem kompensasi yang diberikan menggambarkan market wage rate dengan mempertimbangkan kebijaksanaan organisasi untuk memimpin, meninggalkan atau menemukan pasar. Keputusan yang tepat dan benar dalam

bagian ini dapat diperoleh dengan melakukan survei secara periodik mengenai gaji atau benefit dari perusahaan pesaing yang relevan.

### 3. Keadilan Individual

Suatu proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi. Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksi perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implisit hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Sasaran utama program imbalan adalah untuk:

1. Menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi
2. Mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja
3. Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, sasaran utama sistem imbalan adalah untuk menarik orang mengikuti atau menjadi anggota suatu organisasi. Penarikan anggota ke dalam suatu organisasi tergantung pada beberapa hal, yaitu bagaimana orang di pasaran luar memandang kemungkinan imbalan yang ditawarkan organisasi itu. Jika kesan orang tentang imbalan dari perusahaan tersebut jelas dan orang menilai imbalan tersebut tersebut potensial, perusahaan itu mempunyai daya tarik. Jika imbalan dapat digunakan untuk menanti orang masuk ke dalam organisasi, juga imbalan dapat dan digunakan untuk memotivasi individu agar tetap berada dalam organisasi tersebut.

Selain pemberian imbalan yang sudah diuraikan di atas, masih ada beberapa pendekatan imbalan yang lebih baru dan inovatif yang berbeda, yaitu:

1. Tunjangan Kafetaria

Dalam program model kafetaria, manajemen menempatkan suatu batas jumlah untuk memutuskan bagaimana sebaiknya ia harus menerima jumlah total tunjangan tersebut. Karyawan dapat menyusun suatu pekt tunjangan pribadi yang menarik. Beberapa karyawan mengambil tunjangan secara kontan atau dibayarkan untuk asuransi perlindungan medis khusus. Program kafetaria menyediakan manfaat yang disukai karyawan bukan manfaat yang diberikan perusahaan bagi karyawan.

2. Kredit Liburan (Banking Time-Off)

Kebanyakan perusahaan mempunyai sistem liburan yang dimasukkan ke dalam program liburan mereka. Karyawan menerima jumlah libur yang berbeda didasarkan atas masa dinas mereka dalam perusahaan. Perluasan dari imbalan liburan semacam itu dapat dihadiahkan bagi tingkat prestasi tertentu, yaitu disusun suatu catatan kredit liburan yang tergantung pada pencapaian prestasi.

3. Semua Tim Bergaji

Pada kebanyakan organisasi, para manajer diberi gaji dan pegawai non pimpinan menerima upah harian. Praktek pembayaran gaji bagi semua karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan kesetiaan, tanggung jawab dan harga diri.

Sejumlah riset penting telah banyak dilakukan, yang mengkaji apakah individu akan merasa puas dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Lawler telah meringkas lima kesimpulan berdasarkan riset kepustakaan dan hasilnya adalah sebagai berikut:

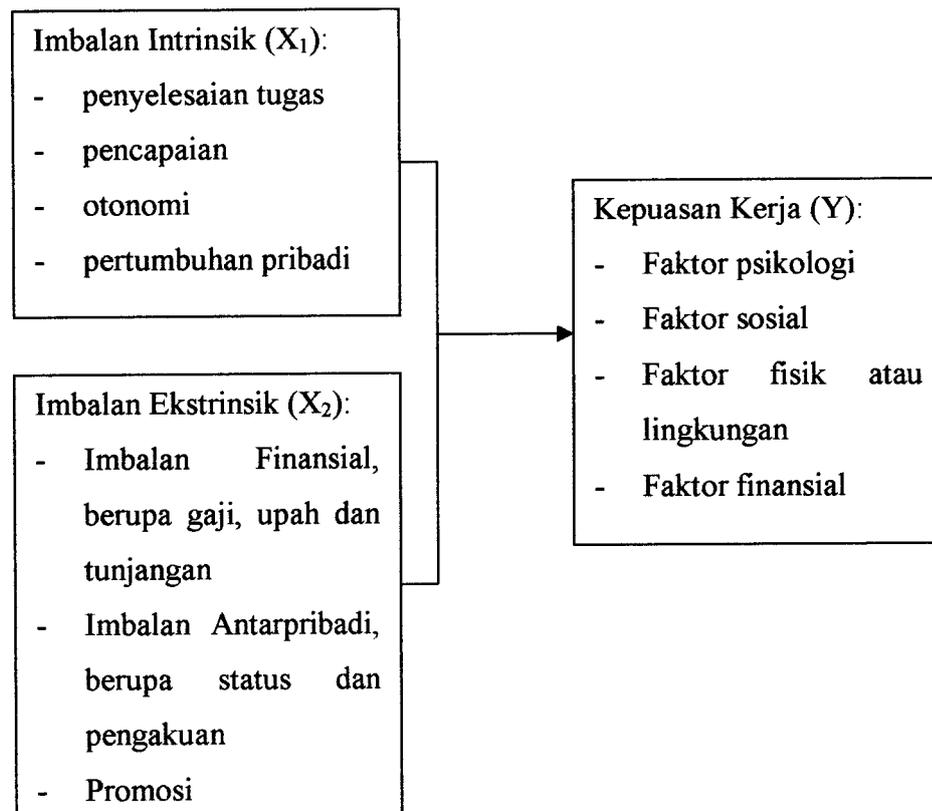
1. Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus diterima. Kesimpulan didasarkan pada seseorang yang jadi pembanding. Jika individu merasa menerima kurang dari yang dirasakan harus diterimanya, maka terjadilah ketidakpuasan.
2. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh pembanding apa yang terjadi pada orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha, keahlian, senioritas, dan prestasi kerja mereka dengan orang lain. Mereka kemudian mencoba membandingkan imbalan yang diterima.
3. Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.
4. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan yang berbeda untuk mereka. Tiap individu berbeda tentang imbalan yang mereka sukai. Sebenarnya, imbalan yang disukai pun berbeda dalam berbagai hal, tergantung pada karier seseorang, umur, dan situasi yang berbeda.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain. Terdapat beberapa imbalan ekstrinsik yang mengarah pada

imbalan yang lebih disukai. Uang adalah imbalan yang mengarah pada hal – hal seperti prestise, otonomi, kebebasan, keamanan, dan naungan.

Hubungan antara imbalan dan kepuasan tidak dipahami dengan sempurna dan sifatnya juga tidak statis. Hubungan tersebut berubah karena orang dan lingkungan berubah. Akan tetapi, terdapat beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mendistribusikan imbalan. Pertama, imbalan yang tersedia harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia. Peraturan pemerintah, perjanjian serikat buruh, dan kejujuran manajerial telah menyediakan imbalan minimum dalam hampir semua lingkungan kerja. Kedua, individu cenderung membandingkan imbalan mereka dengan imbalan karyawan lainnya. Jika dianggap tidak adil, akan tumbuh ketidakpuasan.

Orang membuat perbandingan tanpa memperhitungkan jumlah imbalan yang mereka terima, sehingga perusahaan dalam mendistribusikan imbalan tersebut harus memperhitungkan perbedaan individual. Jika perbedaan individual tidak diperhitungkan, kemungkinan proses pemberian imbalan akan kurang efektif dari yang diharapkan. Setiap paket imbalan yang diberikan harus cukup memuaskan kebutuhan dasar atau kebutuhan pokok sehari – hari karyawan, dianggap adil oleh karyawan, dan diorientasikan secara individual.

### 2.3 Kerangka Berpikir



### 2.4 Hipotesis

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang. Kantor Perum Perhutani KPE Unit I Semarang terletak di Jalan Raya Mranggen Km. 15 Semarang – Purwodadi.

##### **3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Perum Perhutani merupakan hasil evaluasi dari berbagai tahap pengelolaan hutan di Indonesia sebelum akhirnya menjadi sekarang. Adapun keempat tahap kehutanan atau pengelolaan hutan di Indonesia tersebut antara lain:

1. Masa Feodal (sebelum tahun 1602)

Belum ada kepengurusan yang jelas dan hutan (terutama di pulau Jawa dan Madura) dikuasai oleh raja

2. Masa Kolonial (1602 - 1942)

Sejak Belanda berkuasa, maka penguasaan hutanpun dibawah kekuasaan kolonial Belanda. Kepengurusan yang serius dimulai oleh Muller dan Jordans. Mereka membentuk badan yang bernama “*DIENTS VAN BOSCH WEZEN*” kemudian menyusun UU kehutanan yang pertama tahun 1874. Lalu disempurnakan dengan “*BOSCH RECLEMENT*” dan “*DIENREGLEMEN*” yang disesuaikan dengan ekonomi kehutanan modern Tahun 1929 di bentuk “*JATI BEDRIJF*” untuk pengurusan hutan tetapi gagal karena tidak memenuhi

persyaratan perusahaan tahun 1936 diganti dengan “*DIENTS*” atau jawatan, demikian berlaku sampai akhir kolonial.

### 3. Masa Kependudukan Jepang (1947-1945)

Jepang mempunyai badan pengurus harian yang bernama “*RINGYO TYUD ZUMUSJO*” dan badan ini sering mengalami perubahan struktur organisasi. Selama masa tersebut hutan jati mengalami kemunduran.

### 4. Masa Kemerdekaan (1945 - sekarang)

Setelah Indonesia merdeka, maka “*RINGO TYUD ZUMUSJO*” di ganti dengan jawatan Kehutanan Indonesia, jawatan ini dibawah kementerian dan kemakmuran dan akhirnya menjadi kementerian kehutanan pengelolaan hutan terus berkembang sehingga buat UU pengelolaan hutan sampai dengan akhirnya Perhutani.

Dimulai dari pembuatan UU No. 19 tahun 1960 sebagai landasan kerja kehutanan Indonesia. Berdasarkan UU No. 19 di atas, di bawah BPU Perhutani (PP No. 19/1961). PP No. 19/1961 membentuk direksi Perhutani Jawa Tengah. Instruksi Presiden RI No. 7/1967, penyederhanaan UU No. 19/1960 untuk pemanfaatan hutan yang lebih baik untuk kemakmuran rakyat. Dan dibentuk 3 badan usaha negara yaitu:

1. Perusahaan Jawatan
2. Perusahaan Umum
3. Perusahaan Perseroan

UU No. 19/1969 pasal 2 yang disusul dengan PP No, 15/1972 tentang nendirian nerum nerhutani yang berkantor pusat di Jakarta. Kemudian dengan

adanya PP. No 14/2001 tanggal 23 Maret 2001 tentang perubahan bentuk perusahaan dari Perum Perhutani menjadi PT Perhutani (Persero). Dan kembali lagi ke Perum Perhutani dengan adanya peraturan pemerintah No. 30 tahun 2003 tanggal 11 Juni 2003.

Pengalihan status ini memberikan ruang gerak yang lebih luas pada PT Perhutani untuk bisa mewujudkan efisiensi kerja dengan produktifitas yang lebih tinggi. Wilayah kerja PT Perhutani sebagai mana disebutkan pada anggaran dasar yaitu seluruh hutan negara yang terdapat di Indonesia dengan unit-unitnya sebagai berikut:

1. Unit I di Semarang (Jawa Tengah)
2. Unit II di Surabaya (Jawa Timur)
3. Unit III di Bandung (Jawa Barat)

Kecuali dikawasan hutan yang berfungsi sebagai taman nasional, kawasan pelestarian alam dan kawasan suaka alam. Kebijakan peningkatan status ini sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah (PP) No 14 th 2001 tentang pengalihan bentuk perusahaan umum kehutanan Indonesia menjadi Perusahaan Perseroan tertanggal 23 Maret 2001.

