

**ANALISA FAKTOR: FAKTOR-FAKTOR APRESIASI YANG DIHARAPKAN  
PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DIREKTORAT  
JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT  
PADA TAHUN 2014**

Disusun oleh:  
Wuri Setyowardani



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT  
2014**

## KATA PENGANTAR

Sesuai peta strategis *Grand Design* Pengelolaan SDM Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2013 s.d. 2017, salah satu strategi dalam pengembangan budaya kerja untuk mewujudkan pegawai yang analitis, responsif dan berorientasi pada teknologi informasi, adalah pelatihan yang didesain untuk menyikapi tantangan organisasi ke depan dalam melaksanakan tugas baru yang diemban Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Dalam rangka implementasi strategi dimaksud, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bekerja sama dengan Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor telah menyelenggarakan *Workshop* Metodologi Riset Terapan (Bidang Pengelolaan SDM) pada tanggal 10 s.d. 15 Februari 2014 di Bogor.

Sebagai tindak lanjut pasca *workshop*, peserta memiliki kewajiban untuk menyusun sebuah kajian pengelolaan SDM yang dikonsentrasikan pada aspek-aspek yang perlu perbaikan kebijakan sesuai hasil survei *employee engagement* tahun 2013 atau problematika SDM di wilayah kerja masing-masing dengan mengoptimalkan data sekunder terkait, seperti Sistem Informasi Kepegawaian (SIK), Analisis Beban Kerja (ABK), Kajian Fiskal Regional (KFR) dan data-data lainnya.

Memenuhi surat Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor S-1134/PB/2014 tanggal 21 Februari 2014 hal Kajian SDM Instansi Vertikal, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat telah menyusun sebuah kajian pengelolaan SDM yang bertema “Apresiasi Pegawai Yang Memadai”.

Kami mengharapkan hasil penelitian di bidang pengelolaan SDM ini dapat memberikan manfaat bagi institusi Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai informasi yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perumusan kebijakan oleh para pemangku kebijakan pengelolaan SDM lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Mataram, Juni 2014  
Penulis

## DAFTAR ISI

Cover .....	i
Halaman Judul .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel .....	v
Ringkasan Eksekutif .....	vi
<b>BAB I      Pendahuluan</b>	
I.1.    Latar Belakang Masalah .....	1
I.2.    Perumusan Masalah .....	4
I.3.    Ruang Lingkup Penelitian .....	5
I.4.    Tujuan Penelitian .....	5
I.5.    Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II     Tinjauan Pustaka</b>	
II.1.   Pembahasan Teori .....	7
<b>BAB III    Metodologi Penelitian</b>	
III.1.   Waktu dan Tempat Penelitian .....	25
III.2.   Metode dan Rancangan Penelitian .....	25
III.3.   Jenis dan Sumber Data .....	26
III.4.   Instrumen Penelitian dan Penjelasan Variabel-Indikator .....	26
III.5.   Uji Validitas dan Reliabilitas .....	27
III.6.   Populasi dan Sampel .....	28
III.7.   Pengumpulan Data dan Metode Analisis Data .....	28
<b>BAB IV    Hasil Penelitian</b>	
IV.1.   Hasil Penelitian .....	32
IV.1.1.   Deskripsi Responden .....	32
IV.1.2.   Hasil Analisis Data .....	35
<b>BAB V     Kesimpulan dan Rekomendasi</b>	
V.1.    Kesimpulan .....	50
V.2.    Rekomendasi .....	50
 Daftar Pustaka .....	
Lampiran-Lampiran .....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan penelitian yang pernah ada.....	23
Tabel 3.1	Skala Pengukuran (Likert) Empat Tingkatan.....	27
Tabel 3.2	Jumlah pegawai DJPBN yang bekerja di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB.....	28
Tabel 4.1	Karakteristik responden berdasarkan usia.....	32
Tabel 4.2	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	33
Tabel 4.3	Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di DJPBN.....	33
Tabel 4.4	Karakteristik responden berdasarkan jabatan.....	33
Tabel 4.5	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan .....	34
Tabel 4.6	Karakteristik responden berdasarkan <i>homebase</i> .....	34
Tabel 4.7	Output SPSS Uji Validitas- <i>Correlations</i> .....	36
Tabel 4.8	Output SPSS Uji Validitas- <i>Reliability Statistics</i> .....	37
Tabel 4.9	Output SPSS Uji Validitas-Item-Total Statistics.....	38
Tabel 4.10	Output SPSS Uji Reliabilitas-Item-Total Statistics.....	38
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Variabel.....	39
Tabel 4.12	Output Uji <i>KMO and Bartlett's Test</i> .....	41
Tabel 4.13	Output Uji <i>Anti-image</i> .....	42
Tabel 4.14	Output SPSS Analisa Faktor- <i>Communalities</i> .....	43
Tabel 4.15	Output SPSS Analisa Faktor - <i>Total Variance Explained</i> .....	44
Tabel 4.16	Panduan untuk mengidentifikasi <i>loadings factor</i> yang signifikan berdasarkan ukuran sampel.....	46
Tabel 4.17	Output SPSS- <i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i> .....	46
Tabel 4.18	Output SPSS- <i>Component Transformation Matrix</i> .....	48

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) merupakan sebuah direktorat di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara. Selain itu, DJPBN mempunyai beberapa fungsi, yaitu: perumusan kebijakan di bidang perbendaharaan negara; pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara; penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perbendaharaan negara; pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perbendaharaan negara; dan pelaksanaan administrasi DJPBN. Direktorat ini memiliki kantor vertikal sebanyak 214 kantor yang tersebar dari ujung Barat wilayah Indonesia hingga ujung Timur wilayah Indonesia. Dari banyaknya jumlah kantor dan lokasinya yang tersebar, tentunya pengelolaan SDM menjadi hal yang penting untuk organisasi yang memiliki 8.095 pegawai dan lokasi kantor yang menyebar di seluruh wilayah nusantara ini. Untuk itu, pada tahun 2013 DJPBN melakukan sebuah penelitian yang menggunakan survey *employee engagement* terhadap seluruh pegawai dengan tujuan untuk mengidentifikasi tingkat *engagement* pegawai dan faktor-faktor penghambat tingkat *engagement*.

Hasil survey dikelompokkan menjadi empat level kategori *engagement*, yakni *engaged*, *almost engaged*, *honeymooners & hamsters*, dan *crash and burner*. Pegawai yang berada di level *engaged* dimaknai dengan kondisi pegawai yang memiliki kepuasan tinggi dan berkontribusi tinggi dengan karakteristik *ber-discretionary effort* (bekerja melebihi persyaratan formal) dan/atau berkomitmen dan berloyalitas tinggi. Dari hasil survey ditemukan fakta bahwa pegawai DJPBN didominasi oleh pegawai pada tingkat kategori *almost engaged*. Berdasarkan data survey, mayoritas responden pada level yang mempunyai kontribusi dan kepuasan tingkat sedang hingga tinggi tersebut adalah pegawai berusia muda.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan

pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja pegawai diperhatikan maka pegawai akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang diharapkan dalam bekerja. Apabila organisasi memperhatikan kepuasan kerja pegawai, maka pegawai akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Dengan kepuasan kerja dan produktivitas kerja yang tinggi, pegawai akan berada pada level *engaged*. Salah satu kebijakan yang dapat dilakukan organisasi untuk menyikapi hal itu adalah dengan memberikan suatu bentuk penghargaan atau secara luas dapat disebut juga sebagai apresiasi.

Seorang pegawai akan meningkat produktivitas kerjanya bila apresiasi yang diberikan oleh organisasi dapat memuaskannya. Akan tetapi, ada beberapa hal penting yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mendistribusikan apresiasi menurut *equity theory* J. Stacy Adams (1965). Pertama, penghargaan tersebut harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia. Peraturan Pemerintah, perjanjian kerja, dan kejujuran manajerial telah menyediakan penghargaan minimum dalam hampir semua lingkungan kerja. Kedua, individu cenderung membandingkan penghargaan/apresiasi yang mereka peroleh dengan penghargaan yang diperoleh orang lain. Jika dianggap tidak adil, maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Menurut Adams, ketidakadilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidakseimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan ketidakadilan, semakin kuat motivasi untuk mengurangi itu. Teori keseimbangan berfokus pada rasio *input-output* dalam organisasi. Input diwakili oleh kontribusi pegawai terhadap organisasi; output segala sesuatu yang diterima pegawai dari organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa ketika pegawai terlibat dalam hubungan pertukaran dengan organisasi, dan mengevaluasi keadilan dari apa yang didapatkan dari pertukaran ini dengan membandingkan rasio input-output diri sendiri dengan yang lain, untuk menentukan apakah pegawai tersebut dibayar kurang/underpaid atau dibayar lebih.

Jika seorang pegawai merasa dibayar kurang/underpaid, dia dapat meningkatkan produktivitas dan meminta kenaikan gaji, atau dapat menurunkan kinerja, atau berpikir untuk berhenti. Pegawai tersebut dapat mengurangi kesenjangan dengan proses mental seperti mengubah referensinya. Jika seorang pegawai merasa dibayar lebih, dia dapat meningkatkan produktivitasnya. Ketidaksetaraan negatif (bayaran yang kurang) dirasakan lebih mendalam daripada ketidakadilan positif (bayaran yang lebih). Pegawai yang berbeda menganggap nilai-nilai pribadi untuk masukan dan hasil, artinya dua pegawai dengan pengalaman dan kualifikasi yang sama melakukan pekerjaan yang sama untuk upah yang sama mungkin memiliki persepsi yang sangat berbeda terhadap kesepakatan keadilan. Pegawai dapat menyesuaikan untuk kondisi daya beli dan pasar lokal, artinya seorang pegawai di tempat tertentu dapat menerima kompensasi lebih rendah daripada rekannya di tempat lain jika biaya hidupnya berbeda. Persepsi pegawai terhadap input dan hasil dari diri mereka sendiri dan orang lain mungkin salah, dan persepsi perlu dikelola secara efektif.

