

**Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Empiris Pada Pt Sari Husada Tbk Yogyakarta)**

Fx.Pudjo Wibowo

Universitas Buddhi Dharma Tangerang

Abstract

To prepare a company in facing free commerce in the future and competition becomes stricter between companies, the company should straighten up its management, its strategy, and its resource including its human resource. By using the resource effectively and efficiently, it may give the company a better result. Employee as part of the resource should do their job as good as possible as expected by company. The research which takes place in PT Sari Husada Tbk, Yogyakarta, has some aims. The first aim is to examine the influence of individual characteristic toward employee's performance. Thirdly, it has the aim to examine the influence of job situation toward employee's performance. Finally the research would like to examine how far the individual, job, and job situation characteristic on the whole can influence the employee's performance.

The research employs the random sampling method likert scale is being employed to evaluate the score. Data collecting is obtained by using library study and field study (interview, observation and questionnaire). The obtained data is processed by the help computer with its SPSS program (Statistical Program for Social Science) 10.0 for window. The data is analyzed some tests, such as validity and reliability test with cronbach's technique, regression assumption test with multicollinearity, heteroskedastisitas, autocorrelation and statistic test that employ product moment and linear regression test, determination coefficient (R^2), and partial determination coefficient (r^2).

The result of the research could be used for a consideration in next policy determining process generally in terms of human resource management and particularly in motivating farce to increase employee's performance in Sari Husada company Yogyakarta. The result of the research shows that: Individual characteristic has direct influence significantly toward employee's performance. Job characteristic a significantly influence toward employee's performance. Job situation characteristic has a significant influence toward employee's performance. Individual job and job characteristic on the whole have significant influence toward employee's performance.

Keywords: *Individual characteristic, Job characteristic, and Job situation characteristic & Employee's performance*

PENDAHULUAN

Pengertian motivasi menurut Reksahadiprojo dan Handoko (2012) yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, dengan demikian motivasi mempunyai sifat yang

tidak lepas dari sifat manusia itu sendiri, di mana manusia secara individual mempunyai kualitas diri yang berbeda-beda antar satu dengan yang lain, aktualisasi diri untuk meningkatkan prestasinya. Di dalam perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda, rumit dan bahkan sulit dimengerti, dan menjadi obyek yang sangat penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain, dengan demikian, dalam melakukan pembenahan dan pengembangan organisasi perlu memahami masing-masing orang yang berperilaku guna mencapai tujuan kepuasan pada dirinya. Motivasi sangat berperan dalam pengembangan organisasi, karena merupakan proses peningkatan aktivitas manusia, memelihara kelangsungan aktivitas, dan mengatur pola kegiatan. Seorang manajer selalu akan mengamati setiap karyawan, memberikan stimulus (rangsangan) karyawan agar terus aktif, bergairah dan penuh semangat melakukan aktivitas, sebab dengan cara ini akan lebih mudah menyalurkan kegiatan-kegiatan positif dan konstruktif yang berguna bagi dirinya dan bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Porter dan Miles mengemukakan suatu pandangan system mengenai motivasi yaitu seluruh rangkaian system kekuatan yang beroperasi pada karyawan yang harus dipertimbangan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai (Stoner, 2005:87), system ini terdiri dari tiga factor karakteristik yang mempengaruhi timbulnya motivasi kinerja karyawan. Ketiga karakteristik tersebut adalah karakteristik individu terdiri dari minat, sikap dan kebutuhan yang di bawa seseorang ke dalam situasi kerja, karakteristik pekerjaan mencakup sifat tugas karyawan yang meliputi tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri, dan karakteristik situasi kerja merupakan factor-faktor yang mempengaruhi dalam lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan kerja yang terdekat dan tindakan organisasi

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja (Miner, 2004:19) Dalam penentuan kinerja, Timpe (2002:329) mengemukakan tiga peran kinerja yaitu ketrampilan yang meliputi tingkat pengetahuan, kemampuan, kecakapan individu, tingkat upaya yang merupakan motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan karyawan,; dan kondisi-kondisi eksternal yang mendukung produktivitas

karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bergantung pada ketiga factor tersebut, jika salah satu tidak cukup atau tidak mendukung satu dengan yang lain kinerja akan terganggu.

Penilaian kinerja merupakan sebuah system yang memungkinkan terjadinya diskusi antar pihak yang dinilai dan pihak yang menilai. Dalam proses komunikasi ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling bertukar pikiran yang bersifat konstruktif yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan bagi suatu karyawan bagi suatu organisasi untuk mengetahui dan menilai sejauh mana kemampuan seorang karyawan atau pihak yang dinilai dalam melakukan tugasnya. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam organisasi/perusahaan?
2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Husada Tbk Yogyakarta?
3. Dari ketiga karakteristik tersebut. baik karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja, karakteristik manakah yang paling berpengaruh dan memberikan kontribusi yang terbesar terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Husada Tbk Yogyakarta?