Dengan demikian Perseroan PT Perhutani didirikan dengan PP No. 15 th 1972 sebagai mana telah beberapa kali berubah, terakhir dengan PP No. 53 th 1999 telah resmi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Dengan berubahnya Perum Perhutani menjadi Persero PT Perhutani, segala hak dan kewajiban kekayaan serta pengawasan beralih kepada perusahaan perseroan. Kembali lagi ke

Perum Perhutani dengan adanya peraturan pemerintah nomor: 23 tahun 2003 tanggal 11 Juni 2003.

Untuk pelaksanaan ekspor Unit I Semarang Unit I Jawa Tengah dilakukan oleh Kesatuan Pelaksana Ekspor (KPE) yang bertempat di Brumbung Mranggen-Demak.

### **3.1.2 Bidang Usaha dan Wilayah Kerja**

#### **3.1.2.1 Bidang Usaha**

Perum Perhutani Kesatuan Pelaksana Ekspor Unit I Jateng bergerak dalam bidang usaha jasa pelayanan ekspor hasil hutan dan industri milik Perum Perhutani dan milik mitra usaha kerja (KSP), selain itu juga memasarkan di dalam negeri. Adapun hasil hutan yang dapat di kategorikan untuk ekspor ada sebagai berikut:

1. Kayu jati yang merupakan hasil hutan (produk gergajian)
2. Kayu mahoni (produk gergajian)
3. Damar dan pinus (produk gergajian)
4. Hasil industri kayu yang berupa finish produk
  - Parquet black
  - Parquet mozaic
  - Leam parquet/teak leam parquet
  - Finish flooring
  - Garden furniture

Sedangkan untuk komoditi non kayu adalah:

Susunan organisasi pada KPE Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah adalah sebagai berikut, dimulai dari jabatan yang tertinggi dalam susunan organisasi ini serta tugas dan wewenang masing-masing bidang.

#### 1. Administratur

Wewenangnya adalah:

- a. Mengkoordinir dan memimpin semua kegiatan KPE
- b. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan ekspor
- c. Memberi pembiasaan, bimbingan, penghargaan pengangkatan serta memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku
- d. Menyelesaikan tugas yang di berikan pimpinan tingkat atas

Dalam kegiatan sehari-hari di bantu oleh:

##### A. Ajun Persediaan

Tugas pokoknya adalah mengkoordinasi tugas-tugas pekerjaan meliputi KSS persediaan, Kepala Urusan Los A dan kepala Urusan Los B.

Wewenangnya antara lain:

- a) Mengadakan koordinasi dengan bidang distribusi dan bidang pengujian dan dalam penyusun rencana ekspor.
- b) Mengamati dan mengevaluasi sisa persediaan hasil hutan
- c) Mengamati penerimaan hasil hutan serta mengkoordinasikan dengan KPH pengirim jika ada permasalahan.
- d) Mengadakan koreksi tata usaha hasil hutan pada bidang persediaan.
- e) Mengadakan koreksi nelanoran nersediaan

### 3.1.3 Struktur Organisasi

Susunan organisasi pada KPE Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah adalah sebagai berikut, dimulai dari jabatan yang tertinggi dalam susunan organisasi ini serta tugas dan wewenang masing-masing bidang.

#### 1. Administratur

Wewenangnya adalah:

- a. Mengkoordinir dan memimpin semua kegiatan KPE
- b. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan ekspor
- c. Memberi pembiasaan, bimbingan, penghargaan pengangkatan serta memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku
- d. Menyelesaikan tugas yang di berikan pimpinan tingkat atas

Dalam kegiatan sehari-hari di bantu oleh:

#### A. Ajun Persediaan

Tugas pokoknya adalah mengkoordinasi tugas-tugas pekerjaan meliputi KSS persediaan, Kepala Urusan Los A dan kepala Urusan Los B.

Wewenangnya antara lain:

- a) Mengadakan koordinasi dengan bidang distribusi dan bidang pengujian dan dalam penyusunan rencana ekspor.
- b) Mengamati dan mengevaluasi sisa persediaan hasil hutan
- c) Mengamati penerimaan hasil hutan serta mengkoordinasikan dengan KPH pengirim jika ada permasalahan.
- d) Mengadakan koreksi tata usaha hasil hutan pada bidang persediaan.

e) Mengadakan koreksi pelaporan persediaan

Ajun persediaan ini di bantu oleh:

1) KSS TPK Brumbung

Tugas pokoknya adalah:

1. Menerima pengiriman kayu dari daerah
2. Membantu / membuat laporan persediaan
3. Mengirim stok ke TPK Coaster persediaan yang sesuai dengan COS
4. Membuat daftar kaveling kayu-kayu yang akan dijual lelang

(a) Kepala Urusan Los A

Tugas pokoknya adalah mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Los A meliputi penerimaan, penyimpanan, penyerahan finished produk kayu termasuk adinistrasinya.

Wewenangnya antara lain:

- a) Melaksanakan penerimaan finished produk kayu
- b) Menyimpan finished produk kayu serta memisahkan yang sesuai dengan order industri
- c) Melaksanakan tata usaha hasil hutan
- d) Mengadakan pemeriksaan finished produk dalam penyimpanan dan melaporkan kepada KSS persediaan jika kerusakan atau kemungkinan berubah mutunya.
- e) Mengadakan pemeriksaan gudang jika kemungkinan ada kerusakan dan melaporkan kepada KSS persediaan.

f) Menyiapkan penyerahan finished produk siap ekspor yang lulus uji, sesuai permintaan KSS pengapalan.

g) Menyiapkan data pelaporan persediaan finished produk

(b) Kepala Urusan Los B

Tugas pokoknya adalah mengkoordinir pelaksanaan tugas Los B meliputi penerimaan penyimpanan penyerahan barang non kayu termasuk administinya.

Wewenangnya antara lain :

a) Melaksanakan penerimaan barang non kayu

b) Menyiapkan barang non kayu serta memisahkan yang sesuai order industri dan yang tidak sesuai dengan order industri

c) Melaksanakan tata usaha hasil hutan

d) Mengadakan pemeriksaan barang non kayu dalam penyimpanan dan melaporkan kepada KSS persediaan jika ada kerusakan kemasan atau kemungkinan berubah mutu.

e) Mengadakan pemeriksaan gudang jika kemungkinan ada kerusakan dan melaporkan kepada KSS persediaan,

f) Menyiapkan penyerahan barang non kayu siap ekspor yang telah lulus uji, sesuai permintaan KSS pengapalan

g) Menyiapkan data pelaporan persediaan non kayu.

## 2) KSS Pengolahan

Tugasnya antara lain:

- a) Melaksanakan resawing dalam pemenuhan COS
- b) Bertanggungjawab atas hasil resaw secara fisik dan administrasinya
- c) Bertanggungjawab atas kelancaran pengiriman kayu
- d) Melaksanakan tugas lain-lain yang diberikan pimpinan atas.

## B. Ajun Distribusi

Tugas pokoknya adalah mengkoordinasikan tugas-tugas perencanaan, bagian pengapalan, urusan dokumen dan urusan pengapalan.

Wewenangnya antara lain:

- a) Ajun distribusi menyiapkan penerusan order dari pembeli yang masuk ke KPE ke team PCC Unit I dengan data adanya persediaan di KPE yang sesuai dengan order tersebut
- b) Penyusunan rencana antara lain mengadakan koordinasi dengan bagian persediaan bagian pengujian guna menyusun rencana ekspor dan mengadakan evaluasi pelaksanaan rencana bulanan berikutnya.
- c) Pelaksanaan pengapalan, mengamati adanya COS, L/C, barang jadwal kapal.
- d) Penanganan komplain yang diteruskan ke team PCC Unit I
- e) Mengkoordinasikan pelaporan ekspor dan penyajian data statistik KPE serta penyajian data pelatihan jika ada permintaan dari Unit I.

Ajun Distribusi membawahi:

1) KSS Perencanaan

Tugas pokoknya adalah: menyusun rencana ekspor tahunan, triwulan dan bulanan

Wewenangnya antara lain:

- a) Menangani order
- b) Menyusun rencana ekspor
- c) Menyiapkan pelaporan- pelaporan ekspor
- d) Menyiapkan data statistik kegiatan KPE
- e) Menangani komplain
- f) Menangani perubahan kontrak
- g) Mengadakan pelatihan diminta oleh Unit

2) KSS Pengapalan

Tugas pokoknya adalah melaksanakan ketatalaksanaan perusahaan di bidang pengapalan dan pengepakan

Wewenangnya antara lain:

- a) Menghubungi EMKL dan agen pelayaran sesuai dengan instruksi pengapalan.
- b) Menyiapkan barang sesuai dengan instruksi pengapalan
- c) Memuat barang dalam kontainer.
- d) Memantau pekerjaan EMKL yang mendapat tugas mengangkat barang dari gudang sampai di atas kapal.

### C. Ajun/Kepala Tata Usaha

Wewenangnyanya antara lain adalah:

- a. Melaksanakan administrasi umum
- b. Sebagai bendaharawan
- c. Sebagai kepala kantor

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di bantu oleh

#### 1) Kepala Urusan Umum

Yang mempunyai tugas antara lain:

- a) Melaksanakan administrasi persuratan KPE
- b) Melaksanakan penyimpanan arsip KPE
- c) Sebagai rumah tangga perusahaan
- d) Membuat laporan tahunan KPE
- e) Pemegang inventaris kantor KPE

#### 2) Kepala Urusan Keuangan

Yang mempunyai tugas antara lain:

- a) Melaksanakan administrasi keuangan
- b) Melaksanakan pembayaran KPE
- c) Membuat rencana anggaran
- d) Membuat laporan pertanggung jawaban penggunaan uang akhir tahun.

3) Kepala Urusan Personalia

Yang mempunyai tugas antara lain:

- a) Melaksanakan administrasi kepegawaian
- b) Mengatur kesejahteraan karyawan

4) Kepala Urusan Hasil Hutan

- a) Yang mempunyai tugas antara lain:
- b) Melaksanakan administrasi hasil hutan
- c) Mengadakan pengecekan fisik akhir tahun
- d) Melaksanakan lelang

5) Kepala Urusan Teknik Bangunan

Yang mempunyai tugas antara lain:

- a) Melaksanakan perbaikan bangunan KPE
- b) Menyusun anggaran perbaikan
- c) Kepala Urusan Gudang
- d) Yang mempunyai tugas antara lain
- e) Menerima dan membagi barang untuk kebutuhan kantor KPE
- f) Melaksanakan administrasi barang gudang
- g) Membuat laporan pertanggung jawaban penggunaan barang gudang setiap akhir bulan