Pegawai yang berada pada level *engaged* bisa saja mengalami penurunan kepuasan kerja sehingga menyebabkan penurunan produktivitas kerja dikarenakan merasakan ketidakadilan dalam pendistribusian apresiasi atau apresiasi yang diberikan dinilai tidak sebanding dengan kinerjanya. Apalagi pegawai yang berada pada tingkat *almost engaged* yang sebenarnya memiliki etos kerja tinggi, namun rentan terpicat mengambil keputusan keluar (pindah kerja/mengundurkan diri). Oleh karena itu, DJPBN yang sebagian besar pegawainya adalah pegawai yang berada pada level *almost engaged* harus menemukan bentuk apresiasi yang tepat serta mempertimbangkan perbedaan individu dalam pemberian apresiasi tersebut sehingga apabila kebijakan pemberian apresiasi diterapkan maka akan dapat berjalan dengan efektif. Setiap apresiasi harus cukup memuaskan kebutuhan dasar, dianggap adil, dan diorientasikan secara individual.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, tentunya DJPBN harus mengetahui faktor-faktor apresiasi apa saja yang diharapkan oleh pegawainya sehingga akan berdampak terhadap meningkatnya produktivitas kerja mereka. Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat dijadikan sebagai variabel-variabel apresiasi. Namun mengingat banyaknya variabel, maka variabel

tersebut perlu direduksi untuk diketahui faktor apresiasi apa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai. Untuk itu, penulis akan mengangkat penelitian berkenaan dengan perumusan bentuk pemberian apresiasi yang diharapkan pegawai serta berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan khususnya pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat (Kanwil DJPBN Provinsi NTB). Dalam penelitian ini penulis mengangkat judul “*Analisa Faktor: Faktor-Faktor Apresiasi yang Diharapkan Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat Pada Tahun 2014*”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dari 116 responden pegawai di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB yang mengikuti survey *employee engagement* tahun 2013, didapatkan hasil bahwa 33,62% pegawai berada pada level *engaged*, 50,86% pegawai pada level *almost engaged*, 4,31% pegawai pada level *honeymooners & hamsters*, dan 11,21% sisanya berada di level *crash & burner*. Untuk memotivasi pegawai khususnya di Kanwil DJPBN Provinsi NTB agar dapat berada pada level *engaged*, DJPBN dapat mengambil kebijakan dengan memberikan berbagai bentuk apresiasi dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Dalam pemberian apresiasi, DJPBN harus memahami kebutuhan masing-masing pegawai secara individual sehingga pemberian apresiasi dapat efektif dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Perumusan kebijakan dirasa perlu diawali dengan kajian terkait kepegawaian. Untuk itu, peneliti berusaha melaksanakan penelitian yang menitikberatkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang kemudian dijadikan bentuk apresiasi yang dapat diberikan kepada pegawai dengan rumusan masalah sebagai berikut: Faktor apresiasi yang diharapkan pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

DJPBN akan memberikan berbagai macam apresiasi untuk menarik dan mempertahankan pegawainya serta memotivasi mereka untuk meningkatkan



produktivitas kerja guna mencapai tujuan organisasi. Supaya pegawai dapat termotivasi kerja, DJPBN perlu membantu pegawai untuk mencapai tujuan individu terlebih dahulu. Untuk itu, apresiasi yang diberikan harus sesuai dengan kepentingan individu pegawai. Bentuk apresiasi yang diberikan adalah masalah penting karena jika apresiasi yang diberikan tidak tepat maka hasil yang diperoleh tidak akan memuaskan organisasi.

### **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dilaksanakan terbatas pada para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan wilayah kerja Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tahun 2014, yang terdiri dari pegawai pada satu Kantor Wilayah DJPBN, yaitu Kanwil DJPBN Provinsi NTB dan pegawai dari empat Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), yaitu KPPN Mataram, KPPN Selong, KPPN Sumbawa Besar, dan KPPN Bima.

### **1.4 Tujuan Penulisan**

Penelitian yang akan dilakukan mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui faktor apresiasi yang diharapkan pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan memiliki beberapa manfaat diantaranya ialah manfaat akademis dan manfaat strategis :

1. Bagi peneliti, yaitu dengan melakukan penelitian, maka akan diperoleh pengetahuan nyata mengenai kondisi ideal sesuai harapan pegawai mengenai faktor apresiasi yang diharapkan pegawai DJPBN di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB pada tahun 2014 yang diperoleh melalui metode empiris.
2. Bagi institusi DJPBN, bahwa dengan adanya tulisan ilmiah ini, maka DJPBN memiliki tambahan referensi mengenai bentuk apresiasi yang diharapkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai DJPBN di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB pada tahun 2014.

3. Bagi masyarakat secara umum adalah dengan adanya tulisan ilmiah ini menjadi bahan referensi untuk kepentingan analisa maupun penyusunan kebijakan yang mungkin akan diambil terkait pengelolaan sumber daya manusia.
4. Bagi peneliti yang akan datang : Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian lainnya di masa yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pembahasan Teori

##### 2.1.1 Teori *Engagement*

###### **Definisi *Employee Engagement***

Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. William Kahn (1990) menyatakan *employee engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan mereka terhadap perannya. Wiley & Blackwell, di dalam buku mereka, menyatakan bahwa karyawan yang engage akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah akan pekerjaannya, terikat dengan pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya.

Kebanyakan karyawan akan merasa iri kepada mereka yang begitu larut ke dalam pekerjaannya sampai-sampai waktu kerja pun tak terasa, yang terlihat bergairah ketika mengerjakan pekerjaannya, yang menemukan arti dan tantangan dalam pekerjaannya, dan yang terlihat tidak sabar untuk pergi ke kantor setiap hari untuk melanjutkan kembali pekerjaannya. Saat bersamaan, banyak orang juga merasa iri terhadap organisasi yang memiliki karyawan yang fokus, bergairah, inovatif, proaktif, dan melakukan hal yang benar di saat yang tepat.

Jack & Suzy mengatakan, “Utamakanlah *employee engagement*. Tidak ada perusahaan besar maupun kecil yang dapat bertahan lama tanpa karyawan yang bersemangat yang percaya akan misi perusahaan dan memahami bagaimana cara untuk mencapainya.” Atau apa yang dikemukakan oleh Tamara Erickson, “Meningkatkan *engagement* – adalah suatu cara untuk mendorong individu agar menanamkan lebih banyak energi psikis dalam pekerjaannya – adalah satu hal mudah yang paling kuat yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.”

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan

kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Wiley & Blackwell - *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Chapter 1 : page 7).

### **Prinsip-prinsip Dasar *Employee Engagement***

Ada empat prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk menjadi engage, yaitu:

#### **1. *The Capacity to Engage***

Untuk menciptakan karyawan yang engage dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

#### **2. *The Motivation to Engage***

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

#### **3. *The Freedom to Engage***

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah – terutama ketika employee engagement itu dianggap penting.

#### **4. *The Focus of Strategic Engagement***

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, engagement akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

### **The Feel and The Look of Engagement**

Pada dasarnya, engagement itu dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk engage dan perilaku engagement itu sendiri. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut.

#### **i. *The Feel of Engagement***

Ada empat komponen penting dalam diri karyawan agar merasa engage, yaitu:

a. *Urgensi*

Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. Engagement tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah ke satu tujuan. Urgensi juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan. Konsep dari urgensi menjadi inti dari bagian psikologi lain yang relevan dengan jenis perilaku yang muncul sesuai dengan pengertian dari engagement. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

b. *Fokus*

Karyawan yang engage akan merasa fokus ketika bekerja. Di bawah kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja, berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya. Agar terciptanya engagement, dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

c. *Intensitas*

Intensitas di sini diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Ketika tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka

diri mendekati semua sumber energi yang tersedia. Secara bersamaan, urgensi, fokus, dan intensitas mengesankan bahwa dalam mencapai suatu tujuan, karyawan yang engage membuka diri mereka ke dalam seluruh sumber yang meluas (kemampuan, pengetahuan, dan energi) dan mengaplikasikannya secara menyeluruh dan giat dalam jangka waktu yang lama.

#### *d. Antusiasme*

Antusiasme adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan. Hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai positive well-being yang kuat. Ketika kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Jika diselidiki, karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja. Antusiasme menjadi pusat dari perasaan engage di dalam pekerjaan. Gairah ini bukan merupakan suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan engagement itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa engagement dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme.

### ***ii. The Look of Engagement***

Ada empat perilaku utama yang diperlihatkan oleh karyawan yang memiliki perasaan engage. Perilaku karyawan yang engage dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Berikut adalah keempat perilaku tersebut.

#### *a. Persistence*

Persistence diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya. Contohnya adalah karyawan yang bekerja keras, dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, dan dalam jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Contoh yang lebih spesifik adalah, ketika seorang agen asuransi memilih untuk melewatkan waktu makan

siangnya untuk melayani keluhan dari pelanggannya. Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ke tujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi. Kita dapat mengharapkan perilaku tekun ketika karyawan merasa antusias dikarenakan mereka percaya bahwa mereka mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Ketekunan juga akan muncul ketika karyawan secara intens fokus sehingga mereka memperoleh jalur alternatif untuk mencapai tujuan ketika menemui rintangan. Keuntungan dari ketekunan itu sendiri cukup jelas, mencakup kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, lebih sedikit kebutuhan/tuntutan karyawan, dan biaya yang lebih rendah.

*b. Proactivity*

Satu karakteristik penting dari karyawan yang engage adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan lebih parah, pasif. Menjadi proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki performa kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, daripada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan. Atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok selagi anggota kelompok yang lain masih berleha-leha. Hubungan antara merasa engage dan memperlihatkan perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Pertama, karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang engage akan mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah suatu masalah. Kedua, karyawan yang engage akan lebih banyak menggunakan sumber energi emosi dan pikiran mereka dalam pekerjaan, sehingga mereka menjadi lebih mungkin untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan yang merasa antusias terhadap bagaimana performa kerja mereka memengaruhi keberhasilan dari perusahaan dan menginternalisasikan tujuan kelompok dan perusahaan akan lebih mungkin untuk mendeteksi rintangan yang muncul dalam pencapaian tujuan.