Adapun batasan masalahnya yaitu, banyak factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang antara lain, seperti pendapat Stoner dan freeman (2005:80) mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi. Dari berbagai pendapat ahli tersebut, pembahasan masalah motivasi yang dikemukakan oleh Porter dan Miles bahwa motivasi kerja merupakan suatu system yang dipengaruhi oleh tiga factor yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja (stoner 2005:87) dan Kinerja (Miner, 1988:19)

TINJAUAN LITERATUR

Menurut pendapat Berelson dan Steiner (Wahyusumidjo, 2010) motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarahkan tercapainya tujuan. Motif

dapat memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan dan keamanan. Dengan demikian pengertian motivasi pada hakekatnya merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang, oleh sebab itu kebutuhan merupakan factor penyebab lahirnya perilaku bawahan, dan kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang menggerakkan atau memberikan motivasi seseorang untuk berperilaku kearah pencapaian tujuan.

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, yang sangat dipengaruhi oleh berbagai factor, di samping factor ekstrinsik atau factor di luar diri sendiri seperti lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinan, juga ditentukan factor intrinsic atau factor di dalam diri seseorang yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti kepribadian, sikap, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan. Selain itu, motivasi sangat dipengaruhi oleh factor lingkungan kerja yang di dalamnya termasuk factor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin yang berpengaruh pada motivasi seperti kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, rencana dan program kerja, persyaratan kerja yang dipenuhi oleh para bawahan, tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja. Di samping pemimpin atau atasan, bawahan juga memiliki peranan penting dalam motivasi seperti kemampuan kerja, semangat atau moral kerja, rasa kebersamaan dalam kehidupan berkelompok.

Menurut Porter dan Miles (Stoner,2005:87), menyebutkan tiga factor utama yang berpengaruh pada motivasi, yaitu cirri-ciri kepribadian seseorang (individual characteristic), jenis pekerjaan (job characteristic) lingkungan kerja (work situation characteristic), ketiga factor tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain dan akan sangat berguna bagi seorang manajer untuk memahami perilaku para karyawan dalm organisasi apabila karyawan mau memandang motivasi merupakan satu kesatuan dalam suatu system saling berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain, saling berintergrasi yang membentuk kesatuan yang menyeluruh.

Tabel 1
Suatu Pandangan Sistem Mengenai Motivasi Kerja

Karakteristik Individu	Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Situasi Kerja
1. Minat	-tanggungjawab	1. Lingkungan kerja
2. Sikap	-tingkat kepuasan	terdekat:

-terhadap diri sendiri -terhadap aspek situasi pekerjaan 3. Kebutuhan -rasa aman -sosial -pencapaian	-tingkat imbalan -tingkat otonomi -jumlah umpan balik prestasi langsung -tingkat variasi tugas	-rekan -pimpinan 2. Tindakan organisasi a. system imbalan b. kultur organisasi
---	--	--

Sumber : Porter dan Miles (Stoner 2005)

Setiap individu membawa minat, sikap, dan kebutuhan ke dalam situasi kerja. Karakteristik individu antara orang yang satu dengan yang lain berbeda dan oleh karenanya motivasi mereka juga akan berbeda. Sebagai contoh, ada orang yang mungkin menginginkan prestise, dan dengan demikian orang tersebut dimotivasi oleh sebuah pekerjaan dengan mengesankan, sementara itu yang lain mungkin menginginkan uang, dan dengan demikian ia termotivasi untuk memperoleh gaji yang tinggi. **Minat:** sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. (As'ad,2012:6). **Sikap:** kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson, 2010:63). **Kebutuhan :** menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu (Gibson, 2010:94) Kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan akan makanan), psikologis (kebutuhan akan harga diri) atau bersifat sosiologis (kebutuhan akan interaksi social). Kebutuhan dipandang sebagai penggerak perilaku, artinya bila kebutuhan akan kekurangan muncul, maka individu lebih peka terhadap usaha motivasi para manajer.

Suatu pekerjaan yang secara instrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada suatu pekerjaan yang tidak memuaskan, menurut Herzberg (Stoner, 2005:93) kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja timbul dari dua rangkaian terpisah, factor pemuas atau penyebab kepuasan meliputi pencapaian hasil, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan dengan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi tugas pekerjaan, dan factor bukan pemuas atau penyebab ketidakpuasan meliputi factor-faktor seperti gaji, kondisi pekerjaan, dan kebijakan perusahaan. Factor-faktor tersebut berasal dari hubungan individu dengan lingkungan organisasi (suasana pekerjaan) di mana pekerjaan itu dilakukan. Yang paling penting dari factor-faktor tersebut adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai banyak orang sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Penilaian positif terhadap

factor-faktor ini tidak akan menyebabkan kepuasan kerja tetapi semata-mata tidak ada ketidakpuasan kerja.

Faktor karakteristik situasi kerja dari dua kategori yaitu lingkungan kerja langsung dan tindakan organisasi secara keseluruhan sebagai berikut (Stoner, 2005:94):

1. **Lingkungan Kerja Langsung**, Karakteristik situasi kerja terdiri dari lingkungan kerja langsung yang meliputi sikap dan tindakan rekan sekerja dan atasan, serta iklim tempat kerja
2. **Tindakan Organisasi** merupakan kebijakan personalia secara keseluruhan dari organisasi yang digunakan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan, iklim organisasi semua terwujud dalam tindakan-tindakan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi para karyawan.