6) KSS/Asper Penguji kayu

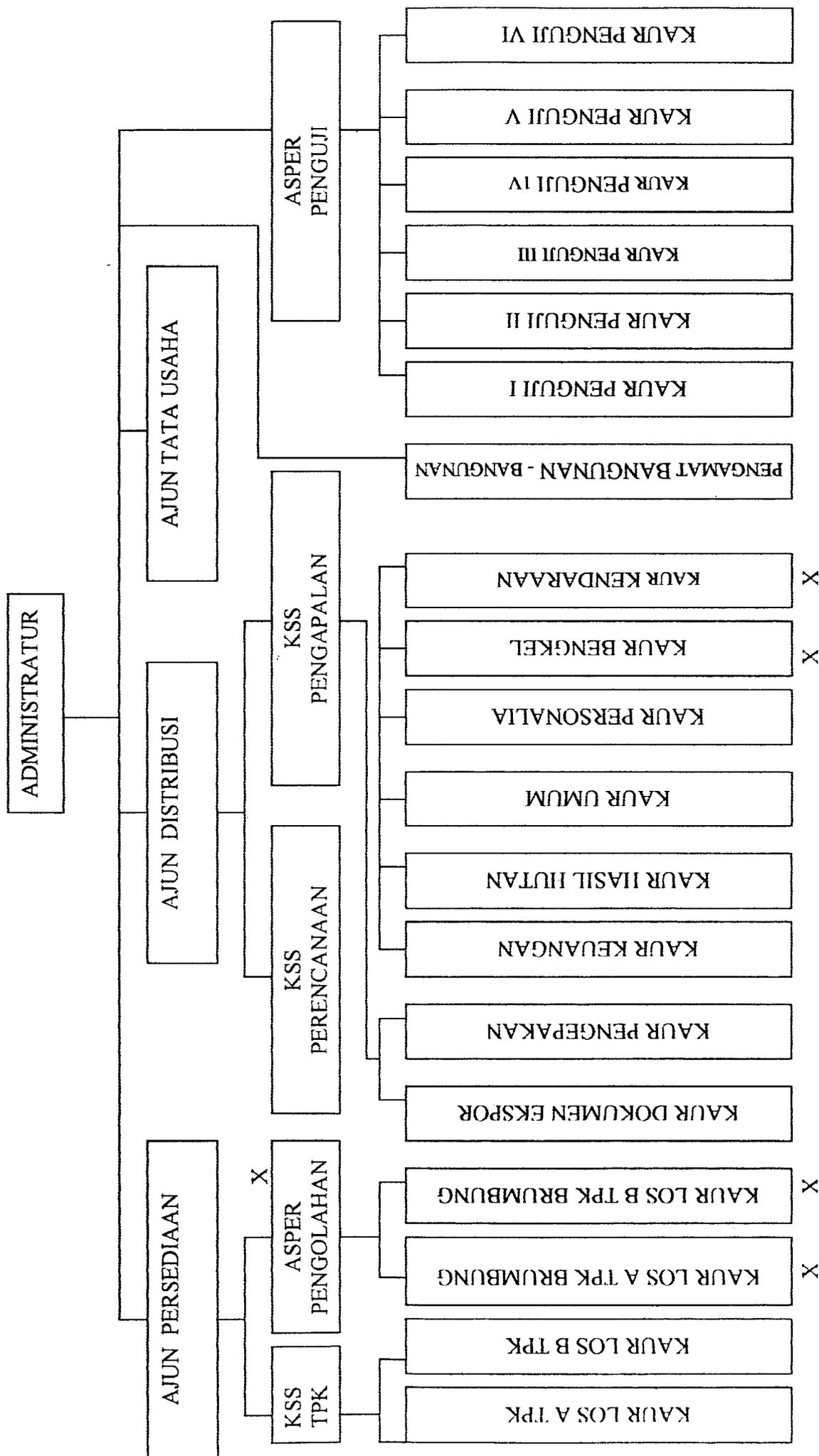
Yang mempunyai tugas antara lain:

- a) Menentukan kelas kayu ekspor
- b) Memberi tanda kwalita

**c) Melaksanakan pengujian ulang**

Adapun bagan/struktur organisasi dari Perum Perhutani KPE Unit I Jawa Tengah, dapat dilihat pada Gambar 3.1.

(SKPT DIREKSI NO. 0700/1998)



Keterangan: X = formasi tidak diisi

Gambar 3.1 Struktur Organisasi

### 3.1.4 Personalia

Proses rekrutmen karyawan ditentukan oleh Direksi Jakarta Perum Perhutani mengadakan rekrutmen setahun sekali, biasanya diadakan pada bulan Oktober dan tes diadakan pada bulan November. Para pelamar mengajukan surat lamaran ke kantor Perum Perhutani. Pusat yang berkedudukan di Jakarta. Kemudian Perum Perhutani mengadakan tes untuk menyeleksi calon karyawan baru. Perum Perhutani bekerjasama dengan Universitas Indonesia dalam penyeleksian karyawan. Tes diadakan di kantor pusat Jakarta. Pendidikan calon karyawan baru diutamakan Sarjana Kehutanan/Pertanian, untuk sarjana lain sesuai dengan kebutuhan formasi kepegawaian pada masing-masing unit.

Bagi calon karyawan baru yang diterima dididik di Watukosek dan di Pusdik Madiun untuk mendapatkan pendidikan kedisiplinan. Penempatan karyawan baru ditentukan oleh Direksi sesuai dengan kebutuhan pegawai masing-masing unit. Setelah mendapat pendidikan kedisiplinan calon karyawan baru melakukan magang selama 3 bulan, setelah itu diterima sebagai calon pegawai. Setelah selama 12-18 bulan baru diangkat sebagai pegawai tetap. Pada masa percobaan calon pegawai tidak boleh melanggar disiplin pegawai.

Bagi pegawai yang berpendidikan atas sarjana diberi kesempatan untuk mengembangkan karier dengan mengikuti kursus sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ini digunakan untuk dasar kenaikan jabatan bagi pegawai, selain itu masa kerja juga menjadi pertimbangan penting dalam kenaikan jabatan. Dalam kenaikan jabatan juga diadakan seleksi yang diadakan oleh masing-masing unit dan direksi bagi asper dan staf, sedangkan untuk ajun dan diseleksi oleh direksi

pusat. Seleksi ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masing-masing pegawai. Dalam penilaian prestasi di tentukan oleh:

1. DP3

Yaitu merupakan Daftar penilaian, yang dilakukan setiap tahun sekali oleh ajun dan penanggungjawab Administasi.

2. Peningkatan karier

Prestasi yang menonjol dan sudah menduduki jabatan selama 4 tahun dari job sekarang.

3. Prestasi

Prestasi pengembangan karier bagus dan loyal pada pimpinan dinilai melalui team kepegawaian baik daerah atau unit.

Untuk mutasi karyawan dari KPE ke Unit bila ada permintaan dari unit untuk memenuhi kebutuhan formasi setingkat lebih tinggi, diusulkan melalui kepegawaian yang terdiri dari.

1. Ketua

2. Sekretaris

3. Dua orang anggota

Karyawan mendapatkan kompensasi berupa gaji bulanan dan tunjangan jabatan setiap bulan. Dalam pemberian kompensasi, karyawan dibagi ke dalam empat golongan yaitu:

1. Golongan I

- a. Golongan I/1 adalah Juru Muda

- b. Golongan I/2 adalah Juru Muda Tingkat I

- c. Golongan I/3 adalah Juru
  - d. Golongan I/4 adalah Juru Tingkat I
2. Golongan II
- a. Golongan II/1 adalah Pengatur Muda
  - b. Golongan II/2 adalah Pengatur Muda Tingkat I
  - c. Golongan II/3 adalah Pengatur
  - d. Golongan II/4 adalah Pengatur Muda Tingkat
3. Golongan III
- a. Golongan III/1 adalah Penata Muda
  - b. Golongan III/2 adalah Penata Muda Tingkat I
  - c. Golongan III/3 adalah Penata
  - d. Golongan III/4 adalah Penata Muda Tingkat I
4. Golongan IV
- a. Golongan IV/1 adalah Pembina Muda
  - b. Golongan IV/2 adalah Pembina Muda Tingkat I
  - c. Golongan IV/3 adalah Pembina
  - d. Golongan IV/4 adalah Pembina Tingkat I

Kenaikan pangkat setiap empat tahun sekali dan kenaikan berkala diberikan dua tahun sekali dengan mempertimbangkan prestasi kerja karyawan.

Tabel 3.1

## Data Jumlah Karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang

Jumlah Pejabat		Jumlah Staf Pelaksana	
Bagian	Jumlah	Bagian	Jumlah
Administratur/KPE	1	Umum + Sopir	19
Ajun (Distribusi, Sed, KTU)	3	Keuangan + Operator	14
Asper (TPK, Pengapalan, Penguji, Perencanaan)	4	SDM	4
Kepala Urusan:		Hasil Hutan	5
- Umum, Keuangan, HH, SDM	4	Bangun – bangunan	3
- Penguji	4	Penguji	1
- TPK Kayu dan Non Kayu	6	TPK	19
- Dok Ekspor/Pengapalan	2	KSP	10
- Bangun – bangunan	2	Keamanan/Satpam	9
	1	Perencanaan	4
		Dokumen Ekspor	8
		Pengepakan	5
		Staf Ajun	2
<b>JUMLAH</b>	<b>23</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>103</b>

### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu:

1. Variabel Independen (X):
  - Imbalan Intrinsik ( $X_1$ )
  - Imbalan Ekstrinsik ( $X_2$ )
2. Variabel Dependen (Y), yaitu kepuasan kerja karyawan.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Imbalan intrinsik ( $X_1$ )

Imbalan intrinsik merupakan penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan intrinsik berbentuk:

- Penyelesaian (*completion*)

Merupakan kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan.

- Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang.

- Otonomi

Otonomi lebih berbentuk hak atau hak istimewa yang diberikan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat.

- **Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)**

Pertumbuhan pribadi merupakan perkembangan, proses memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahlian setiap individu.

2. **Imbalan Ekstrinsik ( $X_2$ )**

Imbalan ekstrinsik merupakan imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan ekstrinsik berbentuk:

- **Imbalan Finansial (*Financial Rewards*)**

Imbalan finansial lebih bersifat finansial atau berupa uang. Imbalan finansial meliputi gaji, upah dan tunjangan.

- **Imbalan Antarpribadi (*Interpersonal Rewards*)**

Imbalan antar pribadi berupa status dan pengakuan atau penghargaan dari manajer kepada karyawan.

- **Promosi**

Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi atau kenaikan jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

3. **Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hal ini akan nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. Dalam mengukur

kepuasan kerja karyawan, ada beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilainya, yaitu:

- a. Faktor psikologik, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya upah, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan perusahaan dan promosi.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

### **3.4 Parameter**

#### **1. Imbalan Intrinsik**

- a. Penyelesaian tugas (*task completion*)
  - dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
  - dapat mencurahkan perhatian terhadap suatu pekerjaan
  - dapat mempertanggungjawabkan apa yang telah dikerjakan
- b. Pencapaian (*Achievement*)
  - dapat mengeluarkan ide – ide cemerlang dalam bekerja
  - dapat menghasilkan karya yang baik

- dapat menciptakan cara – cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan

c. Otonomi

- menghasilkan pekerjaan yang berkualitas
- berusaha selalu mandiri
- selalu berkonsultasi dengan atasan
- dapat menerima kritik atau saran

d. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*)

- dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- menerapkan pengetahuan dalam bekerja
- menerapkan ketrampilan dalam bekerja
- dapat menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan dengan baik

2. Imbalan Ekstrinsik

a. Imbalan Finansial

- kesesuaian gaji atau upah yang diterima karyawan
- mendapatkan tunjangan kesehatan, tunjangan sosial, tunjangan hari raya, tunjangan jabatan, tunjangan anak dan tunjangan kematian.
- mendapatkan fasilitas yang layak dari perusahaan
- mendapat upah lembur yang sesuai

b. Imbalan Antarpribadi

- pernyataan tentang pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik
- penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik

- penugasan pada pekerjaan yang lebih berwibawa

c. Promosi

- mendapat peluang promosi yang sesuai
- peningkatan imbalan sesuai dengan peningkatan jabatan

3. Kepuasan Kerja

- mempunyai perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan
- kesesuaian bakat dan ketrampilan dengan pekerjaan
- merasa tertantang pada pekerjaan yang dilakukan
- disiplin kehadiran
- hubungan baik dengan atasan, rekan sekerja dan juga bawahan
- dapat menyelesaikan konflik dalam pekerjaan dengan baik
- keadaan lingkungan kerja yang menyenangkan
- mendapatkan keamanan dan perlindungan dari perusahaan
- kesesuaian gaji atau upah yang diterima
- kesesuaian tunjangan – tunjangan yang diterima
- mendapat fasilitas layak dari perusahaan

### **3.5 Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Adalah data yang didapat dari sumber data baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil pengisian kuesioner yang dilakukan peneliti.