*c. Role Expansion*

Role expansion diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang

engage cenderung akan memperlihatkan peran mereka secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku seperti ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semuanya perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan dan secara lebih umum untuk membantu keberhasilan dari perusahaan. Di sisi lain, role expansion juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Adakalanya seorang atasan mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya kepada bawahannya sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih jelas terlihat, atau sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Karakteristik penting dalam role expansion adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari suatu peran.

#### *d. Adaptability*

Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup perasingan secara lebih cepat, lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru. Suatu perubahan dalam skala besar umumnya membutuhkan pelatihan formal untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan. Karyawan yang adaptif dapat menyesuaikan terhadap perubahan tersebut tanpa membutuhkan suatu pelatihan formal, sehingga menghemat waktu dan biaya. Karyawan yang adaptif juga membantu meminimalisir besarnya investasi waktu dan biaya yang harus dikeluarkan oleh manajemen untuk meningkatkan usaha, sehingga membuat perusahaan tetap dapat memimpin persaingan.

### **2.1.2 Teori Kepuasan Kerja**

#### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Kreiter dan Kinicki (2005) adalah respon emosional terhadap pekerjaan seseorang. Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or*



*unfavorableness with employees view their work*”, (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Sedangkan Wexley dan Yukl dalam (Mangkunegara, 2005) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employe feels about his or her job*” (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya . antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:14193). Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah : kerja yang

secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung yang membentuk suatu komitmen bersama. Katzel menyatakan bahwa karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang secara mental menantang. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Cranny dan Stone, 1992: 66 dan Juliandi, 2003: 184).

### **Lima Model Kepuasan Kerja**

Lima model kepuasan kerja yang menonjol dalam beberapa literatur yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan dan komponen watak/generic. Penjelasan kelima konsep tersebut adalah sebagai berikut (Kreitner dan Kinicki, 2005).

#### *Pemenuhan Kebutuhan*

Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.

#### *Ketidakcocokan*

Ketidakcocokan menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik dan apa yang pada kenyataannya diterima.

#### *Pencapaian nilai*

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi pada suatu pekerjaan yang memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting untuk individu.

#### *Persamaan*

Model persamaan menyebutkan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil ditempat kerja.

#### *Watak/generic*

Model watak / generic umumnya menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari kepribadian manusia atau faktor generic.

### **Dampak Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2001:193) "kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan

memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pegawai yang produktivitasnya tinggi.

Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

### **Konsekuensi Kepuasan Kerja**

Beberapa konsekuensi kepuasan kerja dapat dirangkum sebagai berikut :

#### *Kepuasan dan Motivasi*

Suatu penelitian meta analisis yang dilakukan oleh A J Kinicki, dkk (2000) meliputi 9 hasil analisis yang melibatkan 2.237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan pengawasan berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manager disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja. Para manager secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

#### *Kepuasan dan Keterlibatan dalam Pekerjaan*

Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan individu dengan peran dalam pekerjaannya. Suatu meta analisis yang melibatkan 27.925 responden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja (S, P, Brown, 1996).

#### *Kepuasan dengan OCB*

Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi perilaku ekstra peran (OCB). Berdasarkan meta analisis yang mencakup 6.746 orang yang terdiri dari 28 penelitian terpisah mengungkapkan adanya hubungan

yang positif dan signifikan antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan (Organ dan Ryan, 1995). Robbins (2007) menjelaskan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

#### *Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasi*

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sebuah meta analisis dari 68 penelitian yang melibatkan 35.282 orang individu mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993). Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Matheu dan Zajac, 1990).

#### **Teori Kepuasan Kerja**

Terdapat Tiga macam Teori Kepuasan menurut Wesley & Yulk (1997:186), yaitu:

##### *1) Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961: 117). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

##### *2) Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 1995: 125). Teori ini mengidentifikasikan elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu :

- *Inputs*: Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan

pengalaman, dll).

- *Outcomes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
- *Comparisons Persona*: Perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

### 3) *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue* (As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu :

- Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self* ), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision tehcnical*, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *job security* dan status.

#### **Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri**

Menurut *the job characteristic model* ada 5 dasar karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan perubahan psikologikal, yaitu:

- 1) *Skill variety* : derajat dimana pekerjaan mempunyai variasi dalam tugasnya dan menggunakan banyak keahlian dan kemampuan karyawan.
- 2) *Task identity* : derajat dimana suatu pekerjaan meliputi suatu proses dari awal sampai akhir.
- 3) *Task significance* : derajat dimana tugas memiliki makna atau kepentingan.
- 4) *Autonomy* : derajat dimana suatu pekerjaan dapat memberikan kebebasan dan kemandirian dalam membedakan prosedur dan jadwal kerja.

- 5) *Feedback from the job* : derajat dimana suatu pekerjaan dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh orang lain mengenai keefektifan pekerjaan.

### 2.1.3 Teori Produktivitas

#### Pengertian produktivitas

Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komarudin, 1992:121). Sedangkan menurut Woekirno produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari apa yang telah dicapai (Woekirno Sumardi, 1979:3).

Menurut Sondang P Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal (Sondang P Siagian, 1982:15). Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok hari harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini. (Payman J. Simanjuntak, 1987: 34-35). Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam

produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur semangat kerja, cara kerja, dan hasil kerja.

Unsur semangat kerja dapat diartikan sebagai sikap mental para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ini ditunjukkan oleh adanya kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga apabila kondisi yang demikian dapat dijaga dan dikembangkan terus menerus, tidak mustahil upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja akan dapat tercapai. Untuk menilai semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh Alfred R. Lateiner dan LE. Lavine bahwa “faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja yaitu kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya” (Alfred R. Lateiner dan JE. Lavine, 1983: 57).

Unsur kedua dari produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja. Cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Ukuran ketiga dari produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

Dari pendapat di atas, dapat menyimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja.

### **Ciri-ciri pegawai yang produktif**

Timpe (1989) mengemukakan ciri-ciri seorang pegawai yang produktif yaitu: Pertama, lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, artinya produktivitas tinggi tidak mungkin tercapai jika kualifikasi pegawai rendah. Pengamatan yang khas adalah: (1) cerdas dan dapat belajar dengan cepat; (2) kompeten secara

profesional atau teknis; (3) kreatif dan inovatif, (4) memahami pekerjaan; (5) bekerja dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasi pekerjaan dengan efisien, selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, kemananan, pembiayaan, dan penjadwalan; (5) selalu mencari perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti; (6) dianggap bernilai oleh atasannya; (7) mempunyai catatan prestasi yang berhasil; dan (8) selalu meningkatkan diri.

Kedua, bermotivasi tinggi, yang dalam hal ini pengamatan yang khas adalah: (1) dapat memotivasi diri sendiri; (2) tekun; (3) mempunyai kemauan keras untuk bekerja; (4) bekerja efektif dengan atau tanpa atasan; (5) melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu, (6) menyukai tantangan, (7) selalu ingin bertanya; (8) memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif dan selalu memikirkan perbaikan; (9) berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil; (10) selalu tepat waktu; (11) merasa puas jika telah mengerjakan dengan baik; (12) memberikan andil lebih dari yang diharapkan; dan (13) percaya bahwa kerja wajar sehari perlu dimbangi dengan gaji wajar untuk sehari.

Ketiga, mempunyai orientasi pekerjaan yang positif. Hal ini dapat diamati dari: (1) menyukai pekerjaannya dan membanggakannya; (2) menetapkan standar yang tinggi; (3) mempunyai kebiasaan kerja yang baik; (4) selalu terlihat dalam pekerjaannya; (5) cermat, dapat dipercaya, dan konsisten; (6) menghormati manajemen dan tujuannya; (7) mempunyai hubungan baik dengan manajemen; (8) dapat menerima pengarahan; dan (9) luwes dan dapat menyesuaikan diri.

Keempat, dewasa. Dalam hal ini pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten. Kedewasaan pegawai dapat diamati melalui: (1) integritas tinggi; (2) mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat; (3) mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri; (4) mandiri, percaya diri, dan disiplin diri; (5) pantas memperoleh harga diri; (6) mantap secara emosional dan percaya diri, (7) dapat bekerja efektif di bawah tekanan; (8) dapat belajar dari pengalaman; dan (9) mempunyai ambisi yang kuat.

Kelima, dapat bergaul dengan efektif. Pengamatannya yang khas adalah: (1) memperagakan kecerdasan sosial; (2) pribadi yang menyenangkan; (3) berkomunikasi dengan efektif (jelas dan cermat, terbuka terhadap saran dan



pendengar yang baik); (4) bekerja produktif dalam rangka upaya tim; dan (5) mempragakan sikap positif dan antusiaisme.

Suatu tinjauan pada studi produktivitas menunjukkan bahwa kecakapan manajemen yang bertanggung jawab adalah satu faktor terpenting dalam mencapai produktivitas tinggi pada organisasi yang berdasarkan teknologi (Timpe, 1989). Sejak tahun 1973, Hughes Aircraft Company, sebuah perusahaan elektronik berteknologi tinggi dengan 77.000 pekerja, telah melakukan studi ekstensif dengan tujuan mengoptimisasikan produktivitas dalam perusahaan yang berteknologi tinggi dan menyimpulkan bahwa faktor-faktor dasar yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan harus dilengkapi dengan faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi.

Timpe (1989) meninjau ratusan penemuan studi dan wawasan dari ribuan manajer yang berpartisipasi dalam suatu seminar tentang produktivitas, mengemukakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi yaitu: (1) keahlian, manajemen yang bertanggung jawab; (2) kepemimpinan yang luar biasa; (3) kesederhanaan organisasional dan operasional; (4) kepegawaian yang efektif; (5) tugas yang menantang; (6) perencanaan dan pengendalian tujuan; dan (7) pelatihan manajerial khusus.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja**

Anoraga (1998:56) berpendapat bahwa tinggi rendahnya produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan atau suasana kerja yang baik, promosi dan pengembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan organisasi, merasa terlibat dengan kegiatan-kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, kesetiaan pimpinan pada diri karyawan, dan disiplin kerja yang keras. Peneliti akan menggunakan enam dari faktor-faktor tersebut sebagai bentuk apresiasi yang digunakan sebagai faktor dalam penelitian ini, yaitu faktor-faktor apresiasi yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB.