Sistem imbalan organisasi menuntun tindakan yang umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan kinerja karyawan, kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja seseorang kalau dikelola secara efektif. Kultur organisasi, nilai dan keyakinan bersama para anggotanya dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja individu, karyawan yang kepribadiannya tidak cocok dengan kultur organisasi tidak akan sama besar motivasinya seperti karyawan yang cocok dengan kultur organisasi tersebut, di samping itu, jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi karyawan daripada kultur lainnya.

Jadi jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen yang didorong adanya kebutuhan, dan kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong seseorang berperilaku dan sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan yaitu terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Dan sikap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam kehidupan organisasi tidak bisa tidak dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan.

Hal penting yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin di dalam memotivasi karyawan, hal ini sangat penting sebab motivasi dikatakan berhasil apabila pemimpin dalam rangkaian mengamati, memahami, mencari sebab-sebab, memperhitungkan, mengawasi, mengubah dan mengarahkan perilaku karyawan, benar-benar menghasilkan perilaku setiap karyawan sesuai dengan norma dan tujuan organisasi.

Untuk dapat termotivasi dan menjadi produktif, karyawan harus merasa memiliki minat dalam pekerjaan dan mendapat kepuasan dari pekerjaan itu. Karyawan yang termotivasi dan produktif harus percaya bahwa gaji tambahan di luar gaji, kondisi kerja dan keselamatan kerja karyawan adalah wajar dan karyawan diperlakukan dengan adil oleh tasan langsung dan manajemen pada umumnya. Supaya karyawan dapat menjadi produktif semaksimal mungkin, mereka harus diberi kesempatan untuk dapat bekerja dalam suasana di mana semua karyawan bekerja sama dan bertanggungjawab pada pekerjaan.

Mainer seperti yang dikutip oleh A'sad (2012) mengartikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Layler dan Porter (2004) yang menyatakan bahwa *job performance* ialah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Wexley dan Yukl (A'sad, 2012:47) kinerja mencakup segi usaha, *job performance*, inisiatif, loyalitas, kepemimpinan dan moral kerja terdiri dari perilaku-perilaku yang ditunjukkan seorang dalam bekerja, *outcome* yang dicapai pekerja dan penilaian pada factor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, kepemimpinan dan moral kerja.

Menurut Vrom tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut *level of performance* (As'ad, 2012:48), biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level of performance* rendah tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif. Menurut pendapat Stoner (2005:80) mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi dan ketiganya saling berhubungan, bila salah satu menghambat kinerja tinggi, maka kemungkinan rendah meskipun kedua factor lainnya mendorong kinerja. Sedangkan menurut Gibson (2010:52) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi yaitu:

1. Variabel individu, terdiri dari kemampuan dan ketampilan baik mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat social dan pengalaman, demograsi terdiri dari umur, asal usul dan jenis kelamin
2. Variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan
3. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap kepribadian, belajar dan motivasi

Para manajer sering dihadapkan pada tugas, mengubah sikap karyawan terhadap pekerjaan, dari ketidakpuasan kerja menjadi puas kerja. Hal ini disebabkan karena ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan akan merintangi pelaksanaan pekerjaannya sehingga kehendak manajer untuk memiliki karyawan puas dan produktif tidak akan terpenuhi. Ada suatu pandangan mengenai hubungan antar kinerja dengan kepuasan kerja di mana imbalan menengahi hubungan tersebut (Gibson, 1989:70). McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuasaan (Sukanto dan Handoko, 2012:268). Kebutuhan berhubungan dengan orang lain dalam organisasi dapat diwujudkan dalam usaha kerja sama tim, sedangkan kebutuhan berkuasa bisa mengerakkan seorang karyawan mencapai kekuasaan demi kepentingan pribadinya. Kebutuhan berprestasi akan memotivasi seorang akan berprestasi. Jadi Karyawan yang mempunyai kebutuhan tinggi akan pencapaian cenderung akan sangat termotivasi dengan situasi kerja yang memantang dan bersaing tetapi tidak dengan pekerjaan yang rutin dan tidak bersaing, sebaliknya orang dengan kebutuhan akan pencapaian yang rendah cenderung akan berprestasi buruk dalam situasi kerja yang bersaing atau penuh tantangan (Stoner, 2005). Oleh karena itu, hipotesa yang diuji adalah : *Ada pengaruh dan hubungan yang positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Husada Tbk. Yogyakarta*