## 2. Data Sekunder

Adalah data yang meliputi berbagai keterangan yang diperlukan untuk mendukung penelitian. Data yang diperoleh dari berbagai buku dan dokumentasi yang berasal dari Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu melalui:

#### 1. Dokumentasi

Adalah metode pengumpulan data dengan mencari data pada arsip – arsip yang ada di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

#### 2. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan tersebut harus dijawab oleh responden dengan jujur.

### **3.6 Populasi dan Sampel**

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989, hlm 152) berpendapat bahwa populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri – cirinya akan diduga. Dalam penelitian ini penulis tidak mengambil sampel, melainkan mengambil seluruh karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang yang berjumlah 126 orang sebagai populasi dalam penelitian ini.

### 3.7 Validitas dan Reliabilitas Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur atau dengan kata lain apakah alat ukur tersebut telah tepat untuk mengukur objek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung *Product Moment Correlation* antara skor butir (X) dengan skor faktor (Y) (Santoso, S, 2001, hlm. 277), dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = korelasi *product moment*

N = cacah subyek uji coba

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5 %. Penghitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Jika  $r$  hitung positif serta  $> r$  tabel, maka butir tersebut valid
- Jika  $r$  hitung negatif serta  $< r$  tabel, maka butir tersebut tidak valid

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah angka indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama hasil yang diperoleh konsisten, maka alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel. Untuk menghitung reliabilitas dilakukan dengan

menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left( \frac{V_y - V_x}{V_y} \right)$$

Keterangan:

$V_x$  = Variansi butir – butir

$V_y$  = Variansi Faktor (total)

$M$  = Jumlah butir

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%. Penghitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 1991, hlm. 56):

- Jika koefisien Cronbach Alpha positif serta  $> 0,6$ , maka faktor tersebut reliabel
- Jika koefisien Cronbach Alpha negatif serta  $< 0,6$ , maka faktor tersebut tidak reliabel.

### **3.8 Teknik Analisis**

#### **3.8.1 Model Analisis**

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

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

Merupakan metode analisis yang memberikan keterangan dan penjelasan – penjelasan tentang obyek yang dibahas. Data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan kemudian diprosentasikan. Yang

akan dianalisis dengan analisis kualitatif ini adalah profil karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

## 2. Analisis Inferensial

Metode analisis ini menitikberatkan pada perhitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperlukan.

### 3.8.2 Alat Analisis

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode ini digunakan untuk menduga besarnya koefisien regresi yang nantinya akan menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Dalam penelitian ini, variabel independennya (X) adalah imbalan intrinsik ( $X_1$ ) dan imbalan ekstrinsik ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependennya (Y) adalah kepuasan kerja.

Rumus:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2$$

Keterangan:

Y = nilai kepuasan kerja

$b_0$  = nilai Y, apabila  $X_1 = X_2 = 0$

$b_1$  = koefisien regresi yang menunjukkan peningkatan atau penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel  $X_1$

$b_2$  = koefisien regresi yang menunjukkan peningkatan atau penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel  $X_2$

$X_1$  = nilai imbalan intrinsik

$X_2$  = nilai imbalan ekstrinsik

Formulasi uji hipotesis:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$  Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (X) secara bersama – sama terhadap variabel dependen (Y).

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$  Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen secara bersama – sama atau minimal satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Untuk menguji signifikansi dari kedua variabel, maka dilakukan uji F dan uji t sebagai berikut:

a. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi variabel imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja karyawan.

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (K - 1)}{(1 - R^2) / (n - K)}$$

Keterangan:

n = Jumlah pengamatan atau observasi

K = Jumlah variabel independen

$R^2$  = Jumlah kuadrat (R square)

Besarnya F tabel ditentukan dari besarnya taraf signifikansi 5% dan dk pembilang = k, serta dk penyebut = n – k – 1. Penghitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Ketentuannya adalah sebagai berikut:

- Apabila  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ , maka pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja dinyatakan signifikan.
- Apabila  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ , maka pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan tidak signifikan.

b. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi variabel imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

- Uji  $b_1$ :

$$H_0 : b_1 = 0$$

$$H_1 : b_1 \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = \frac{b_1}{Sb_1}$$

- Uji  $b_2$ :

$$H_0 : b_2 = 0$$

$$H_1 : b_2 \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = \frac{b_2}{Sb_2}$$

Keterangan:

$b$  = Koefisien regresi

$Sb$  = Kesalahan standar koefisien penaksir regresi

Besarnya  $t$  tabel ditentukan dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $dk$ ) =  $n - k - 1$ . Penghitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Ketentuannya adalah sebagai berikut:

- Apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan signifikan.
- Apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan signifikan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai penganalisaan terhadap data yang diperoleh melalui kuesioner. Penelitian ini menggunakan dua pendekatan analisis, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif adalah analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan yang diajukan kemudian dijabarkan hasil jawabannya. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang dan juga untuk mengetahui hubungan karakteristik kerja dengan kepuasan kerja. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 126 orang responden.

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ini akan menjabarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan atas jawaban responden. Jawaban diperoleh dari hasil kuesioner yang berjumlah 126 orang responden dan dalam hal ini akan dijelaskan dan digambarkan mengenai gambaran umum karyawan yaitu mengenai karakteristik yang menjadi objek penelitian dan mengenai jawaban atas pertanyaan mengenai imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini membagi karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang menjadi lima golongan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat - pendidikan, masa kerja dan status perkawinan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan – tingkatan yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui kepuasan kerja masing – masing karakter karyawan. Karakteristik responden menurut jenis kelamin tampak pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1

## Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Pria	110	87,30
Wanita	16	12,70
Jumlah	126	100

Sumber: Data Primer

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin diketahui bahwa responden pria menjadi responden terbanyak, yaitu dengan jumlah responden sebanyak (87,30%) dan sisanya adalah responden wanita dengan jumlah (12,70%). Karakteristik responden menurut umur diketahui sebagai berikut:

Tabel 4.2

## Karakteristik Responden menurut Umur

Umur	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Kurang dari 29 tahun	9	7,14
30 – 39 tahun	16	12,70
40 – 49 tahun	52	41,27
Lebih dari 50 tahun	49	38,89
Jumlah	126	100

Sumber: Data Primer

Responden pada tingkat umur antara 40 - 49 tahun menjadi responden terbanyak dan mendominasi hasil survei dengan jumlah (41,27%). Diikuti kemudian dengan responden yang berumur lebih dari 50 tahun yang berjumlah sebanyak (38,89%). Jumlah responden yang berumur antara 30 – 39 tahun sebanyak (12,70%), sedangkan responden yang berumur kurang dari 29 tahun ada sebanyak (7,14%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja yang bekerja di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang kebanyakan sudah berada pada tingkat usia yang cenderung pasif untuk bekerja dan cenderung telah mempunyai banyak pengalaman dalam melakukan pekerjaan. Karyawan pada tingkat usia ini cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan – pekerjaan mereka dan memiliki pengharapan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka. Penggolongan karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3

## Karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
SD	20	15,87
SLTP	34	26,99
SLTA	54	42,86
Diploma/Akademi/Sarjana Muda	9	7,14
Sarjana (S1)	9	7,14
Pasca Sarjana (S2/S3)	0	0
Jumlah	126	100

Sumber: Data Primer

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA, yaitu sebesar (42,86%), selanjutnya adalah responden dengan tingkat pendidikan SLTP yang berjumlah sebesar (26,99%), sedangkan responden pada tingkat pendidikan SD ada sebanyak (15,87%). Responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma/Akademi/Sarjana Muda berjumlah sebesar (7,14%), sama dengan jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1). Pada Perum Perhutani KPE Unit I Semarang, tidak terdapat responden yang memiliki tingkat pendidikan Pasca Sarjana (S2/S3). Apabila dilihat dari segi kualitas pendidikan karyawan, tenaga kerja yang digunakan cenderung tidak mengutamakan kualitas pendidikan. Hal ini terlihat dari sedikitnya jumlah karyawan yang berpendidikan sarjana, bahkan tidak ditemui karyawan yang memiliki pendidikan pasca sarjana. Untuk

penggolongan karakteristik karyawan berdasarkan masa kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4

## Karakteristik Karyawan menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Kurang dari 5 tahun	10	7,94
6 – 10 tahun	9	7,14
11 – 15 tahun	10	7,94
Lebih dari 16 tahun	97	76,98
Jumlah	126	100

Sumber: Data Primer

Responden pada Perum Perhutani KPE Unit I Semarang kebanyakan memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun yang berjumlah sebesar (76,98%). Jumlah responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun mempunyai jumlah yang sama dengan responden yang sudah bekerja lebih dari 16 tahun, yaitu sebesar (7,94%), sedangkan responden yang memiliki masa kerja antara 6 – 10 tahun berjumlah sebesar (7,14%). Masa kerja akan menentukan tingkat kemampuan dalam bekerja. Hal ini berarti bahwa lamanya bekerja akan menentukan banyaknya pengalaman yang telah dilampai. Banyaknya jumlah karyawan yang sudah lama bekerja di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan rendah. Hal ini berarti bahwa kebanyakan karyawan merasa puas bekerja. Berikut ini adalah penggolongan karakteristik karyawan berdasarkan status perkawinannya.

Tabel 4.5

## Karakteristik Karyawan menurut Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah	
	Frekuensi	(%)
Belum Kawin	6	4,76
Sudah Kawin	118	93,65
Janda/Duda	2	1,59
Jumlah	126	100

Sumber: Data Primer

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa kebanyakan dari responden berstatus sudah kawin dan jumlahnya sebesar (93,65%), sedangkan responden yang berstatus belum kawin berjumlah sebesar (4,76%) dan responden yang janda dan atau duda berjumlah sebesar (1,59%). Karyawan yang telah berkeluarga akan mempunyai tanggungan hidup yang lebih banyak, sehingga penghasilan yang diharapkan pun akan lebih besar dengan harapan bahwa penghasilan yang besar akan menentukan motivasi dalam bekerja dan berakibat pada kepuasan kerja.

Untuk membantu mempermudah dalam memahami hasil survei mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing – masing karakteristik.

Tabel 4.6  
Kelompok Responden yang Paling Dominan  
menurut Masing – masing Karakteristik

Karakteristik	Jenis Karakteristik Dominan	Jumlah (%)
Jenis Kelamin	Pria	87,30
Umur	Lebih dari 45 tahun	66,67
Tingkat Pendidikan	SLTA	42,86
Masa Kerja	Lebih dari 16 tahun	76,98
Status Perkawinan	Sudah Kawin	93,65

Sumber: Tabel 4.1 sampai dengan Tabel 4.5

1. Tanggapan karyawan tentang imbalan intrinsik yang terdapat di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

Tanggapan karyawan mengenai imbalan intrinsik ini diukur melalui angket yang berjumlah 15 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang masuk yang berjumlah 126 responden, memperlihatkan tanggapan mereka tentang pengaruh imbalan intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk imbalan intrinsik yang hasilnya terangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.7

## Tanggapan Karyawan tentang Imbalan Intrinsik

No.	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	(%)
1.	Tidak Baik	15,00 – 27,00	0	0
2.	Kurang Baik	27,01 – 39,00	1	0,80
3.	Cukup Baik	39,01 – 51,00	7	5,55
4.	Baik	51,01 – 63,00	95	75,40
5.	Sangat Baik	63,01 – 75,00	23	18,25
	Jumlah		126	100

Sumber: Data Primer

## Keterangan:

Batas maksimum = 75

Batas minimum = 15

Klasifikasi = 5

Range =  $75 - 15 = 60$

Interval =  $60 : 5 = 12$

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa jawaban responden tentang tanggapan karyawan terhadap imbalan intrinsik seperti terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara umum imbalan ekstrinsik di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang dinilai baik oleh karyawan, yaitu dengan perincian jawaban responden yang menanggapi baik berjumlah sebesar (75,40%), tanggapan responden yang sangat baik sebesar (18,25%), tanggapan yang cukup baik sebesar (5,55%), sedangkan jawaban responden dengan tanggapan yang kurang baik berjumlah sebesar (0,80%). Dari jawaban responden yang

diperoleh, tidak terdapat adanya responden yang mempunyai tanggapan tidak baik terhadap imbalan intrinsik.