#### 2.1.4 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*unequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah:

1) Input

Yaitu sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

2) Hasil (outcomes)

Adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

3) Orang bandingan (comparison person)

Bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain bahkan bisa pula dengan dirinya sendiri terhadap pekerjaannya di waktu lampau.

Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input- hasil dirinya dengan rasio input-hasil-orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Namun jika perbandingan itu tidak seimbang dan justru merugikan (kompensasi kurang), akan menimbulkan ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Ada bermacam cara seorang karyawan berusaha menegakkan keadilan, yaitu :

- a. Meningkatkan atau mengurangi input-input pribadi, khususnya usaha membujuk orang bandingan untuk meningkatkan atau mengurangi input-input pribadinya.
- b. Membujuk organisasi untuk merubah hasil perseorangan pekerja atau hasil orang bandingan.
- c. Pengabaian psikologis terhadap input-input atau hasil-hasil orang bandingan.
- d. Memilih orang bandingan yang lain.

Bagaimana seseorang berusaha menurunkan ketidakadilan akan ditentukan

oleh sifat selisih hasil dan input serta biaya relatif reaksi alternatif dalam situasi tertentu. Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para karyawan disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang karyawan akan mengubah input usahanya jika tindakan ini lebih layak dari pada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan.

Adapun kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh perbedaan individu (misalnya saja pada waktu seseorang ditanya jumlah gaji yang diinginkan saat melamar pekerjaan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan. Implikasi ketidakadilan terhadap pelaksanaan kerja juga belum menunjukkan kesimpulannya. Kebanyakan studi memiliki kelemahan metodologis atau lainnya dan terlalu singkat kurun waktu untuk mengevaluasi segala hal, kecuali akibat-akibat jangka pendek ketidakadilan terhadap pelaksanaan kerja.

Untuk masa sekarang teori keadilan tampaknya kurang bermanfaat untuk meramalkan usaha dan pelaksanaan kerja dibanding dengan meramalkan apakah karyawan akan kecewa dengan aspek-aspek pekerjaan tertentu yang mungkin sekali dijadikan perbandingan sosial, seperti gaji, promosi, penghargaan, serta simbol status.

#### 2.1.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian yang pernah ada

Studi	Alat	Tujuan	Hasil
Survey <i>employee engagement</i>	IPA ( <i>Importance Performance Analysis</i> )	Mengidentifikasi tingkat <i>engagement</i> pegawai dan faktor- faktor penghambat tingkat <i>engagement</i>	DJPBN didominasi oleh pegawai pada tingkat <i>Almost Engaged</i> dan tingkat <i>Engagement</i> pegawai

			dipengaruhi oleh pemahaman visi, misi, dan keterikatan terhadap organisasi, bagaimana pegawai dikembangkan, kondisi pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, komunikasi imbalan, dan motivasi untuk berkembang
Evi Maria	Regresi Berganda	Mengetahui apakah penghargaan intrinsik berpengaruh terhadap motivasi kerja	Penghargaan intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

Sumber : Berbagai sumber, diolah 2014

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu dua bulan terhitung mulai tanggal 1 April 2014 sampai dengan 31 Mei 2014 pada DJPBN di wilayah kerja lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB. Adapun yang menjadi pertimbangan pemilihan lokasi ini adalah :

1. Di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB belum pernah dilakukan penelitian tentang Analisis Faktor: Faktor-faktor apresiasi yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB.
2. Peneliti adalah pegawai pada Bagian Umum Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB yang salah satu tugas dan fungsinya adalah berkaitan dengan kepegawaian, sehingga hasil penelitian akan dipergunakan untuk memberi masukan kepada pembuat kebijakan pada Kantor Pusat DJPBN dalam rangka pengambilan keputusan tentang pemberian apresiasi yang memadai dan tepat bagi para pegawai dalam kaitannya dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

#### **3.2 Metode dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif yaitu mengeksplorasi variabel-variabel atau indikator-indikator dominan yang membentuk faktor-faktor apresiasi yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi NTB. Penelitian menggunakan data primer berupa kuisisioner yang selanjutnya dikuantifikasi dengan skala likert empat tingkatan. Skala likert dipilih empat tingkatan dimaksudkan agar jawaban yang diperoleh dapat lebih tajam sehingga tidak ada nilai “cukup” dalam jawaban atas pertanyaan.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan yaitu:

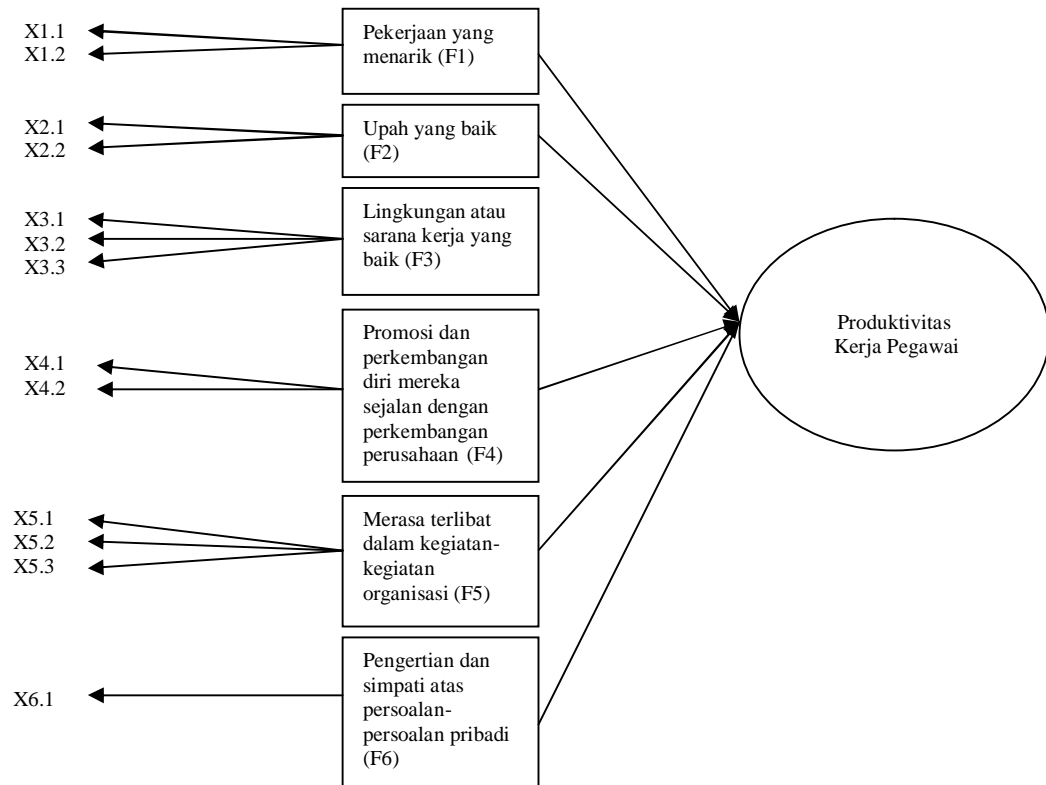
- a. Data primer, dimana peneliti harus mengumpulkan data melalui penelitian lapangan dan mengolah sendiri (Supramono dan haryanto, 2003). Data berupa jawaban survey yang dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai DJPBN di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB. Kuisisioner penelitian ini menggunakan pertanyaan terstruktur yang sifatnya tertutup dimana responden hanya bisa menjawab salah satu jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Bentuk pertanyaan adalah *scaled response questions*, yaitu suatu bentuk pertanyaan yang menggunakan skala dalam mengukur dan mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan di kuesioner. Pertanyaan menggunakan skala *Likert* yang terbagi atas empat tingkatan (sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju).
- b. Data sekunder, berupa data hasil kuisisioner dari penelitian Kantor Pusat DJPBN dan data kepegawaian.

Sumber data primer adalah para pegawai di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB, sedangkan sumber data sekunder adalah Kantor Pusat DJPBN.

### 3.4 Instrumen Penelitian dan Penjelasan Variabel-Indikator

Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang merupakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan ke responden. Kuesioner yang diajukan berhubungan dengan variabel penelitian. Variabel berfungsi sebagai pembeda agar jelas setiap item yang diteliti dan juga sekaligus berfungsi untuk menggambarkan adanya saling keterkaitan atau memiliki hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya serta memberikan gambaran hubungan keterkaitan yang erat dengan teori yang digunakan, dalam hal ini adalah tentang produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB.

Gambaran seluruh indikator atau variabel apresiasi yang dianggap berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB terlihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Faktor-faktor apresiasi yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Kanwil DJPBN Provinsi NTB

Pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan secara ordinal menggunakan skala likert dengan empat tingkatan yang dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1  
Skala Pengukuran (Likert) Empat Tingkatan

Skor	Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Setuju
4	Sangat Setuju

### 3.5 Uji Validitas dan reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas pada penelitian yang memanfaatkan kuisioner perlu dilakukan. Oleh sebab itu, pada penelitian ini juga dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas sendiri merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu pertanyaan dalam kuisioner mampu menggambarkan tujuan dari

penelitian tersebut. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pernyataan yang diajukan akan tetap konsisten jika ditanyakan pada waktu yang berbeda. Kedua uji akan dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak aplikasi SPSS.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan mengambil seluruh responden. Item/pertanyaan yang tidak valid dikeluarkan dari daftar pertanyaan agar didapat variabel-variabel yang valid dan reliabel untuk digunakan pada riset sesungguhnya.

### 3.6 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ialah para pegawai DJPBN yang bekerja di wilayah kerja Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Nusa Tenggara Barat. Untuk mendapatkan data yang utuh, dan mengingat jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak, pada penelitian ini kuisioner akan dibagikan kepada seluruh pegawai, sehingga penelitian ini tidak memiliki sampel.