Bagi manajer, hasil penelitian Mc Clelland menekankan pada pentingnya menyesuaikan individu dengan pekerjaan, karyawan dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi berkembang dengan pekerjaan yang menantang, memuaskan, merangsang dan rumit, mereka terbuka terhadap otonomi, variasi dan umpan balik yang sering dari para supervisor. Karyawan dengan kebutuhan pencapaian atau prestasi yang rendah menyukai situasi yang stabil, aman, dan dapat diramalkan. Karyawan memberikan tanggapan yang lebih baik terhadap pengawasan yang lunak daripada terhadap pengawasan yang bertekanan tinggi dan tidak pribadi dan mencari tempat kerja serta rekan kerja untuk kepuasan social. (Stoner, 2005). Dengan demikian karyawan yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung menyambut baik otonomi, variasi tugas dan umpan balik prestasi langsung yang sering dari pimpinan maupun supervisor. Selain itu mereka juga suka akan tanggungjawab pemecahan masalah dan tipe imbalan instrinsik yang mana tipe imbalan tersebut member dampak positif terhadap kinerja yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi (Gibson, 2010). Oleh karena itu, hipotesa yang diuji adalah : *Ada pengaruh dan hubungan yang positif*

antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Husada Tbk. Yogyakarta

Menurut Stoner (2005) setiap karyawan menginginkan agar dirinya dapat diterima sebagai anggota dalam kelompok rekan sekerja. Pimpinan juga mempengaruhi motivasi dan prestasi karyawan melalui gaya kepemimpinan, kebijaksanaan personalia, suri tauladan, instruksi, pemberian pujian maupun sanksi dan lain sebagainya. Sistem imbalan yang dikelola secara bijaksana akan membawa dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan prestasi setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kinerja mereka benar-benar dihargai sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Sebagai tindak lanjut, mereka ingin meningkatkan kinerja yang sudah dicapai guna memperoleh imbalan yang lebih besar.

Kultur organisasi juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan dan penurunan kerja, karena kultur organisasi yang sesuai dengan kepribadian seseorang akan mengakibatkan motivasi dan kinerja meningkat. Sebagai contoh, adanya kultur yang membantu perkembangan rasa tanggungjawab pada karyawan yaitu melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan member karyawan otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas akan menyebabkan kuatnya motivasi para karyawan untuk bekerja sehingga di harapkan kinerja karyawan meningkat. Oleh karena itu, hipotesa yang diuji adalah : *Ada pengaruh dan hubungan yang positif antara karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Husada Tbk. Yogyakarta*

Motivasi merupakan cara yang dipakai manajer untuk mengarahkan bawahannya supaya mereka bersedia mengikutinya. Menurut Handoko (1986:251) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, motivasi sangat berperan dalam pengembangan organisasi, karena merupakan proses peningkatan aktivitas manusia, memelihara kelangsungan aktivitas dan mengatur pola kegaitannya, bagi manajer, selalu akan mengamati motivasi setiap karyawan. Sebab dengan cara ini akan lebih mudah menyalurkan kegiatan-kegiatan positif dan konstruktif yang berguna bagi dirinya dan bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, motivasi merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan orang lain, memahami masing-masing orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Keinginan setiap organisasi pada umumnya adalah karyawannya yang berhasil melaksanakan tugas pekerjaan disebut kinerja (as'ad 2012) Jadi Baik buruknya kinerja karyawan dapat

disebabkan oleh kemampuan manajer dalam mempengaruhi para karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi dan kegiatan mempengaruhi para karyawan untuk bekerja disebut dengan motivasi. Oleh karena itu, hipotesa yang diuji adalah *Ada pengaruh ketiga karakteristik, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan baik bersama-sama pada PT. Sari Husada Tbk Yogyakarta*

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sari Husada Tbk Yogyakarta yang berjumlah 174 karyawan Pabrik II Jalan Raya Yogyakarta-Solo Km 20 Desa Kemudo, Prambanana, Klaten yang terdiri dari departemen PPIC, Quality Control, Filling & Packing, Engineering, Waste Treatment, HRD dan Processing.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan **random sampel**, dengan metode ini memungkinkan setiap unsure populasi memiliki kesempatan atau khas yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Sehingga dapat diharapkan hasil sampel ini obyektif. Metode pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan (wawancara kepada responden, pengamatan, dan kuesioner).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat analisis sebagai berikut:

1. Uji Validitas, dimaksudkan untuk mengetahui perbedaan yang dapat dari alat ukur yang mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya dari responden yang diteliti. Uji Validitas ini instrument dapat dilakukan dengan korelasi product moment, skor jawaban dari setiap bagian dikorelasikan dengan skor total keseluruhan item instrument.
2. Uji reliabilitas, adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama.
3. Korelasi **Product Moment**, digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan masing-masing variabel karakteristik individu (X_1), karakteristik pekerjaan (X_2) dan karakteristik situasi kerja (X_3) sebagai variabel independent, yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut : (Husein Umar, 2005:194) :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - \sum y^2} \cdot \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

r = koefisien korelasi antar x dan y

x = karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja sebagai variabel dependen

y = kinerja karyawan sebagai variabel independen

n = jumlah responden

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator
Karakteristik Individu (X_1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minat 2. Sikap 3. Kebutuhan
Karakteristik Pekerjaan (X_2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggungjawab terhadap pekerjaan 2. Tingkat kepuasan 3. Tingkat imbalan 4. Tipe imbalan instrinsik 5. Tingkat otonomi 6. Jumlah umpan balik prestasi langsung 7. tingkat variabel tugas
Karakteristik situasi kerja (X_3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. lingkungan kerja terdekat 2. tindakan organisasi terdiri dari system imbalan dan kultur organisasi
Kinerja (Y)	<p><u>Quality of work</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pemahaman dan penugasan kerja b) Kebutuhan terhadap instruksi-intruksi dalam pelaksanaan tugas c) Kemampuan dalam menenmukan dan memecahkan masalah d) Ketelitian dalam pelaksanaan tugas e) Efisiensi waktu, tenaga, dan biaya dalam melaksanakan tugas f) Ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas g) Inisiatif h) Sikap terhadap tugas i) Kemampuan dalam bekerja sendiri j) Tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas k) Kepemimpinan i) Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja m) Kemampuan dalam memperbaiki peralatan yang mengalami kerusakan <p><i>Quantity of work</i></p>