2. Tanggapan karyawan tentang imbalan ekstrinsik yang terdapat di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang

Tanggapan karyawan mengenai imbalan ekstrinsik ini diukur melalui angket yang berjumlah 12 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang berjumlah 126 orang. Dari hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul diperoleh distribusi frekuensi untuk imbalan ekstrinsik yang hasilnya terangkum dalam Tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8

Tanggapan Karyawan tentang Imbalan Ekstrinsik

No.	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	(%)
1.	Tidak Baik	12,00 – 21,60	0	0
2.	Kurang Baik	21,61 – 31,21	1	0,80
3.	Cukup Baik	31,22 – 40,82	10	7,93
4.	Baik	40,83 – 50,43	111	88,10
5.	Sangat Baik	50,44 – 60,00	4	3,17
	Jumlah		126	100

Sumber: Data Primer

Keterangan:

Batas maksimum = 60

Batas minimum = 12

Kalsifikasi = 5

$$\text{Range} = 60 - 12 = 48$$

$$\text{Interval} = 48 : 5 = 9,6$$

Tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban responden tentang tanggapan karyawan terhadap imbalan ekstrinsik, sehingga dapat diketahui bahwa secara umum imbalan ekstrinsik di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang dinilai baik oleh karyawan, yaitu dengan perincian bahwa tanggapan responden yang baik berjumlah sebesar (88,10%), tanggapan responden yang sangat baik sebesar (3,17%), tanggapan responden yang cukup baik sebesar (7,93%), sedangkan untuk tanggapan yang kurang baik hanya terdapat sebesar (0,80%). Dari jawaban responden tersebut, tidak ditemukan adanya responden yang mempunyai tanggapan tidak baik terhadap imbalan ekstrinsik.

3. Tanggapan karyawan tentang kepuasan kerja di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang

Tanggapan karyawan mengenai kepuasan kerja dikukur melalui angket yang berjumlah 13 butir pertanyaan yang diperoleh dari hasil jawaban seluruh responden yang berjumlah 126 orang. Dari hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk kepuasan kerja yang hasilnya terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.9

## Tanggapan Karyawan tentang Kepuasan Kerja

No.	Kelompok Jawaban	Skor Nilai	Jawaban	
			Frekuensi	(%)
1.	Tidak Baik	13,00 – 23,40	0	0
2.	Kurang Baik	23,41 – 33,81	0	0
3.	Cukup Baik	33,82 – 44,22	5	3,97
4.	Baik	44,23 – 54,63	99	78,57
5.	Sangat Baik	54,64 – 65,00	22	17,46
	Jumlah		126	100

Sumber: Data Primer

Keterangan:

Batas maksimum = 65

Batas minimum = 13

Klasifikasi = 5

Range =  $65 - 13 = 52$

Interval =  $52 : 5 = 10,4$

Dari tabel diatas, dapat diketahui besarnya tanggapan responden tentang kepuasan kerja dan terlihat bahwa secara umum kepuasan kerja dinilai baik oleh karyawan, yaitu sebesar (78,57%). Jumlah responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebesar (17,46%) dan sisanya sebesar (3,97%) memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap kepuasan kerja. Dari jawaban seluruh responden yang diperoleh, tidak ditemukan adanya tanggapan yang kurang baik ataupun tanggapan yang tidak baik tentang kepuasan kerja.

## 4.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah analisis data yang dilakukan dengan melakukan perhitungan dengan alat – alat analisis secara statistik. Adapun variabel yang diamati adalah sebagai berikut:

- $X_1$  = Imbalan intrinsik, yaitu imbalan yang merupakan penghargaan yang merupakan penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri
- $X_2$  = Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari pekerjaan
- $Y$  = Kepuasan kerja

Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menduga besarnya koefisien regresi yang nantinya akan menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Dalam penelitian ini, variabel independennya ( $X$ ) adalah imbalan intrinsik ( $X_1$ ) dan imbalan ekstrinsik ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependennya ( $Y$ ) adalah kepuasan kerja. Untuk mempermudah melakukan analisis dan akurasi hasil analisis, juga untuk menghindari adanya kemungkinan kesalahan, maka proses estimasi dalam penelitian ini menggunakan program SPSS.

Dari data (seperti pada Lampiran) yang diperoleh, kemudian dilakukan perhitungan Regresi Berganda dengan persamaan:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2$$

dengan menggunakan olah data SPSS, maka persamaan diatas menjadi:

$$Y = 1,037 + 0,327 X_1 + 0,427 X_2$$

Dari persamaan diatas, dapat dijabarkan bahwa kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,327 satuan apabila imbalan intrinsik meningkat 1 (satu) satuan apabila imbalan ekstrinsik konstan. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan juga sebaliknya, kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,427 satuan apabila imbalan ekstrinsik meningkat 1 (satu) satuan apabila imbalan intrinsik konstan. Hal ini juga menunjukkan bahwa imbalan ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik Secara Bersama – sama Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari nilai  $b_0$ , yaitu sebesar (1,037) yang bernilai positif tersebut, maka dapat dikatakan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah pengaruh positif dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut signifikan atau tidak,

maka dilakukan uji F. Dari hasil olah data, dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  dan  $dk = n - k - 1 = 123$ , diperoleh nilai F hitung sebesar (39,975) dan nilai F tabel sebesar (3,072). Dapat dilihat bahwa nilai F hitung  $>$  F tabel, hal ini berarti bahwa secara bersama – sama imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Diketahui juga bahwa nilai  $R^2$  sebesar (0,393), hal ini menunjukkan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 39,30% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

## 2. Pengaruh Imbalan Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh imbalan intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien regresi imbalan intrinsik, yaitu sebesar (0,327). Dari koefisien regresi yang bernilai positif tersebut, maka dapat dikatakan bahwa imbalan intrinsik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui apakah pengaruh positif dari imbalan intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut signifikan atau tidak, maka dilakukan uji t terhadap variabel imbalan intrinsik. Dari hasil olah data, dengan tingkat  $\alpha = 5\%$  dan  $dk = n - k - 1 = 123$ , diperoleh nilai t hitung sebesar (4,325) dan t tabel sebesar (1,960). Nilai t hitung  $>$  t tabel. Hal ini berarti bahwa imbalan intrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## 3. Pengaruh Imbalan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien regresi imbalan ekstrinsik, yaitu sebesar

(0,427). Besarnya koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa imbalan ekstrinsik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui apakah pengaruh positif dari imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut signifikan atau tidak, maka dilakukan uji t terhadap variabel imbalan ekstrinsik. Dari hasil olah data, dengan tingkat  $\alpha = 5\%$  dan  $dk = n - k - 1 = 123$ , diperoleh nilai t hitung sebesar (5,646) dan t tabel (1,960). Dapat dilihat bahwa nilai t hitung  $>$  t tabel, hal ini berarti bahwa imbalan ekstrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Pengaruh Variabel Dominan

Pengaruh variabel yang dominan dapat diketahui dengan melihat besarnya koefisien regresi. Dari persamaan regresi, diketahui bahwa koefisien regresi imbalan ekstrinsik (0,427)  $>$  koefisien regresi imbalan intrinsik (0,327). Hal ini berarti bahwa imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada umumnya, faktor imbalan ekstrinsik memang lebih berpengaruh daripada imbalan intrinsik. Karyawan pada umumnya lebih membutuhkan imbalan ekstrinsik ketimbang imbalan intrinsik, karena bentuk imbalan ekstrinsik lebih bersifat finansial yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari.

#### 5. Pengujian Hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$  Berarti bahwa secara bersama – sama variabel imbalan Intrinsik dan imbalan ekstrinsik tidak mempengaruhi

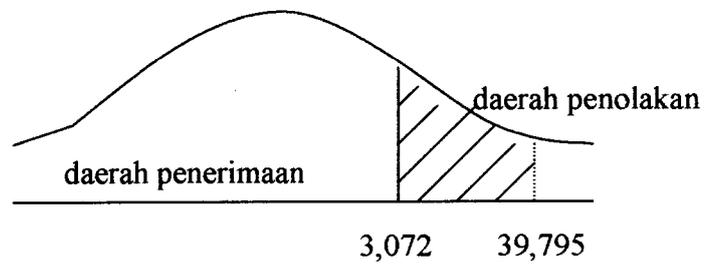
variabel kepuasan kerja di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$  Berarti bahwa secara bersama – sama variabel imbalan

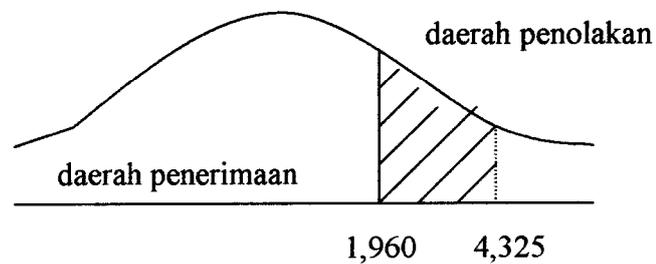
$H_0 : b_1 = b_2 \neq 0$  intrinsik dan imbalan ekstrinsik mempengaruhi variabel kepuasan kerja di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang.

Dari hasil analisis data, dapat diketahui bahwa konstanta regresi bernilai positif, yaitu sebesar (1,037). Dari pengujian signifikansi melalui uji F dan uji t, diperoleh bahwa nilai F hitung (39,795) > F tabel (3,072), sedangkan nilai t hitung  $X_1$  (4,325) dan t hitung  $X_2$  (5,646) keduanya lebih besar dari t tabel (1,960), sehingga dapat dikatakan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik baik secara bersama – sama ataupun secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti hipotesis no.1 yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan, terbukti benar.

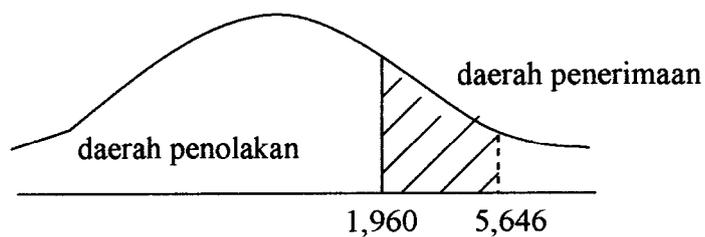
Nilai  $R^2$  sebesar (0,393) menunjukkan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 39,30% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.