Jumlah pegawai DJPBN secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 Jumlah pegawai DJPBN yang bekerja di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB

Unit Kerja	Jumlah Pejabat	Jumlah Pelaksana	Jumlah Pegawai
Kanwil DJPBN Provinsi NTB	20	30	50
KPPN Mataram	6	24	30
KPPN Selong	5	9	14
KPPN Sumbawa Besar	5	9	14
KPPN Bima	5	19	24
Total Pegawai	41	91	132

Sumber: PbnOpen DJPBN

### 3.7 Pengumpulan Data dan Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan metode survey dan kajian pustaka dalam proses pengumpulan data. Metode survey dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada pegawai Ditjen Perbendaharaan dalam lingkup wilayah kerja Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sedangkan kajian



pustaka dilakukan dengan pengumpulan data berdasarkan dokumen-dokumen, studi pustaka, jurnal ilmiah, dan laporan-laporan tertulis dari instansi pemerintah yang berhubungan dengan desentralisasi dan pengelolaan keuangan daerah. Referensi yang digunakan adalah yang terkait baik langsung maupun tidak langsung dengan kinerja pegawai.

Metode penelitian akan menggunakan analisis faktor. Hal ini dipilih penulis, karena banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai sehingga perlu dilakukan identifikasi faktor (*underlying dimensions*) yang dapat menjelaskan korelasi sekumpulan variabel.

### **Pengertian analisis faktor**

Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan (*interrelationship*) antara sejumlah variabel-variabel yang saling independen satu dengan yang lain, sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal. Kumpulan variabel tersebut disebut faktor, di mana faktor tersebut teap mencerminkan variabel-variabel aslinya.

### **Tujuan analisis faktor**

Pada dasarnya, tujuan analisis faktor adalah:

1. *Data summarization*, yakni mengidentifikasi adanya hubungan antar-variabel dengan melakukan uji korelasi. Jika korelasi dilakukan antar-variabel (dalam pengertian SPSS adalah ‘kolom’), analisis tersebut dinamakan R Faktor Analysis. Namun, jika korelasi dilakukan antar responden atau sampel (dalam pengertian SPSS adalah ‘baris’), analisis disebut Q Factor Analysis, yang juga populer disebut Cluster Analysis.
2. *Data reduction*, yakni setelah melakukan korelasi, dilakukan proses membuat sebuah variabel set baru yang dinamakan faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu.

### **Tahapan analisis faktor**

Proses utama analisis faktor meliputi hal-hal berikut:

- a. Menentukan variabel apa saja yang akan dianalisis.
- b. Menguji variabel-variabel yang telah ditentukan, dengan metode *Bartlett test of sphericity* serta pengukuran MSA (*Measure of Sampling Adequacy*). Pada tahap awal analisis faktor ini, dilakukan penyaringan terhadap sejumlah

variabel hingga didapat variabel-variabel yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

- c. Setelah sejumlah variabel yang memenuhi syarat didapat, kegiatan berlanjut ke proses inti pada analisis faktor, yakni *factoring*; proses ini akan mengekstrak satu atau lebih faktor dari variabel-variabel yang telah lolos uji variabel sebelumnya. Metode yang akan digunakan adalah *Principal Component Analysis*. Jika ada keraguan atas hasil yang ada, bisa dilakukan proses Rotasi pada faktor yang terbentuk, sehingga memperjelas posisi sebuah variabel, akankah dimasukkan pada faktor yang satu ataukah ke faktor yang lain. Metode rotasi yang akan digunakan adalah metode varimax.
- d. Interpretasi atas faktor yang telah terbentuk, khususnya memberi nama atas faktor yang terbentuk tersebut, yang dianggap bisa mewakili variabel-variabel anggota faktor tersebut.
- e. Validasi atas hasil faktor untuk mengetahui apakah faktor yang terbentuk telah valid. Validasi akan dilakukan dengan cara membagi sampel awal menjadi dua bagian, lalu membandingkan hasil faktor sampel satu dengan sampel dua. Jika hasil tidak banyak perbedaan, bisa dikatakan faktor yang terbentuk telah valid.

Tahapan analisis faktor meliputi hal-hal berikut:

1. Tahap pertama : menilai variabel yang layak

Tahap pertama pada analisis faktor adalah menilai mana saja variabel yang dianggap layak (*appropriateness*) untuk dimasukkan ke dalam analisis selanjutnya. Pengujian ini dilakukan dengan memasukkan semua variabel yang ada, kemudian pada variabel-variabel tersebut dikenakan sejumlah pengujian. Logika pengujian adalah jika sebuah variabel memang memiliki kecenderungan mengelompok dan membentuk sebuah faktor, maka variabel tersebut akan mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Sebaliknya, variabel dengan korelasi yang lemah dengan variabel lain cenderung tidak akan mengelompok dalam faktor tertentu.

2. Tahap kedua : proses *factoring* dan rotasi

Pada tahap awal analisis faktor, dilakukan penyaringan terhadap sejumlah variabel, hingga didapat variabel-variabel yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

Selanjutnya, dilakukan proses inti analisis faktor, yakni melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau lebih faktor.

3. Tahap ketiga : validasi faktor

Validasi analisis faktor dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil analisis faktor tersebut bisa digeneralisasikan pada populasi.

4. Tahap keempat : membuat *factor scores*

Setelah faktor terbentuk dan dilakukan validasi, yang menyatakan bahwa satu atau lebih faktor yang terbentuk memang stabil dan bisa untuk mengeneralisasi populasinya, maka pada faktor tersebut bisa dilakukan pembuatan *factor scores*. *Factor scores* pada dasarnya adalah upaya untuk membuat satu atau beberapa variabel yang lebih sedikit dan berfungsi untuk menggantikan variabel asli yang sudah ada.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.2 Hasil Penelitian

##### A. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, yang dijadikan responden oleh peneliti ialah para pegawai DJPBN yang bekerja di lingkup Kantor Wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 132 pegawai. Dari jumlah tersebut, peneliti menjadikan semua pegawai sebagai responden, sehingga penelitian tidak menggunakan sampel responden melainkan menggunakan seluruh populasi sebagai responden. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian mencapai 109 responden, sisanya adalah pegawai yang tidak dapat dibagikan kuisisioner disebabkan sedang menjalankan tugas luar kantor, pegawai yang tidak lengkap mengisi kuisisioner dan pegawai yang tidak mengembalikan kuisisioner.

Usia responden berkisar antara usia 20 tahun hingga 57 tahun dengan rincian rentang usia 20-29 tahun sebanyak 12 responden (11%), rentang 30-39 tahun sebanyak 32 responden (29%), rentang usia 40-49 tahun sebanyak 18 responden (17%) dan rentang usia 50-57 tahun sebanyak 47 responden (43%). Gambaran responden berdasarkan karakteristik usia dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan usia**

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20 – 29	12	11,01
30 – 39	32	29,36
40 – 49	18	16,51
50 - 57	47	43,12
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 4.1 di atas dapat dikemukakan bahwa mayoritas pegawai di lingkungan Kanwil DJPB Provinsi Nusa Tenggara Barat didominasi oleh pegawai dengan rentang usia 50 s.d. 57 tahun.

Kuisisioner dibagikan kepada seluruh pegawai baik pegawai laki-laki maupun pegawai perempuan dengan komposisi responden laki-laki sejumlah

88 dan responden perempuan sejumlah 21 responden. Gambaran responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	88	80,73
Perempuan	21	19,27
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai DJPBN yang bekerja di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB adalah pegawai berjenis kelamin laki-laki.

Gambaran responden berdasarkan lama bekerja di DJPBN dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di DJPBN**

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1 – 10	21	19,27
11 – 20	34	31,19
21 – 30	34	31,19
31 - 40	20	18,35
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 4.3 di atas, diketahui bahwa lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi NTB didominasi oleh pegawai yang telah bekerja di DJPBN dalam rentang kurun waktu 11 s.d. 30 tahun. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai telah cukup lama bekerja pada DJPBN. Secara sederhana, dengan kurun waktu di atas 10 tahun bekerja, maka dapat dianggap pegawai tersebut telah mengerti dan memahami pola bekerja dan jenjang karir di DJPBN.

Berikutnya, yaitu gambaran responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik responden berdasarkan jabatan**

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pejabat	33	30,28
Pelaksana	76	69,72
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dikemukakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB adalah pegawai pelaksana.

Responden dengan tingkat pendidikan SMP-SMU berjumlah 29 responden, tingkat pendidikan Diploma sebanyak 26 responden, pendidikan setara Sarjana sebanyak 46 responden dan responden dengan tingkat pendidikan Pasca Sarjana berjumlah 8 responden. Dengan kata lain, pegawai di Lingkungan Kanwil DJPB Provinsi Nusa Tenggara Barat rata-rata telah mengenyam pendidikan hingga perguruan tinggi. Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik responden berdasarkan pendidikan**

Level Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMP-SMU	29	26,61
D I-D III	26	23,85
D IV-S1	46	42,20
S2-S3	8	7,34
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Latar belakang keuangan responden terekam dalam kuisioner dalam kaitannya dengan pendapatan dan pengeluaran pribadinya. Rata-rata responden memiliki penghasilan sebesar Rp.4.000.000,-. Dengan kisaran pengeluaran sebesar Rp.1.000.000,- hingga Rp.5.000.000,-.

Dari seluruh responden, yang memiliki *homebase* di Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah sebanyak 35 responden. Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik responden berdasarkan *homebase***

Level Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
NTB	34	31,19
Luar NTB	75	68,81
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari table 4.6 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden, yang merupakan pegawai di Lingkungan Kanwil DJPB Provinsi Nusa Tenggara Barat

merupakan pegawai yang berasal dari luar daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

## **B. Hasil Analisis Data**

Penelitian dilakukan dengan pengumpulan data berupa data primer dari kuisioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kanwil DJPBN Provinsi Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 132 pegawai. Kuisioner berisi pertanyaan terkait peningkatan produktifitas pegawai didasarkan pada bentuk-bentuk apresiasi yang diharapkan oleh pegawai. Dalam hal ini, peneliti berusaha menggali informasi terkait dengan bentuk apresiasi/perhargaan yang diharapkan oleh pegawai. Dengan apresiasi yang tepat yang diberikan kepada para pegawai, diharapkan pegawai akan puas dengan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil pada lingkup Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat sekaligus memiliki produktifitas yang tinggi. Sehingga perlu diketahui bentuk penghargaan yang sesuai dari sudut pandang pegawai. Dengan kepuasan yang dimiliki sekaligus produktif, pegawai akan nyaman dan bertahan bekerja pada DJPB.