	<p>a)Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan</p> <p>b)Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang melebihi dari apa yang ditugaskan</p> <p><u>Time at work:</u></p> <p>a)Ketetapan waktu dalam menyelesaikan tugas</p> <p>b) Ketetapan waktu dalam kehadiran</p> <p>c) Ketetapan waktu dalam istirahat dan pulang kerja</p> <p>d)Tingkat kehadiran (absensi) dalam pekerjaan</p> <p><u>Coperation with other's work:</u></p> <p>a) Kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain dalam kelompok kerjanya</p> <p>b) Kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain diluar kelompok kerjanya</p> <p>c) Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan</p> <p>d) Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.</p>
--	--

Untuk menguji tingkat signifikan hubungan antara kinerja karyawan (Y) dengan masing-masing variabel karakteristik individu (X_1), karakteristik pekerjaan (X_2) dan karakteristik situasi kerja (X_3) menggunakan rumus sebagai berikut (Husein Umar, 2005: 197):

$$F = r^2 (N-2) / 1 - r^2$$

r = koefisien korelasi

N = Jumlah sampel

F = Angka Uji Signinikasi

Jika Uji F telah didapat, maka uji F ini di bandingkan dengan angka uji F *tabel* yang diperoleh dari angka F *tabel*. Jika Uji F > dari F *tabel* berarti signifikan dan jika Uji F < dari F *tabel* berarti tidak signifikan.

4. Regresi Linier berganda,. Digunakan untuk mengetahui besarnay pengaruh antara kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan masing-masing variabel karakteristik individu (X_1), karakteristik pekerjaan (X_2) dan karakteristik situasi kerja (X_3) sebagai variabel independen.

Persamaan Regresi linier :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 X_3$$

Y = kinerja

X_1 = karakteristik individu

X_2 karakteristik pekerjaan

X_3 = karakteristik situasi kerja

b_0, b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

Untuk mengetahui signifikan pengaruh antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara individual terhadap kinerja karyawan menggunakan uji parsial (uji t), dengan membandingkan antara t_{hitung} dan t_{tabel} dan probabilitas. Untuk mengetahui sejauh mana karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja sebagai variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebagai variabel dependen, menggunakan Uji F. Kemudian untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara bersama-sama menggunakan koefisien determinasi R^2 . Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut (Dajan, 2008;405)

$$R^2 Y(1,2,3) = \frac{b_1 \sum X_1 y + b_2 \sum X_2 y + b_3 \sum X_3 y}{\sum y^2}$$

Dimana :

$R^2 Y(1,2,3)$ = koefisien determinasi berganda

X_1, X_2, X_3 = karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik kerja

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

Sedangkan untuk sejauh mana besarnya pengaruh masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen menggunakan koefisien determinasi parsial (r^2), apabila semakin besar r^2 untuk masing-masing variabel independen, semakin besar pula sumbangannya terhadap variabel dependen dan jika ada variabel dependen yang angka r^2 paling besar, probabilitas paling kecil dan t_{hitung} paling tinggi, maka variabel dependen tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel independen.

Adapun untuk menghitung koefisien determinasi parsial menggunakan rumus sebagai berikut (Dajan, 1993:408) :

$$r^2 Y_1(2,3) = 1 - \frac{1 - \{R^2 Y(1,2,3)\}}{1 - \{R^2 Y(2,3)\}} \text{----- (3)}$$

$$r^2 Y_1(1,3) = 1 - \frac{1 - \{R^2 Y(1,2,3)\}}{1 - \{\%_0^2 Y(1,3)\}} \text{-----} (4)$$

$$r^2 Y_1(1,2) = 1 - \frac{1 - \{R^2 Y(1,2,3)\}}{1 - \{R^2 Y(1,2)\}} \text{-----} (5)$$

Di mana :

$r^2 Y_1(2,3)$ = mengukur berapa persen pengaruh variabel X_1 terhadap Y dengan jalan menghilangkan tendensi linier variabel independen X_2 dan X_3

$r^2 Y_2(1,3)$ = mengukur berapa persen pengaruh variabel X_1 terhadap Y dengan jalan menghilangkan tendensi linier variabel independen X_1 dan X_3