**Gambar 4.1**  
**Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**   
**Uji F Statistik Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y**



**Gambar 4.2**  
**Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**   
**Uji t statistik Variabel  $X_1$  terhadap Y**



**Gambar 4.3**

**Daerah Penolakan dan Penerimaan  $H_0$**   
**Uji t statistik Variabel  $X_2$  terhadap Y**

Tabel 4.10  
Rangkuman Pengujian Variabel Penjelas  
Dengan Uji F Statistik

Sumber Variasi	Jumlah Kuadrat (JK)	Df	Kuadrat Rerata (KR)	Fh
Regresi	4,707	2	2,353	39,795
Residual	7,274	123	0,059	
Total	11,981	125		

Tabel 4.11  
Rangkuman Hasil Uji Koefisien Korelasi Parsial

Variabel	R	t hitung	t tabel	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,627	4,325	1,960	Signifikan
X <sub>2</sub>	0,627	5,646	1,960	Signifikan

Dari hasil analisis data juga diketahui bahwa besarnya koefisien regresi imbalan ekstrinsik sebesar (0,427) > koefisien regresi imbalan intrinsik yang hanya sebesar (0,327). Hal ini berarti bahwa imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis no.2 yang menyatakan bahwa faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terbukti benar.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai tahap akhir dari penelitian ini, maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dari populasi karyawan yang berjumlah 126 responden, melalui kuesioner di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis data, diketahui bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik baik secara bersama – sama ataupun secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai konstanta persamaan regresi yang positif yaitu sebesar (1,037) dan F hitung (39,795) yang lebih besar dari F tabel (3,072), serta t hitung  $X_1$  (4,325) dan t hitung  $X_2$  (5,646) yang keduanya lebih besar daripada t tabel (1,960).  $R^2$  sebesar (0,393) juga berarti bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang sebesar 39,30 % dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.
2. Dari hasil analisis data, diketahui bahwa variabel imbalan intrinsik signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I

Semarang. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t$  hitung imbalan intrinsik (4,325) yang lebih besar dari  $t$  tabel (1,960).

3. Variabel imbalan ekstrinsik juga disimpulkan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang, karena besarnya  $t$  hitung (5,646) lebih besar dari  $t$  tabel (1,960).
4. Diantara imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik, ternyata yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah imbalan ekstrinsik. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien untuk imbalan ekstrinsik sebesar (0,427), sedangkan nilai koefisien untuk imbalan intrinsik hanya sebesar (0,327). Sehingga dapat dikatakan bahwa faktor imbalan ekstrinsik dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang. Dan pada umumnya, faktor imbalan ekstrinsik memang lebih berpengaruh daripada imbalan intrinsik. Karyawan pada umumnya lebih membutuhkan imbalan ekstrinsik ketimbang imbalan intrinsik, karena bentuk imbalan ekstrinsik lebih bersifat finansial. Bentuk imbalan ini dibutuhkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan pokok hidupnya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Imbalan intrinsik ternyata hanya sedikit mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang, sehingga sebaiknya perusahaan harus lebih meningkatkan pemberian imbalan intrinsik ini melalui

pemberian penghargaan baik berupa hadiah maupun pujian atau pengakuan bagi karyawan yang berprestasi bagus, terutama yang menyangkut tanggung jawab dan tantangan yang didapat dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Pada umumnya tanggapan karyawan Perum Perhutani KPE Unit I Semarang adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan ekstrinsik yang diberikan oleh perusahaan sudah baik dan memuaskan sebagian besar karyawan, tetapi perusahaan harus terus memantau dan menyesuaikan besar imbalan dengan kebutuhan karyawan yang semakin meningkat di masa sekarang. Perusahaan harus tetap dapat mempertahankan untuk terus mencukupi imbalan ekstrinsik bagi karyawan, karena pada umumnya imbalan ekstrinsik yang lebih bersifat finansial ini digunakan oleh karyawan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya maupun keluarganya sehari – hari. Jadi perusahaan harus terus mempertimbangkan imbalan ekstrinsik yang memadai bagi karyawannya.
3. Kepuasan kerja karyawan di Perum Perhutani KPE Unit I Semarang harus lebih diperhatikan, karena apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan akan semakin betah untuk tetap bekerja di perusahaan dan akan semakin meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alimin, Nur (2001). *Pengaruh Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Skripsi FE UII.
- Arifianto, A. Danny (2002). *Pengaruh Faktor – faktor Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu – Semarang)*. Skripsi FE UII.
- Arikunto, Suharsimi (1992). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad (1981). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Effendi, Sofyan & Masri Singarimbun (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Flippo, Edwin B. (1985). *Personal Management* (terj.). Tokyo: Mc Graw Hill Ltd.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996). *Organisasi* (terj.). Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Hani (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Rangkuti, F. (2002). *The Power of Brands: Teknik mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek, Plus Analisis Kasus dengan SPSS*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso. S. (2001). *Buku Latihan SPSS; Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siagian, S. P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistyo (1999). *Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Katamsa Yogyakarta)*. Skripsi FE UII.

# Lampiran

**PENELITIAN PENGARUH IMBALAN INTRINSIK DAN IMBALAN  
EKSTRINSIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**A. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Isilah semua pertanyaan yang disediakan berdasarkan jawaban yang dianggap paling benar menurut Anda.
2. Beri tanda ( X ) pada kolom jawaban yang ada, dengan keterangan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu – ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**B. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Usia Bapak/Ibu/Saudara/i:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 26 – 35 tahun
  - c. 36 – 45 tahun
  - d. lebih dari 45 tahun
2. Jenis Kelamin:
  - a. Pria
  - b. Wanita
3. Pendidikan terakhir dan atau yang sedang dijalani:
  - a. SD
  - b. SLTP
  - c. SLTA

- d. Diploma III/Akademi/Sarjana Muda
  - e. Sarjana (S1)
  - f. Pasca Sarjana (S2 atau S3)
4. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Saudara/I bekerja di instansi ini:
- a. Kurang dari 1 tahun
  - b. 1 – 5 tahun
  - c. 5 – 10 tahun
  - d. Lebih dari 10 tahun
5. Status perkawinan Bapak/Ibu/Saudara/i:
- a. Sudah kawin
  - b. Belum kawin
  - c. Janda/duda

### C. SIKAP RESPONDEN

#### Imbalan Intrinsik

NO.	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
2.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
3.	Karyawan selalu berusaha mencurahkan perhatian secara penuh terhadap pekerjaan saya.					
4.	Karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan saya.					
5.	Karyawan dapat menciptakan cara – cara yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Karyawan dapat menghasilkan karya yang baik.					
7.	Karyawan selalu mengeluarkan ide – ide yang cemerlang di tempat kerja.					
8.	Pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah berkualitas.					
9.	Karyawan selalu berusaha mandiri.					
10.	Karyawan rajin datang ke kantor.					
11.	Karyawan selalu berkonsultasi dengan atasan atau bawahan.					
12.	Karyawan dapat menerima kritik dan saran.					

13.	Saya selalu menerapkan pengetahuan saya dalam bekerja.					
14.	Karyawan menggunakan ketrampilan yang dimiliki dalam bekerja.					
15.	Masalah yang muncul dalam pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan.					

**Imbalan Ekstrinsik**

<b>NO.</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Gaji pokok yang saya terima sudah sesuai dengan pengorbanan yang telah saya lakukan.					
2.	Tunjangan kesehatan yang diberikan oleh instansi tempat saya bekerja sesuai dengan keinginan karyawan.					
3.	Tunjangan sosial yang diberikan sudah sesuai dengan ketentuan.					
4.	Tunjangan hari raya yang diberikan sudah memuaskan.					
5.	Tunjangan jabatan yang diberikan sudah sesuai dengan ketentuan.					
6.	Tunjangan keluarga yang diberikan sudah memuaskan.					
7.	Tunjangan kematian diberikan sesuai ketentuan.					
8.	Upah lembur yang diberikan oleh instansi tempat saya bekerja sesuai dengan pengorbanan yang telah karyawan lakukan.					
9.	Atasan selalu memberi pernyataan atau pujian jika hasil pekerjaan karyawan baik.					
10.	Atasan memberikan penghargaan jika pekerjaan karyawan memuaskan.					
11.	Terdapat peluang promosi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan.					
12.	Karyawan mendapat fasilitas kerja yang lengkap dan layak.					

### Kepuasan Kerja

NO.	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
1.	Karyawan merasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukan.					
2.	Karyawan merasa ada kesesuaian bakat dengan pekerjaan yang dilakukan.					
3.	Karyawan merasa tertantang pada pekerjaan yang diberikan.					
4.	Karyawan disiplin dalam bekerja.					
5.	Hubungan antara atasan dan atau bawahan terjalin dengan baik dan akrab.					
6.	Hubungan antara rekan sekerja di kantor terjalin dengan baik.					
7.	Keadaan lingkungan kerja di tempat karyawan bekerja sudah baik dan menyenangkan.					
8.	Ruangan kerja karyawan mempunyai sistem penerangan yang baik.					
9.	Jaminan keamanan dan perlindungan untuk kecelakaan kerja diberikan oleh instansi kepada karyawan dengan memadai.					
10.	Gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan ketentuan.					
11.	Tunjangan – tunjangan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan ketentuan.					
12.	Upah lembur yang diterima sudah sesuai dengan ketentuan.					
13.	Karyawan mendapatkan fasilitas yang layak di tempat kerja.					

N	IMBALAN INTRINSIK														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
64	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	4	4	4
66	4	3	4	4	4	5	4		5	4		4	4	4	5
67	5	4	4	4	5	5	4		5	3		4	3	3	3
68	5	4	5	4	4	4	4		4	5		4	5	4	4
69	3	4	4	4	4	4	5		4	4		4	5	4	5
70	4	4	4	4	4	3	5		5	4		4	4	4	4
71	4	4	3	3	4	4	5		4	4		4	3	4	3
72	4	3	4	4	4	5	4		4	4		4	3	3	3
73	4	4	5	4	4	5	4		5	4		3	4	4	4
74	5	4	5	4	5	5	4		5	4		4	4	4	4
75	5	5	5	5	4	5	4		5	4		4	5	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	3	4	3
77	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	4	4	4
78	4	3	4	4	5	4	4		5	4		4	4	4	3
79	4	5	4	4	4	4	4		5	4		3	4	4	4
80	4	4	5	4	4	4	4		5	4		4	3	3	3
81	5	4	5	4	4	5	4		4	5		4	4	4	4
82	5	5	4	4	5	4	4		4	5		4	4	4	4
83	4	2	4	4	5	4	4		5	4		3	5	5	4
84	4	5	5	4	4	4	4		5	4		3	4	4	4
85	5	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	4	4	4
87	4	5	4	4	4	3	4		4	4		4	3	3	3
88	4	4	4	3	4	4	5		4	3		4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	3	4	3
90	4	4	4	3	4	4	4		5	4		3	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	3
92	5	5	4	4	4	4	4		5	4		2	4	4	4
93	4	4	4	3	4	4	5		5	4		4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	5	4	5
95	4	4	5	4	4	5	4		5	4		4	4	4	4
96	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
97	5	4	4	4	4	5	4		5	4		4	4	4	3
98	5	5	4	4	5	4	4		5	4		2	4	4	4
99	4	4	4	4	4	5	5		5	4		4	4	4	4
100	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	4
102	5	1	4	3	4	4	5		5	4		4	4	4	4
103	5	4	5	4	4	4	4		5	4		4	3	4	3
104	4	1	4	4	4	4	5		5	4		4	4	3	4
105	2	2	4	4	2	4	3		2	4		3	2	3	4
106	4	5	5	4	4	4	4		5	4		3	4	4	4
107	3	4	4	4	4	4	4		3	4		4	3	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	4	4	4
109	4	5	4	4	4	3	4		4	4		4	3	3	3
110	4	4	4	3	4	4	5		4	3		4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	3	4	3
112	4	4	4	3	4	4	4		5	4		3	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	3
114	5	5	4	4	4	4	4		5	4		2	4	4	4
115	4	4	4	3	4	4	5		2	4		4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	5	4	5
117	4	4	5	4	4	5	4		2	4		4	4	4	4
118	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
119	5	4	4	4	4	5	4		5	4		4	4	4	3
120	2	1	4	4	2	4	4		2	4		2	4	4	4
121	4	4	4	4	4	5	5		5	4		4	4	4	4
122	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
123	2	2	4	4	4	3	4		3	4		4	4	4	4
124	5	1	4	3	4	4	5		5	4		4	4	4	4
125	5	4	5	4	4	4	4		5	4		4	3	4	3
126	4	1	4	4	4	4	5		5	4		4	4	3	4