### **Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas item. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Pada penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan program SPSS menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dan *Corrected Item-Total Correlation*.

#### **a. Analisis *Bivariate Pearson***

Analisis *Bivariate Pearson* dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria

pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ table}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika  $r \text{ hitung} \leq r \text{ table}$  uji (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

**Tabel 4.7**  
**Correlations**

		Skortot
V1	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V2	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V3	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V4	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V5	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V6	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V7	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V8	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V9	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V10	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V11	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V12	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
V13	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Skortot	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	109

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

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

Dari tabel di atas didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data



(n) = 109, maka didapat r tabel sebesar 0,19. Nilai korelasi item 1 s.d. 13 lebih dari 0,19 sehingga dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid.

b. *Analisis Corrected Item-Total Correlation*

Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Hal ini dikarenakan agar tidak terjadi koefisien item total yang overestimasi (estimasi nilai yang lebih tinggi dari yang sebenarnya). Atau dengan cara lain, analisi ini menghitung korelasi tiap item dengan skor total (teknik *bivariate pearson*), tetapi skor total di sini tidak termasuk skor item yang akan dihitung. Menurut Azwar (2007) agar kita memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai korelasi antara item dengan tes diperlukan suatu rumusan koreksi terhadap efek *spurious overlap*.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ table}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika  $r \text{ hitung} \leq r \text{ table}$  uji (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

**Tabel 4.8**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	13

**Tabel 4.9**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	41.41	22.578	.554	.892
V2	41.74	22.045	.527	.894
V3	41.19	22.879	.439	.897
V4	41.10	22.721	.543	.892
V5	41.27	22.253	.657	.888
V6	41.34	21.578	.788	.882
V7	41.38	22.515	.636	.889
V8	41.55	21.879	.607	.890
V9	41.29	22.894	.536	.893
V10	41.60	21.410	.658	.887
V11	41.50	21.419	.762	.882
V12	41.59	22.578	.525	.893
V13	41.50	21.456	.621	.889

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai untuk semua item lebih dari 0,19 sehingga dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Ketepatan ini dapat dinilai dengan analisa statistic untuk mengetahui kesalahan ukur. Reliabilitas lebih mudah dimengerti dengan memperhatikan aspek pemantapan, ketepatan, dan homogenitas. Suatu instrument dianggap reliable apabila instrument tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian. Pada penelitian ini dilakukan uji reliabilitas dengan model *Croanbach's Alpha* menggunakan aplikasi SPSS.

**Tabel 4.10**  
**Item-Total Statistics**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	0.892
V2	0.894
V3	0.897
V4	0.892
V5	0.888
V6	0.882
V7	0.889
V8	0.89
V9	0.893
V10	0.887
V11	0.882
V12	0.893
V13	0.889

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item pertanyaan yang sudah valid. Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

### Deskripsi variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden dari 109 kuesioner yang telah dikembalikan dan diisi dengan lengkap dapat dilihat pada table di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Frekuensi Variabel**

Item	Jawaban							
	Sangat Setuju		Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		%		%		%		%
pekerjaan sesuai keahlian (X1)	53	48,6	53	48,6	3	2,8	-	-
pekerjaan yang menantang (X2)	32	29,4	59	54,1	18	16,5	-	-
kenaikan penghasilan secara signifikan (X3)	80	73,4	25	23	2	1,8	2	1,8
tunjangan yang tinggi (X4)	89	81,7	16	14,7	3	2,7	1	0,9
kebersihan tempat kerja (X5)	68	62,4	39	35,8	2	1,8	-	-
penyediaan fasilitas kerja yang baik (X6)	60	55	47	43	2	2	-	-
ketersediaan peralatan IT (X7)	54	49,5	55	50,5	-	-	-	-
perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan (X8)	43	39,5	59	54,1	6	5,5	1	0,9
kesempatan mengembangkan diri (X9)	64	58,7	44	40,4	1	0,9	-	-
kebebasan dalam pekerjaan (X10)	41	37,6	58	53,2	9	8,3	1	0,9
gagasan/ide yang dihargai (X11)	45	41,3	61	56	2	1,8	1	0,9
keterlibatan dalam organisasi (X12)	38	34,9	64	58,7	7	6,4	-	-
pengertian atas persoalan-persoalan pribadi (X13)	52	47,7	45	41,3	12	11	-	-

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap 109 responden, 97% akan berusaha memberikan hasil yang terbaik ketika diberikan pekerjaan yang sesuai dengan

kapasitas dan keahliannya. Sedangkan 3% sisanya cenderung tidak berusaha memberikan hasil yang terbaik ketika diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan keahliannya.

Sebanyak 83% merasa tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih rumit dari pekerjaannya saat ini. Sisanya, sebesar 17% cenderung bertahan dengan pekerjaan saat ini.

Sembilan puluh enam persen responden akan semakin semangat bekerja jika penghasilannya naik signifikan. Sedangkan 4% responden tidak terpengaruh dengan penghasilan yang naik signifikan.

Sembilan puluh enam persen responden akan semakin meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya jika mendapatkan tunjangan yang lebih tinggi. Sedangkan 4% responden tidak terpengaruh dengan penghasilan yang naik signifikan.

Sembilan puluh delapan persen dari jumlah responden merasa akan semakin semangat bekerja dengan kondisi tempat kerja yang bersih. Sedangkan 2 % responden tidak terpengaruh dengan kebersihan tempat kerja.

Sembilan puluh delapan persen responden merasa fasilitas kerja yang baik akan meningkatkan hasil pekerjaannya, sedangkan 2 % responden tidak terpengaruh.

Seluruh responden akan menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat jika peralatan IT yang dibutuhkan tersedia di ruang kerjanya.

Sembilan puluh empat persen responden akan terpicu untuk meningkatkan prestasi apabila hasil pekerjaannya diperhatikan oleh atasan, 6% responden tidak setuju.

Sembilan puluh sembilan persen dari jumlah responden merasa senang diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri (mengikuti pelatihan, diklat, beasiswa) di organisasi.

Sembilan puluh satu persen dari responden menjawab akan bekerja dengan baik jika mempunyai cukup kebebasan membuat keputusan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Sembilan puluh delapan responden akan memberikan yang terbaik ketika gagasan/idenya dihargai di tempat kerja, sedangkan 2% responden tidak setuju.

Sembilan puluh empat persen dari total responden merasa senang bila dilibatkan dalam kegiatan olahraga/perlombaan di lingkungan kantor.

Delapan puluh sembilan persen responden akan mengganti jam kerja yang ditinggalkan ketika diberikan izin untuk keperluan pribadi, seperti: mengantar anak ke rumah sakit, dll. Sedangkan 11% responden tidak setuju.

### Analisa Faktor

#### 1. Menilai variabel yang layak

Tahap pertama pada analisis faktor adalah menilai mana saja variabel yang dianggap layak untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Pengujian ini dilakukan dengan memasukkan semua variabel yang ada, yaitu pekerjaan sesuai keahlian, pekerjaan yang menantang, kenaikan penghasilan secara signifikan, tunjangan yang tinggi, kebersihan tempat kerja, penyediaan fasilitas kerja yang baik, ketersediaan peralatan IT, perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan, kesempatan mengembangkan diri, kebebasan dalam pekerjaan, gagasan/ide yang dihargai, keterlibatan dalam organisasi, pengertian atas persoalan-persoalan pribadi.

Alat uji *KMO and Bartlett's test of sphericity* dan *Anti-image* digunakan untuk uji awal apakah data yang ada dapat diurai menjadi sejumlah factor.

Hasil uji dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Output Uji *KMO and Bartlett's test***

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.851
Approx. Chi-Square		761.067
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	.000

Angka *KMO and Bartlett's test* adalah 0,851 dengan signifikansi 0,000; karena angka tersebut sudah di atas 0,5 dan signifikansi jauh di bawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel dan sampel yang ada sebenarnya sudah bisa dianalisis dengan analisis faktor

Hipotesis untuk signifikansi adalah:

$H_0$ =Variabel belum memadai untuk dianalisis lebih lanjut

Hi=Variabel sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut

Kriteria dengan melihat probabilitas (signifikan):

1. Angka Sig.>0,05 maka  $H_0$  diterima
2. Angka Sig.<0,05 maka  $H_0$  ditolak

Angka MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) berkisar 0 sampai 1 dengan kriteria:

- MSA=1, variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel yang lain.
- MSA>0,5, variabel masih bisa diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.
- MSA<0,5, variabel tidak bisa diprediksi dan tidak bisa dianalisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya.