$r^2 Y_3(1,2)$ = mengukur berapa persen pengaruh variabel X_1 terhadap Y dengan jalan menghilangkan tendensi linier variabel independen X_1 dan X_2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jenis kelamin responden laki-laki sebanyak 136 orang (97,14%), sedangkan responden perempuan sebanyak 4 orang (2,86%), sedangkan untuk status perkawinan responden sebagian besar adalah menikah. Responden yang sudah menikah sebanyak 116 orang (83,22%) dan yang belum menikah sebanyak 24 orang (17,14%). Dan responden yang berumur 21-30 tahun sebanyak 69 orang (54,29%), responden yang berumur antara 31-40 tahun sebanyak 47 orang (33,57%) dan responden yang berumur antara 41-50 tahun sebanyak 17 orang (12,14%)

Untuk mengetahui pengaruh hubungan antara karakteristik individu (X_1), karakteristik pekerjaan (X_2) dan karakteristik situasi kerja (X_3) sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen

Tabel 3
Persamaan Regresi Krtkind, Krtkpek, Krtkstk terhadap Kinerja
Coefficients

Model	Unstandarar Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error			
1.(Constant)	27.495	5.441		5.053	.000
KRTK.IND	1.125	.164	.438	6.874	.000
KRTK.PEK	.915	.138	.415	6.645	.000
KRTK.STK	.420	.140	.193	2.989	.003

Sumber : Data diolah

Model Summary b

Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1.	.696a	.485	.473	5.55

Sumber : data diolah

Dari perhitungan diatas dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 27,495 + 1,1251 X_1 + 0,915 X_2 + 0,420 X_3$$

(6,874) (6,645) (2,989)

Standar error of estimated (SE) = 5,55

R^2 (*Adjusted R Squared*) = 0,437

R^2 (*R Squared*) = 0,485

R (*Multiple R*) = 0,696

F test = 42,619

Dari hasil uji korelasi product moment dengan menggunakan SPSS Versi 16.00, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

	KINERJA	KRTK.IND	KRTK.PEK	KRTK.STK
Pearson Correlation KINERJA	1.000	.503	.463	.373
KRTK.IND	.503	1.000	.039	.257
KRTK.PEK	.463	.039	1.000	.164
KRTK.STK	.373	.257	.164	1.000
Sig.(I-tailed) KINERJA		.000	.000	.000
KRTK.IND	.000		.325	.001
KRTK.PEK	.000	.325		.026
KRTK.STK	.000	.001	.026	
N. KINERJA	140	140	140	140
KRTK.IND	140	140	140	140
KRTK.PEK	140	140	140	140
KRTK.STK	140	140	140	140

Sumber : Data diolah

Dengan menggunakan alat uji korelasi product moment dengan tingkat signifikan 5% (0,05) dapat diketahui nilai koefisien korelasi antara karakteristik individu terhadap kinerja sebesar 0,503 dengan tingkat signifikan sebesar 0,0005, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang positif yang signifikan antara karakteristik individu (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien korelasi yang positif hal ini menunjukkan bahwa nilai untuk karakteristik individu meningkat, maka nilai kinerja meningkat. Demikian pula sebaliknya, bila nilai untuk karakteristik individu menurun, maka nilai kinerja juga menurun. Koefisien korelasi

sebesar 0,503 menunjukkan bahwa taraf hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja hubungan yang kuat.

Dengan menggunakan alat uji korelasi product moment dengan tingkat signifikan 5% (0,05) diketahui nilai koefisien korelasi antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja sebesar 0,463 dengan tingkat signifikan sebesar 0,0005, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang positif yang signifikan antara karakteristik pekerjaan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien korelasi yang positif hal ini menunjukkan bahwa nilai untuk karakteristik pekerjaan meningkat, maka nilai kinerja meningkat. Demikian pula sebaliknya, bila nilai untuk karakteristik pekerjaan menurun, maka nilai kinerja juga menurun. Koefisien korelasi sebesar 0,463 menunjukkan bahwa taraf hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja hubungan kurang kuat.

Dengan menggunakan alat uji korelasi product moment dengan tingkat signifikan 5% (0,05) dapat diketahui nilai koefisien korelasi antara karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,373 dengan tingkat signifikan sebesar 0,0005, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang positif yang signifikan antara karakteristik situasi kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien korelasi yang positif hal ini menunjukkan bahwa nilai untuk karakteristik situasi kerja meningkat, maka nilai kinerja meningkat. Demikian pula sebaliknya, bila nilai untuk karakteristik situasi kerja menurun, maka nilai kinerja juga menurun. Koefisien korelasi sebesar 0,373 menunjukkan bahwa taraf hubungan antara karakteristik situasi kerja terhadap kinerja hubungan ykurang kuat

Hasil uji-T tersaji pada tabel 4:

Tabel 4
Hasil Uji-t

Model	Unstandarar Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1.(Constant)	27.495	5.441		5.053	.000
KRTK.IND	1.125	.164	.438	6.874	.000
KRTK.PEK	.915	.138	.415	6.645	.000
KRTK.STK	.420	.140	.193	2.989	.003