N	IMBALAN INTRINSIK														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
2	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
6	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
10	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3
11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
13	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2
14	4	3	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	5
15	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3
16	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
17	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5
18	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4
19	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3
20	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
21	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
22	2	4	2	4	2	2	4	4	2	3	4	3	4	3	4
23	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3
27	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
28	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3
29	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
30	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
31	4	2	4	4	5	4	4		5	4		3	5	5	4
32	4	5	5	4	4	4	4		5	4		3	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4		4	4		4	4	4	4
35	5	5	5	4	5	5	4		5	5		5	5	5	4
36	4	4	4	3	4	4	5		4	3		4	4	4	4
37	5	4	3	2	4	4	5		4	3		2	3	2	2
38	2	2	4	3	4	2	2		2	4		2	2	4	2
39	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	4	4	3
40	4	3	4	4	4	4	4		3	4		2	3	3	4
41	4	4	4	3	4	4	4		5	4		4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4		5	4		4	5	4	5
43	4	4	5	4	4	5	4		5	4		4	4	4	4
44	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
45	5	4	4	4	4	5	4		5	4		4	4	4	3
46	5	5	4	4	5	4	4		4	4		2	3	2	3
47	4	4	4	4	4	5	5		5	4		4	4	4	4
48	4	4	4	3	4	4	4		5	3		4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4		3	4		4	4	4	4
50	5	1	4	3	4	4	5		4	4		4	4	4	4
51	5	4	5	4	4	4	4		5	4		4	3	4	3
52	4	1	4	4	4	4	5		5	4		4	4	3	4
53	4	3	4	4	4	4	4		4	4		5	4	4	4
54	5	5	4	4	4	4	5		5	4		4	4	4	4
55	4	3	4	4	3	3	3		3	4		5	4	4	4
56	4	4	5	4	5	4	4		5	4		4	5	4	4
57	4	4	4	4	4	3	4		4	4		4	3	4	3
58	4	3	4	4	3	4	3		4	3		4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	3	4		4	4		3	3	4	3
60	4	4	4	4	4	4	4		5	3		3	3	4	3
61	4	4	4	4	4	4	4		4	4		3	4	4	4
62	3	4	4	4	5	4	5		5	4		4	4	5	3
63	4	4	4	4	4	4	4		4	3		3	4	4	4

N	IMBALAN EKSTRINSIK											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
6	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
7	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	2	3
8	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3
9	4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	4	3
10	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	3
11	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4
12	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	3	4
13	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3
14	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4
15	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3
16	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
17	4	3	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4
18	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3
19	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3
21	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3
22	2	4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	3
23	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
25	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
26	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3
27	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2
29	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4
30	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
31	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	4
32	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3
33	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
34	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
35	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3
36	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
38	3	4	4	4	4	5	3	5	4	2	4	4
39	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3
40	4	2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
41	3	3	2	1	4	4	3	5	4	2	4	4
42	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
43	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	4
44	3	2	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
46	3	4	5	3	4	2	4	3	4	3	4	4
47	4	2	5	3	4	4	4	5	4	4	2	3
48	3	3	5	5	4	5	3	5	4	4	2	3
49	4	3	5	5	4	5	4	5	3	4	2	3
50	3	2	5	4	4	5	3	4	4	1	3	4
51	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4
52	4	5	5	4	4	5	4	4	4	1	5	4
53	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
54	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
55	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
56	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
58	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
59	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	2	3
60	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3
61	4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	4	3
62	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1	3
63	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4

N	IMBALAN EKSTRINSIK											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
64	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	3	4
65	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
66	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4
67	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3
68	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
69	4	3	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4
70	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3
71	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3
73	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3
74	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5
75	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4
76	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
77	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
78	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3
79	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2
81	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4
82	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
83	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	4
84	4	2	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3
85	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
87	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3
88	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
89	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
90	3	4	4	4	4	5	3	5	4	2	4	4
91	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3
92	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
93	3	4	2	1	4	4	3	5	4	2	4	4
94	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
95	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	4
96	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
98	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
99	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	3
100	3	3	5	5	4	5	3	5	4	4	2	3
101	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	2	3
102	3	4	5	4	4	5	3	4	4	1	3	4
103	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4
104	4	3	5	4	4	5	4	4	4	1	5	4
105	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	4
106	4	2	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3
107	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
108	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
109	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3
110	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
111	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
112	3	2	4	4	4	5	3	5	4	2	4	4
113	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3
114	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
115	3	4	2	1	4	4	3	5	4	2	4	4
116	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
117	4	3	5	5	3	5	4	5	4	3	4	4
118	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
120	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
121	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	3
122	3	3	5	5	4	5	3	5	4	4	2	3
123	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	3
124	3	4	5	4	4	5	3	4	4	1	3	4
125	4	2	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4
126	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	5	4

N	KEPUASAN KERJA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4
2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
6	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
7	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
8	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
9	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
10	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3
11	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
12	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
13	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
15	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3
16	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4
17	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5
18	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
19	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
22	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4
23	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
24	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3
25	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
26	5	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3
27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
29	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
30	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
31	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
36	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
40	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
41	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5
43	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
44	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
45	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
46	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
48	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
49	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
50	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
51	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
53	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4
54	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
55	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
56	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
57	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
58	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
59	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
60	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
61	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
62	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3
63	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

N	KEPUASAN KERJA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
64	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
67	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3
68	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4
69	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5
70	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
71	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
72	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3
73	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
74	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
75	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
76	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3
77	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
78	5	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3
79	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
81	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
82	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
83	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
84	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
85	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
88	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
89	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
90	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
92	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
93	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5
95	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
96	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
97	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
98	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
100	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
101	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
102	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
103	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
105	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
106	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
107	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
110	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
111	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
112	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
114	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
115	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5
117	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
118	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
119	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
120	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
122	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
123	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
124	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
125	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	X1	Intrinsik_1
2.	X2	Intrinsik_2
3.	X3	Intrinsik_3
4.	X4	Intrinsik_4
5.	X5	Intrinsik_5
6.	X6	Intrinsik_6
7.	X7	Intrinsik_7
8.	X8	Intrinsik_8
9.	X9	Intrinsik_9
10.	X10	Intrinsik_10
11.	X11	Intrinsik_11
12.	X12	Intrinsik_12
13.	X13	Intrinsik_13
14.	X14	Intrinsik_14
15.	X15	Intrinsik_15

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	4,0000	,7428	30,0
2.	X2	3,9000	,6074	30,0
3.	X3	4,0333	,7184	30,0
4.	X4	3,9667	,3198	30,0
5.	X5	3,9667	,7184	30,0
6.	X6	3,9333	,7849	30,0
7.	X7	4,0667	,5208	30,0
8.	X8	3,6000	,8137	30,0
9.	X9	4,3000	,8367	30,0
10.	X10	3,9000	,5477	30,0
11.	X11	3,9667	,4138	30,0
12.	X12	3,8000	,5509	30,0
13.	X13	3,8000	,7144	30,0
14.	X14	3,8667	,4342	30,0
15.	X15	3,6667	,6609	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	58,7667	29,4264	5,4246	15

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	54,7667	23,7023	,7152	,8196
X2	54,8667	26,5333	,4034	,8396
X3	54,7333	23,5126	,7748	,8159
X4	54,8000	27,4069	,5725	,8367
X5	54,8000	24,0276	,6933	,8215
X6	54,8333	23,8678	,6445	,8243
X7	54,7000	27,1828	,3632	,8414
X8	55,1667	27,3161	,1703	,8580
X9	54,4667	23,2920	,6729	,8219
X10	54,8667	26,1885	,5241	,8337
X11	54,8000	29,4759	-,0491	,8561
X12	54,9667	27,6885	,2474	,8470
X13	54,9667	25,0678	,5380	,8319
X14	54,9000	27,1966	,4508	,8383
X15	55,1000	26,3000	,3968	,8403

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 15

Alpha = ,8451

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	X16	Ekstrinsik_1
2.	X17	Ekstrinsik_2
3.	X18	Ekstrinsik_3
4.	X19	Ekstrinsik_4
5.	X20	Ekstrinsik_5
6.	X21	Ekstrinsik_6
7.	X22	Ekstrinsik_7
8.	X23	Ekstrinsik_8
9.	X24	Ekstrinsik_9
10.	X25	Ekstrinsik_10
11.	X26	Ekstrinsik_11
12.	X27	Ekstrinsik_12

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X16	3,8333	,7915	30,0
2.	X17	3,9000	,7589	30,0
3.	X18	4,1000	,8030	30,0
4.	X19	3,7667	,5683	30,0
5.	X20	4,0000	,6948	30,0
6.	X21	3,9333	,6915	30,0
7.	X22	3,8000	,4068	30,0
8.	X23	3,8000	,7611	30,0
9.	X24	3,6333	,7649	30,0
10.	X25	3,5000	,7311	30,0
11.	X26	3,2333	,9353	30,0
12.	X27	3,4667	,5713	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	44,9667	22,1023	4,7013	12

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted

X16	41,1333	17,9816	,5206	,7593
X17	41,0667	19,0299	,3771	,7751
X18	40,8667	18,5333	,4229	,7705
X19	41,2000	20,0276	,3444	,7774
X20	40,9667	18,7230	,4817	,7643
X21	41,0333	19,1368	,4111	,7713
X22	41,1667	19,9368	,5505	,7672
X23	41,1667	18,0747	,5328	,7581
X24	41,3333	17,8161	,5732	,7535
X25	41,4667	19,6368	,2980	,7828
X26	41,7333	18,7540	,3054	,7879
X27	41,5000	19,5690	,4366	,7700

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 12

Alpha = ,7851

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	3,94439	,309592	126
Imbalan Intrinsik	3,96887	,314032	126
Imbalan Ekstrinsik	3,77312	,306520	126

### Correlations

		Kepuasan Kerja	Imbalan Intrinsik	Imbalan Ekstrinsik
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1,000	,485	,548
	Imbalan Intrinsik	,485	1,000	,370
	Imbalan Ekstrinsik	,548	,370	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja		,000	,000
	Imbalan Intrinsik	,000		,000
	Imbalan Ekstrinsik	,000	,000	
N	Kepuasan Kerja	126	126	126
	Imbalan Intrinsik	126	126	126
	Imbalan Ekstrinsik	126	126	126

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Imbalan Ekstrinsik, Imbalan <sub>a</sub> Intrinsik		Enter

<sup>a</sup>. All requested variables entered.