**Tabel 4.13**  
**Output Uji Anti-image**

**Anti-image Matrices**

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Anti-image Covariance	V1	.522	-.250	.046	-.020	-.061	-.037	.082	.024	-.032	.024	-.071	.030	-.041
	V2	-.250	.531	-.011	-.042	.074	-.011	-.068	-.067	.065	-.047	.024	-.116	.003
	V3	.046	-.011	.450	-.261	-.003	-.025	-.006	.082	-.024	.033	-.034	.009	-.074
	V4	-.020	-.042	-.261	.414	-.064	.013	-.039	-.017	-.005	.022	-.010	-.070	.047
	V5	-.061	.074	-.003	-.064	.325	-.151	-.029	-.051	-.009	.034	.069	-.073	-.033
	V6	-.037	-.011	-.025	.013	-.151	.217	-.097	.029	-.022	-.061	-.074	.058	-.008
	V7	.082	-.068	-.006	-.039	-.029	-.097	.409	-.035	-.130	.044	.015	.040	-.101
	V8	.024	-.067	.082	-.017	-.051	.029	-.035	.447	-.142	-.097	-.096	.089	-.069
	V9	-.032	.065	-.024	-.005	-.009	-.022	-.130	-.142	.537	-.090	.013	-.020	.111
	V10	.024	-.047	.033	.022	.034	-.061	.044	-.097	-.090	.384	-.081	-.124	-.028
	V11	-.071	.024	-.034	-.010	.069	-.074	.015	-.096	.013	-.081	.305	-.130	-.093
	V12	.030	-.116	.009	-.070	-.073	.058	.040	.089	-.020	-.124	-.130	.541	-.011
	V13	-.041	.003	-.074	.047	-.033	-.008	-.101	-.069	.111	-.028	-.093	-.011	.521
Anti-image Correlation	V1	<b>.836<sup>a</sup></b>	-.475	.094	-.044	-.149	-.111	.177	.049	-.061	.054	-.179	.056	-.078
	V2	-.475	<b>.813<sup>a</sup></b>	-.023	-.089	.177	-.031	-.146	-.137	.122	-.104	.061	-.216	.006
	V3	.094	-.023	<b>.758<sup>a</sup></b>	-.605	-.007	-.081	-.015	.183	-.048	.080	-.093	.018	-.153
	V4	-.044	-.089	-.605	<b>.804<sup>a</sup></b>	-.175	.043	-.095	-.039	-.011	.055	-.028	-.148	.102
	V5	-.149	.177	-.007	-.175	<b>.832<sup>a</sup></b>	-.571	-.080	-.134	-.022	.097	.219	-.174	-.080
	V6	-.111	-.031	-.081	.043	-.571	<b>.849<sup>a</sup></b>	-.327	.095	-.066	-.212	-.287	.169	-.025
	V7	.177	-.146	-.015	-.095	-.080	-.327	<b>.882<sup>a</sup></b>	-.082	-.277	.110	.041	.084	-.219
	V8	.049	-.137	.183	-.039	-.134	.095	-.082	<b>.867<sup>a</sup></b>	-.290	-.234	-.259	.182	-.143
	V9	-.061	.122	-.048	-.011	-.022	-.066	-.277	-.290	<b>.870<sup>a</sup></b>	-.199	.031	-.036	.209
	V10	.054	-.104	.080	.055	.097	-.212	.110	-.234	-.199	<b>.890<sup>a</sup></b>	-.238	-.271	-.062
	V11	-.179	.061	-.093	-.028	.219	-.287	.041	-.259	.031	-.238	<b>.873<sup>a</sup></b>	-.320	-.233
	V12	.056	-.216	.018	-.148	-.174	.169	.084	.182	-.036	-.271	-.320	<b>.823<sup>a</sup></b>	-.020
	V13	-.078	.006	-.153	.102	-.080	-.025	-.219	-.143	.209	-.062	-.233	-.020	<b>.911<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Dari hasil output pada table di atas, dapat diketahui bahwa angka MSA untuk variabel 1 adalah 0,836; untuk variabel 2 adalah 0,813; untuk variabel 3 adalah 0,758; untuk variabel 4 adalah 0,804; untuk variabel 5 adalah 0,832; untuk

variabel 6 adalah 0,849; untuk variabel 7 adalah 0,882; untuk variabel 8 adalah 0,867; untuk variabel 9 adalah 0,870; untuk variabel 10 adalah 0,890; untuk variabel 11 adalah 0,873; untuk variabel 12 adalah 0,823; dan untuk variabel 13 adalah 0,911. Angka MSA enam variabel tersebut  $>0,5$  sehingga keenam variabel lolos kriteria MSA (masih bisa diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut).

## 2. Proses *factoring* dan rotasi

Setelah dilakukan penyaringan terhadap keenam variabel, selanjutnya dilakukan proses inti analisis faktor, yakni melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada sehingga terbentuk satu atau lebih faktor. Hasil proses factoring dan rotasi dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Communalities**

	Initial	Extraction
pekerjaan sesuai keahlian	1.000	.540
pekerjaan yang menantang	1.000	.630
kenaikan penghasilan secara signifikan	1.000	.791
tunjangan yang tinggi	1.000	.779
kebersihan tempat kerja	1.000	.686
penyediaan fasilitas kerja yang baik	1.000	.788
ketersediaan peralatan IT	1.000	.711
perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan	1.000	.694
kesempatan mengembangkan diri	1.000	.603
kebebasan dalam pekerjaan	1.000	.708
gagasan/ide yang dihargai	1.000	.730
keterlibatan dalam organisasi	1.000	.580
pengertian atas persoalan-persoalan pribadi	1.000	.484

Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Communalities* pada dasarnya adalah jumlah varians (bisa dalam persentase) dari suatu variabel mula-mula yang bisa dijelaskan oleh faktor yang ada. Untuk

variabel pekerjaan sesuai keahlian, angka adalah 0,540. Hal ini berarti sekitar 54% varians dari variabel pekerjaan sesuai keahlian bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Untuk variabel pekerjaan yang menantang, angka adalah 0,630. Hal ini berarti sekitar 63% varians dari variabel pekerjaan yang menantang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Demikian seterusnya untuk variabel yang lain, dengan ketentuan bahwa semakin besar *communalities* sebuah variabel, berarti semakin erat hubungannya dengan faktor yang terbentuk.

**Tabel 4.15**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.002	46.171	46.171	6.002	46.171	46.171	3.498	26.905	26.905
2	1.486	11.431	57.602	1.486	11.431	57.602	3.021	23.239	50.145
3	1.235	9.503	67.104	1.235	9.503	67.104	2.205	16.959	67.104
4	.833	6.411	73.515						
5	.721	5.544	79.060						
6	.577	4.437	83.497						
7	.472	3.632	87.129						
8	.394	3.030	90.159						
9	.360	2.773	92.932						
10	.298	2.295	95.227						
11	.261	2.005	97.232						
12	.221	1.702	98.933						
13	.139	1.067	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ada tiga belas variabel yang dimasukkan dalam analisis faktor. Dengan masing-masing variabel mempunyai varians 1, maka total varians adalah  $13 \times 1 = 13$ . Sekarang jika ketigabelas variabel tersebut diringkas menjadi satu faktor, maka varians yang bisa dijelaskan oleh satu faktor tersebut adalah:

$$6,002/13 \times 100\% = 46,171\%$$

Jika tiga belas variabel diekstrak menjadi dua faktor, maka:

- Varians faktor pertama adalah 46,171%
- Varians faktor kedua adalah  $1,486/13 \times 100\% = 11,431\%$

Total kedua faktor akan bisa menjelaskan  $46,171\% + 11,431\%$  atau  $57,602\%$  dari variabilitas ketigabelas variabel asli tersebut.



Jika tiga belas variabel diekstrak menjadi tiga faktor, maka:

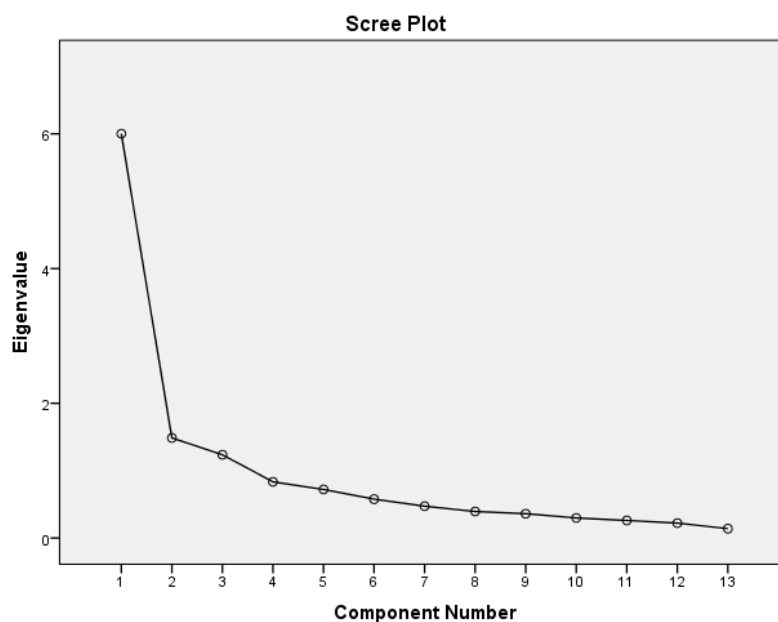
- Varians faktor pertama adalah 46,171%
- Varians faktor kedua adalah 11,431%
- Varians faktor ketiga adalah  $1,235/13 \times 100\% = 9,503\%$ .

Total ketiga faktor akan bisa menjelaskan  $46,171\% + 11,431\% + 9,503\%$  atau 67,104% dari variabilitas ketigabelas variabel asli tersebut.

Sedangkan eigenvalues menunjukkan kepentingan relative masing-masing faktor dalam menghitung varians ketigabelas variabel yang dianalisis.

Jumlah angka eigenvalues untuk ketigabelas variabel adalah sama dengan total varians ketigabelas variabel, atau  $6,002 + 1,486 + 1,235 + 0,833 + 0,721 + 0,577 + 0,472 + 0,394 + 0,360 + 0,298 + 0,261 + 0,221 + 0,139 = 13$ .

Susunan eigenvalues selalu diurutkan dari yang terbesar sampai terkecil, dengan kriteria bahwa angka eigenvalues di bawah 1 tidak digunakan dalam menghitung jumlah faktor yang terbentuk. Dari tabel di atas terlihat bahwa hanya tiga faktor yang terbentuk. Dengan tiga faktor, angka eigenvalues masih di atas 1, yakni 1,235. Namun untuk empat faktor angka eigenvalues sudah di bawah 1, yakni 0,833 sehingga proses *factoring* seharusnya berhenti pada tiga faktor saja.



Jika tabel *total variance* menjelaskan dasar jumlah faktor yang didapat dengan perhitungan angka, maka *scree plot* menampilkan hal tersebut dengan grafik. Terlihat bahwa dari satu ke dua faktor (garis dari sumbu component number= 1 ke

2), arah garis menurun dengan tajam. Kemudian dari angka 2 ke 3, garis masih menurun. Demikian pula dari angka 3 ke 4, namun kini dengan *slope* yang lebih kecil. Faktor 4 sudah di bawah angka 1 dari sumbu Y (*eigenvalues*). Hal ini menunjukkan bahwa tiga faktor adalah paling bagus untuk meringkas ketigabelas variabel tersebut.