Sumber : Data diolah

Berdasarkan table 4 dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu (X_1) mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) hal ini menunjukkan bahwa adanya kesesuaian minat dan sikap karyawan terhadap pekerjaan, sehingga akan

memacu semangat kerja karyawan yang bersangkutan untuk memperoleh prestasi seoptimal mungkin dalam bekerja. Adanya pemenuhan kebutuhan dari para karyawan, disamping itu pihak perusahaan menetapkan gaji pokok bagi karyawan pemegang jabatan maupun non jabatan juga memberikan tunjangan-tunjangan yang lain didasarkan pada jabatan structural, sehingga mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat demi pemenuhan kebutuhan tersebut. Adanya pemenuhan kebutuhan pengembangan karyawan PT Sari Husada Tbk, dengan diadakan pendidikan dan pelatihan dengan maksud untuk meminimalkan kesenjangan antara kualifikasi pekerjaan dengan sumber daya yang ada dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya, untuk kepentingan perusahaan dan yang bersangkutan sehingga memberikan prestasi yang terbaik dalam bekerja, karena tidak langsung mencintai terhadap pekerjaan akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan (X_2) mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa kepuasan terhadap pekerjaan hal ini disebabkan adanya kesesuaian klasifikasi jabatan dengan tingkat pendidikannya dan kemampuan para karyawan serta tanggungjawab, otonomi dan variasi tugas yang diberikan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya tingkat imbalan yang diberikan pada karyawan sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan maupun pimpinan, misalnya memberikan tunjangan-tunjangan maupun fasilitas sesuai dengan jabatan structural, memenuhi seluruh kesejahteraan baik keluarga maupun karyawan, memberikan penghargaan maupun pujian pimpinan atas peran serta para karyawan dalam pencapaian tujuan dan target perusahaan akan tercapai.

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa karakteristik situasi kerja (X_3) mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) hal ini menunjukkan bahwa adanya situasi kerja yang mendukung, yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja terdekat, rekan sekerja dan pimpinan karyawan sehingga dalam pencapaian tujuan dan target perusahaan tercapai. Dalam hal tindakan organisasi tentang imbalan, disini pihak perusahaan menetapkan gaji bulanan bagi pemegang non jabatan maupun pemegang jabatan, tunjangan-tunjangan yang lain yang didasarkan pada jabatan structural maupun kesejahteraan karyawan maupun keluarga. Kemudian ada juga yang dikaitkan dengan kinerja yang berupa bonus, hal ini diharapkan adanya kebersamaan di antara karyawan dalam mencapai target unit kerja di mana mereka bekerja.

Tabel 5
Hasil Analisis Uji F
ANOVA b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1. Regression	3945.296	3	1315.099	42.619	.000a
Residual	4196.590	136	30.857		
Total	8141.886	139			

a. Predictors : (Constant), KRTKSTK, KRTKPEK, KRTKIND

b. Dependent Variabel : KINERJA

Sumber: Data diolah

Diketahui bahwa nilai *F hitung* adalah 42,619 dengan probabilitas 0,0000 nilai tersebut bila dibandingkan dengan nilai *F tabel* untuk (df=3,136, tingkat kepercayaan 95%) diperoleh sebesar 3,9107. Dengan demikian diperoleh hasil perbandingan bahwa nilai *F hitung* (42,619) > *F tabel* (3,9107) dan probabilitas < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu (X_1), karakteristik pekerjaan (X_2) dan karakteristik situasi kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dari table 1 diketahui nilai koefisien determinasi berganda (R^2) adalah 48,5 hal ini menunjukkan bahwa 48,5 % dari kinerja karyawan diterangkan oleh factor-faktor motivasi kerja yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja dan sisanya 51,5 % merupakan pengaruh variabel lain tidak diteliti antara lain gaya kepemimpinan, produksi, pemasaran, pengawasan, dan lain-lain. Sedangkan untuk sejauh mana besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan koefisien determinasi parsial (r^2), apabila semakin besar r^2 untuk masing-masing variabel independen, semakin besar pula sumbangannya terhadap variabel dependen dan jika ada variabel dependen yang angka r^2 paling besar, probabilitas paling kecil dan *t hitung* paling tinggi, maka variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi Parsial (r^2)
 Coefficients a

Model	Correlations			Collinearity	Statistics
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1.(Constant)					
KRTK.IND	.503	.508	.423	.934	1.071
KRTK.PEK	.463	.495	.409	.973	1.028
KRTK.STK	.373	.248	.184	.910	1.099

Dependent Variabel : KINERJA

Coefficients a

Model	Unstandarardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1.(Constant)	27.495	5.441		5.053	.000
KRTK.IND	1.125	.164	.438	6.874	.000
KRTK.PEK	.915	.138	.415	6.645	.000
KRTK.STK	.420	.140	.193	2.989	.003