<sup>b</sup>. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627 <sup>a</sup>	,393	,363	,243164

<sup>a</sup>. Predictors: (Constant), Imbalan Ekstrinsik, Imbalan Intrinsik

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,707	2	2,353	39,795	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,274	123	,059		
	Total	11,981	125			

<sup>a</sup>. Predictors: (Constant), Imbalan Ekstrinsik, Imbalan Intrinsik

<sup>b</sup>. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,037	,329		3,156	,002
	Imbalan Intrinsik	,323	,075	,327	4,325	,000
	Imbalan Ekstrinsik	,431	,076	,427	5,646	,000

<sup>a</sup>. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

df n-k-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251	2,164	2,094	2,037	1,990
62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249	2,161	2,092	2,035	1,987
63	3,993	3,143	2,751	2,518	2,361	2,246	2,159	2,089	2,032	1,985
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244	2,156	2,087	2,030	1,982
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242	2,154	2,084	2,027	1,980
66	3,986	3,136	2,744	2,511	2,354	2,239	2,152	2,082	2,025	1,977
67	3,984	3,134	2,742	2,509	2,352	2,237	2,150	2,080	2,023	1,975
68	3,982	3,132	2,739	2,507	2,350	2,235	2,148	2,078	2,021	1,973
69	3,980	3,130	2,737	2,505	2,348	2,233	2,145	2,076	2,019	1,971
70	3,978	3,128	2,736	2,503	2,346	2,231	2,143	2,074	2,017	1,969
71	3,976	3,126	2,734	2,501	2,344	2,229	2,142	2,072	2,015	1,967
72	3,974	3,124	2,732	2,499	2,342	2,227	2,140	2,070	2,013	1,965
73	3,972	3,122	2,730	2,497	2,340	2,226	2,138	2,068	2,011	1,963
74	3,970	3,120	2,728	2,495	2,338	2,224	2,136	2,066	2,009	1,961
75	3,968	3,119	2,727	2,494	2,337	2,222	2,134	2,064	2,007	1,959
76	3,967	3,117	2,725	2,492	2,335	2,220	2,133	2,063	2,006	1,958
77	3,965	3,115	2,723	2,490	2,333	2,219	2,131	2,061	2,004	1,956
78	3,963	3,114	2,722	2,489	2,332	2,217	2,129	2,059	2,002	1,954
79	3,962	3,112	2,720	2,487	2,330	2,216	2,128	2,058	2,001	1,953
80	3,960	3,111	2,719	2,486	2,329	2,214	2,126	2,056	1,999	1,951
81	3,959	3,109	2,717	2,484	2,327	2,213	2,125	2,055	1,998	1,950
82	3,957	3,108	2,716	2,483	2,326	2,211	2,123	2,053	1,996	1,948
83	3,956	3,107	2,715	2,482	2,324	2,210	2,122	2,052	1,995	1,947
84	3,955	3,105	2,713	2,480	2,323	2,209	2,121	2,051	1,993	1,945
85	3,953	3,104	2,712	2,479	2,322	2,207	2,119	2,049	1,992	1,944
86	3,952	3,103	2,711	2,478	2,321	2,206	2,118	2,048	1,991	1,943
87	3,951	3,101	2,709	2,476	2,319	2,205	2,117	2,047	1,989	1,941
88	3,949	3,100	2,708	2,475	2,318	2,203	2,115	2,045	1,988	1,940
89	3,948	3,099	2,707	2,474	2,317	2,202	2,114	2,044	1,987	1,939
90	3,947	3,098	2,706	2,473	2,316	2,201	2,113	2,043	1,986	1,938
91	3,946	3,097	2,705	2,472	2,315	2,200	2,112	2,042	1,984	1,936
92	3,945	3,095	2,704	2,471	2,313	2,199	2,111	2,041	1,983	1,935
93	3,943	3,094	2,703	2,470	2,312	2,198	2,110	2,040	1,982	1,934
94	3,942	3,093	2,701	2,469	2,311	2,197	2,109	2,038	1,981	1,933
95	3,941	3,092	2,700	2,467	2,310	2,196	2,108	2,037	1,980	1,932
96	3,940	3,091	2,699	2,466	2,309	2,195	2,106	2,036	1,979	1,931
97	3,939	3,090	2,698	2,465	2,308	2,194	2,105	2,035	1,978	1,930
98	3,938	3,089	2,697	2,465	2,307	2,193	2,104	2,034	1,977	1,929
99	3,937	3,088	2,696	2,464	2,306	2,192	2,103	2,033	1,976	1,928
100	3,936	3,087	2,696	2,463	2,305	2,191	2,103	2,032	1,975	1,927
101	3,935	3,086	2,695	2,462	2,304	2,190	2,102	2,031	1,974	1,926
102	3,934	3,085	2,694	2,461	2,303	2,189	2,101	2,030	1,973	1,925
103	3,933	3,085	2,693	2,460	2,303	2,188	2,100	2,030	1,972	1,924
104	3,932	3,084	2,692	2,459	2,302	2,187	2,099	2,029	1,971	1,923
105	3,932	3,083	2,691	2,458	2,301	2,186	2,098	2,028	1,970	1,922
106	3,931	3,082	2,690	2,457	2,300	2,185	2,097	2,027	1,969	1,921
107	3,930	3,081	2,689	2,457	2,299	2,184	2,096	2,026	1,969	1,920
108	3,929	3,080	2,689	2,456	2,298	2,184	2,096	2,025	1,968	1,919
109	3,928	3,080	2,688	2,455	2,298	2,183	2,095	2,024	1,967	1,919
110	3,927	3,079	2,687	2,454	2,297	2,182	2,094	2,024	1,966	1,918
111	3,927	3,078	2,686	2,453	2,296	2,181	2,093	2,023	1,965	1,917
112	3,926	3,077	2,686	2,453	2,295	2,181	2,092	2,022	1,964	1,916
113	3,925	3,077	2,685	2,452	2,295	2,180	2,092	2,021	1,964	1,915
114	3,924	3,076	2,684	2,451	2,294	2,179	2,091	2,021	1,963	1,915
115	3,924	3,075	2,683	2,451	2,293	2,178	2,090	2,020	1,962	1,914
116	3,923	3,074	2,683	2,450	2,293	2,178	2,089	2,019	1,962	1,913
117	3,922	3,074	2,682	2,449	2,292	2,177	2,089	2,018	1,961	1,913
118	3,921	3,073	2,681	2,449	2,291	2,176	2,088	2,018	1,960	1,912
119	3,921	3,072	2,681	2,448	2,290	2,176	2,087	2,017	1,959	1,911
120	3,920	3,072	2,680	2,447	2,290	2,175	2,087	2,016	1,959	1,910

									df = n-k-1
df									
1 Tail Test	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
2 Tail Test	0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
61	0,679	0,848	1,045	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,457
62	0,678	0,847	1,045	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,454
63	0,678	0,847	1,045	1,285	1,669	1,998	2,387	2,656	3,452
64	0,678	0,847	1,045	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,449
65	0,678	0,847	1,045	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,447
66	0,678	0,847	1,045	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,444
67	0,678	0,847	1,045	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,442
68	0,678	0,847	1,044	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,439
69	0,678	0,847	1,044	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,437
70	0,678	0,847	1,044	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,435
71	0,678	0,847	1,044	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,433
72	0,678	0,847	1,044	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,431
73	0,678	0,847	1,044	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,429
74	0,678	0,847	1,044	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,427
75	0,678	0,846	1,044	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,425
76	0,678	0,846	1,044	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,423
77	0,678	0,846	1,043	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,421
78	0,678	0,846	1,043	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,420
79	0,678	0,846	1,043	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,418
80	0,678	0,846	1,043	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,416
81	0,678	0,846	1,043	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,415
82	0,677	0,846	1,043	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,413
83	0,677	0,846	1,043	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,412
84	0,677	0,846	1,043	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,410
85	0,677	0,846	1,043	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,409
86	0,677	0,846	1,043	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,407
87	0,677	0,846	1,043	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,406
88	0,677	0,846	1,043	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,405
89	0,677	0,846	1,043	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,403
90	0,677	0,846	1,042	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,402
91	0,677	0,846	1,042	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,401
92	0,677	0,846	1,042	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,399
93	0,677	0,846	1,042	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,398
94	0,677	0,845	1,042	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,397
95	0,677	0,845	1,042	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,396
96	0,677	0,845	1,042	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,395
97	0,677	0,845	1,042	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,394
98	0,677	0,845	1,042	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,393
99	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,391
100	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,390
101	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,984	2,364	2,625	3,389
102	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,983	2,363	2,625	3,389
103	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,983	2,363	2,624	3,388
104	0,677	0,845	1,042	1,290	1,660	1,983	2,363	2,624	3,387
105	0,677	0,845	1,042	1,290	1,659	1,983	2,362	2,623	3,386
106	0,677	0,845	1,042	1,290	1,659	1,983	2,362	2,623	3,385
107	0,677	0,845	1,041	1,290	1,659	1,982	2,362	2,623	3,384
108	0,677	0,845	1,041	1,289	1,659	1,982	2,361	2,622	3,383
109	0,677	0,845	1,041	1,289	1,659	1,982	2,361	2,622	3,382
110	0,677	0,845	1,041	1,289	1,659	1,982	2,361	2,621	3,381
111	0,677	0,845	1,041	1,289	1,659	1,982	2,360	2,621	3,380
112	0,677	0,845	1,041	1,289	1,659	1,981	2,360	2,620	3,380
113	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,981	2,360	2,620	3,379
114	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,981	2,360	2,620	3,378
115	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,981	2,359	2,619	3,377
116	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,981	2,359	2,619	3,376
117	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,359	2,619	3,376
118	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,618	3,375
119	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,618	3,374
120	0,677	0,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
				1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	

Tabel t dan r (One Tail; 5%)

df=n-2		
df	t	r
1	3,0777	0,9511
2	1,8856	0,8000
3	1,6377	0,6871
4	1,5332	0,6084
5	1,4759	0,5509
6	1,4398	0,5067
7	1,4149	0,4716
8	1,3968	0,4428
9	1,3830	0,4187
10	1,3722	0,3981
11	1,3634	0,3802
12	1,3562	0,3646
13	1,3502	0,3507
14	1,3450	0,3383
15	1,3406	0,3271
16	1,3368	0,3170
17	1,3334	0,3077
18	1,3304	0,2992
19	1,3277	0,2914
20	1,3253	0,2841
21	1,3232	0,2774
22	1,3212	0,2711
23	1,3195	0,2653
24	1,3178	0,2598
25	1,3164	0,2546
26	1,3150	0,2497
27	1,3137	0,2451
28	1,3125	0,2408
29	1,3114	0,2366
30	1,3104	0,2327
31	1,3095	0,2289
32	1,3086	0,2254
33	1,3077	0,2220
34	1,3070	0,2187
35	1,3062	0,2156
36	1,3055	0,2126
37	1,3049	0,2098
38	1,3042	0,2070
39	1,3036	0,2043
40	1,3031	0,2018
41	1,3025	0,1993
42	1,3020	0,1970
43	1,3016	0,1947
44	1,3011	0,1925
45	1,3007	0,1903
46	1,3002	0,1883
47	1,2998	0,1863
48	1,2994	0,1843
49	1,2991	0,1825
50	1,2987	0,1806

df=n-2		
df	t	r
51	1,2984	0,1789
52	1,2981	0,1772
53	1,2977	0,1755
54	1,2974	0,1739
55	1,2971	0,1723
56	1,2969	0,1708
57	1,2966	0,1693
58	1,2963	0,1678
59	1,2961	0,1664
60	1,2958	0,1650
61	1,2956	0,1637
62	1,2954	0,1623
63	1,2951	0,1610
64	1,2949	0,1598
65	1,2947	0,1586
66	1,2945	0,1574
67	1,2943	0,1562
68	1,2941	0,1550
69	1,2939	0,1539
70	1,2938	0,1528
71	1,2936	0,1517
72	1,2934	0,1507
73	1,2933	0,1497
74	1,2931	0,1487
75	1,2929	0,1477
76	1,2928	0,1467
77	1,2926	0,1457
78	1,2925	0,1448
79	1,2924	0,1439
80	1,2922	0,1430
81	1,2921	0,1421
82	1,2920	0,1412
83	1,2918	0,1404
84	1,2917	0,1396
85	1,2916	0,1387
86	1,2915	0,1379
87	1,2914	0,1371
88	1,2913	0,1364
89	1,2911	0,1356
90	1,2910	0,1348
91	1,2909	0,1341
92	1,2908	0,1334
93	1,2907	0,1327
94	1,2906	0,1320
95	1,2905	0,1313
96	1,2904	0,1306
97	1,2903	0,1299
98	1,2903	0,1292
99	1,2902	0,1286
100	1,2901	0,1280