Sumber : Data diolah

Dari table tersebut dapat diketahui bahwa koefisien parsial untuk karakteristik individu sebesar 0,508, probabilitas untuk karakteristik individu sebesar 0,00 dan t hitung untuk karakteristik individu sebesar 6,874. Koefisien parsial untuk karakteristik pekerjaan sebesar 0,495, probabilitas untuk pekerjaan sebesar 0,00 dan t *hitung* untuk karakteristik pekerjaan sebesar 6,645. Dan koefisien parsial untuk karakteristik situasi kerja sebesar 0,248, probabilitas untuk karakteristik situasi kerja sebesar 0,03 dan t *hitung* untuk karakteristik situasi kerja sebesar 2,984. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari data analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu mempunyai pengaruh hubungan yang positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari t *hitung* sebesar 6,874 dengan koefisien signifikan sebesar 0,000 > Nilai t *tabel* (N=136; p=5%) sebesar 1,9776
2. Karakteristik pekerjaan mempunyai mempunyai pengaruh hubungan yang positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari t *hitung* sebesar 6,645 dengan koefisien signifikan sebesar 0,000 > Nilai t *tabel* (N=136; p=5%) sebesar 1,9776
3. Karakteristik situasi kerja mempunyai mempunyai pengaruh hubungan yang positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dari t *hitun* sebesar 2,989 dengan koefisien signifikan sebesar 0,000 > Nilai t *tabel* (N=136; p=5%) sebesar 1,9776
4. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini

ditunjukkan dari nilai F_{hitung} sebesar $42,619 > F_{tabel}$ ($df=3,136$, tingkat kepercayaan 95%) sebesar 3,9107

- 5.. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 48,5, hal ini menunjukkan bahwa 48,5 % dari kinerja karyawan diterangkan factor-faktor motivasi yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja dan sisanya 51,5 % merupakan pengaruh variabel lainnya yang tidak diteliti, antara lain gaya kepemimpinan, produksi, pemasaran, pengawasan, dan lain-lain dan karakteristik individu mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parsial untuk karakteristik individu sebesar 0,508, probabilitas untuk karakteristik individu sebesar 0,000 dan t_{hitung} untuk karakteristik individu sebesar 6,874

Untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan serta dapat melaksanakan aktivitas dengan baik, maka dari beberapa kesimpulan yang ada, penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Dengan adanya pengaruh antara factor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka pimpinan maupun supervisor masing-masing unit departemen hendaknya memberikan perhatian yang lebih terhadap motivasi kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik dan kelancaran operasional tetap terjamin.
2. Meneruskan usaha-usaha yang dilakukan untuk membina, mempertahankan dan meningkatkan pemberian motivasi pada karyawannya dengan paket-paket kebijakan pengembangan sumber daya manusianya, baik yang telah terlaksana maupun mengembangkan kebijakan-kebijakan baru yang lebih menyeluruh pada sisi individu karyawan, sisi pekerjaan, dan situasi kerja, misalnya dengan memberikan ruang dan waktu yang cukup untuk mengembangkan dialog terbuka dan berkelanjutan baik secara formal maupun informal, misalnya memberikan wewenang dan kepercayaan yang lebih besar kepada karyawan untuk merencanakan dan melaksanakan tugasnya serta mengikutsertakan secara lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan yang tidak menyimpang dari ketentuan manajemen, memindahkan pegawai kebagian lain dalam beban tugas yang seimbang, dengan demikian mengurangi kejenuhan dalam bekerja, misalnya mengadakan pertandingan olah raga antar departemen, ntar pimpinan dengan karyawan, serta mengadakan darmawisata 1 tahun sekali.

3. Walaupun factor karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh yang kurang kuat terhadap kinerja karyawan bila dibandingkan dengan karakteristik individu, hendaknya pimpinan tidak mengabaikan perhatian terhadap kedua factor tersebut, karena konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah pandangan motivasi sebagai suatu system. Oleh karena itu factor-fktor karakteristik ini tidak dapat berdiri sendiri-sendiri, maka dalam memperhatikan salah factor karakteristik motivasi harus juga memperhatikan factor karakteristik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad Moh. (2012) *Psikologi Industri*. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta
- Casio, Wayne F. (2011), *Applied Psychology In Human Resouce Managemnt*, Fifth Edition, Random House, Inc. New York
- Dajan, Anto (2008). Pengantar Metode Stastitika, Jilid 1, LP3ES Jakarta
- Djawarto Ps dan Subagyo Pangestu. (2012). *Statistik Induktif*, BPFE Yogyakarta
- Desler Garry, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen, 7e)*, Alih Bahasa : Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Gibson, J.James, dan Ivencevich, M.John dan Donnely, H. James, (2010), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa : Savitri Soekisno, Agus Dharma, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta
- Handoko, Hani T., (2012), *Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Husein Umar, 2005, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Miner, John B, 2004, *Organizational Behavior: Performance And Productivity*, Fist Edition, Random House, Inc. New York
- Santoso, Singgih, 2005 *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Penerbit PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Stoner AF. James, 2005, *Manajemen*, Alih Bahasa: Gunawan Hutaaruk, Erlangga, Bandung
- Timpe, A. Dale, 2002, *Kinerja*, Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis, Alih Bahasa: Sofyan Cikmat, PT Elek Media Komputindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P.,2014 *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Alih Bahasa: Hadiyana Pujaatmaka, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia

Wirarto, Wisnu, 1998, Analisis Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di BRI Cabang Bekasi, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana UGM Yogyakarta

Halaman ini sengaja dikosongkan
(this page intentionally left blank)