Dengan menetapkan angka pembatas (*cut of point*) maka sebuah variabel dapat secara nyata dimasukkan ke dalam sebuah faktor. *Cut of point* yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 0,55 sesuai dengan penerapan *cut of point* menurut Hair.

**Tabel 4.16**  
**Panduan untuk mengidentifikasi loadings factor yang signifikan berdasarkan ukuran sampel**

Factor Loadings	Ukuran Sampel Yang Diperlukan Untuk Mencapai Signifikan
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Sumber: Hair (1998)

Pada penelitian ini digunakan rotasi *varimax* karena matriks faktor yang terbentuk sebelum dilakukan rotasi, masih menunjukkan hasil yang tidak jelas bedanya sehingga masih sulit untuk diinterpretasikan.

**Tabel 4.17**  
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
pekerjaan sesuai keahlian	.200	.687	.165
pekerjaan yang menantang	.090	.774	.151
kenaikan penghasilan secara signifikan	.109	.140	.871
tunjangan yang tinggi	.170	.248	.830
kebersihan tempat kerja	.643	.153	.499
penyediaan fasilitas kerja yang baik	.730	.312	.398
ketersediaan peralatan IT	.743	.075	.391
perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan	.727	.389	-.116
kesempatan mengembangkan diri	.766	.114	.063
kebebasan dalam pekerjaan	.555	.628	-.080
gagasan/ide yang dihargai	.497	.679	.147
keterlibatan dalam organisasi	.095	.729	.199
pengertian atas persoalan-persoalan pribadi	.481	.437	.248

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Setelah dilakukan rotasi, dapat dilihat bahwa variabel yang berjumlah tiga belas tersebut tersebar ke dalam tiga faktor, yang merupakan variabel-variabel yang mewakili faktornya. Proses penentuan variabel mana yang akan masuk mana dilakukan dengan melakukan perbandingan besar korelasi pada setiap baris. Variabel 13 keluar dari model karena memiliki angka *factor loadings* di bawah 0,55.

Tiga faktor yang diperoleh dari hasil reduksi akan diberikan nama, dimana penamaan faktor tergantung pada nama-nama variabel yang menjadi satu kelompok pada interpretasi masing-masing analisis dan aspek lainnya, sehingga pemberian nama ini sebenarnya bersifat subyektif serta tidak ada ketentuan yang pasti mengenai pemberian nama tersebut (Santoso dan Tjiptono, 2001 : 269).

Pemberian nama dari masing-masing faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor 1 yang terdiri dari variabel-variabel kebersihan tempat kerja, penyediaan fasilitas kerja yang baik, ketersediaan IT, perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan, dan kesempatan mengembangkan diri diberi nama “SUPERVISI YANG BAIK”. Apabila dilihat dari *factor loadings*, variabel kesempatan mengembangkan diri merupakan variabel pada faktor supervisi yang baik yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan angka *factor loadings* 0,766.
- b. Faktor 2 yang terdiri dari variabel-variabel pekerjaan sesuai keahlian, pekerjaan yang menantang, kebebasan dalam pekerjaan, gagasan/ide yang dihargai, dan keterlibatan dalam organisasi diberi nama “PEKERJAAN YANG MENARIK”. Variabel yang paling berpengaruh pada faktor ini adalah variabel pekerjaan yang menantang dengan angka *factor loadings* 0,774.
- c. Faktor 3 yang terdiri dari variabel-variabel kenaikan penghasilan secara signifikan dan tunjangan yang tinggi diberi nama “UPAH YANG TINGGI”. Variabel kenaikan penghasilan secara signifikan adalah variabel yang paling berpengaruh pada faktor ini dengan angka *factor loadings* 0,871.

**Tabel 4.18**  
**Component Transformation Matrix**

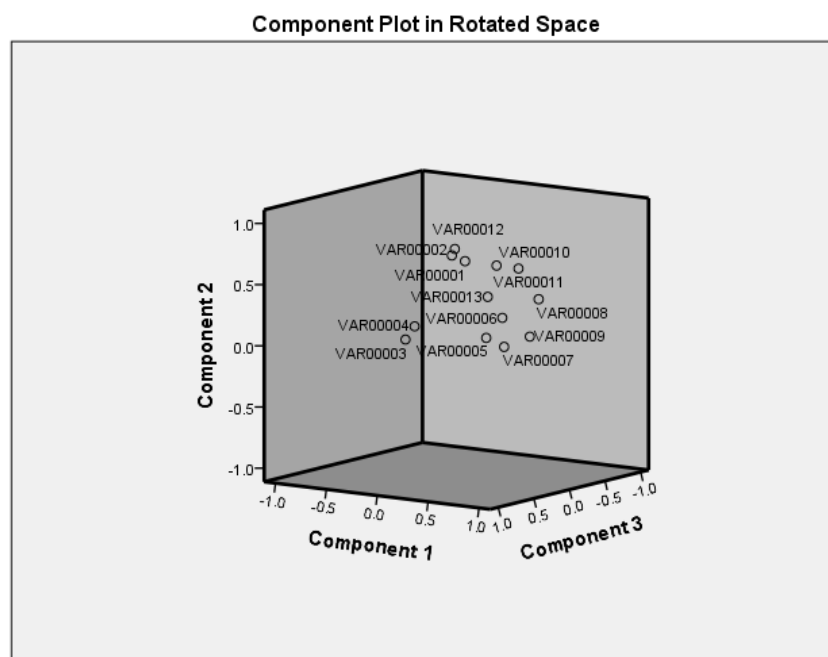
Component	1	2	3
1	.689	.601	.405
2	-.068	-.503	.862
3	-.722	.621	.305

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Dari table di atas dapat dilihat bahwa angka-angka pada *component 1*, *component 2*, dan *component 3* jauh di atas 0,5 (0,689, 0,862, dan 0,722). Hal ini membuktikan ketiga faktor yang terbentuk sudah tepat karena mempunyai korelasi yang tinggi.



Karena semua variabel mempunyai korelasi yang positif, dapat disimpulkan bahwa:

- Semakin bersih tempat kerja, semakin lengkap fasilitas kerja dan peralatan IT, semakin adanya perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan, dan semakin banyak kesempatan mengembangkan diri, maka makin meningkat produktivitas kerja pegawai.
- Semakin pekerjaan sesuai keahlian, semakin pekerjaan menantang, semakin banyak kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan, semakin

dihargai gagasan/ide, dan semakin pegawai dilibatkan dalam organisasi, maka makin tinggi produktivitas kerja pegawai.

- Meningkatnya produktivitas kerja pegawai disebabkan oleh kenaikan penghasilan secara signifikan dan tunjangan yang tinggi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai ada tiga faktor, yaitu faktor supervise yang baik, faktor pekerjaan yang menarik, dan faktor upah yang tinggi.
2. Variabel-variabel yang meakili setiap faktor sebagaimana dimaksud pada poin 1 ada dua belas variabel dari tiga belas variabel yang diidentifikasi. Variabel-variabel tersebut adalah variabel pekerjaan sesuai keahlian, variabel pekerjaan yang menantang, variabel kenaikan penghasilan secara signifikan, variabel tunjangan yang tinggi, variabel kebersihan tempat kerja, variabel penyediaan fasilitas kerja yang baik, variabel ketersediaan peralatan IT, variabel perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan, variabel kesempatan mengembangkan diri, variabel kebebasan dalam pekerjaan, variabel gagasan/ide yang dihargai, dan variabel keterlibatan dalam organisasi.

#### **5.2 Rekomendasi**

Pemangku kebijakan di DJPBN dapat memberikan suatu bentuk apresiasi kepada para pegawainya untuk memacu mereka agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Langkah-langkah yang dapat diambil sebagai bentuk pemberian apresiasi tersebut antara lain:

- Sebagai salah satu fungsi manajemen, level pimpinan khususnya di wilayah kerja Kanwil DJPBN Provinsi NTB dapat melaksanakan kegiatan supervisi dengan baik, yaitu dengan cara seorang atasan memperhatikan dan mengevaluasi hasil pekerjaan bawahannya. Seorang atasan dapat melakukan diskusi dengan bawahannya terhadap kendala-kendala yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai merasa adanya perhatian dari atasan. Selain itu, semua pegawai harus diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan dirinya, yakni dengan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, diklat, workshop maupun beasiswa tanpa adanya batasan-batasan seperti usia. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut,

kemampuan dan pengetahuan pegawai akan meningkat. Kebersihan tempat kerja, penyediaan fasilitas kerja yang baik, serta ketersediaan peralatan IT yang memadai perlu diperhatikan untuk dapat membuat pegawai semangat bekerja.

- Pimpinan dapat melihat latar belakang pendidikan pegawai dan kemampuan pegawai untuk menempatkan pegawai pada sesuai keahlian di bidang pekerjaannya karena pegawai yang diberikan pekerjaan sesuai keahlian dan pekerjaan yang menantangakan lebih memiliki motivasi kerja. Pimpinan juga dapat memberikan kebebasan dalam batasan tertentu kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, menghargai gagasan/ide yang muncul dari pegawai dan selalu melibatkan pegawai dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Kegiatan-kegiatan organisasi seperti olahraga bersama, *capacity building*, *value gathering*, sesekali perlu diadakan agar pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi.
- Pegawai yang produktif dapat diberikan kenaikan penghasilan dan diberikan tunjangan yang tinggi. Salah satunya adalah kenaikan peringkat/grade sesuai dengan pangkat/golongannya atau direkomendasikan untuk mengikuti tes kenaikan pangkat luar biasa.

Demikian penelitian ini dilakukan, mudah-mudahan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi setiap orang yang membacanya. Mohon maaf apabila dalam penyajiannya dianggap kurang sempurna, penelitian selanjutnya akan menjadi semangat baru bagi peneliti untuk lebih baik lagi. Terima kasih.

## DAFTAR PUSTAKA

*Bahan Ajar Diklat Dasar-dasar Penelitian*, 2014. Pusdiklat Keuangan Umum. Jakarta.

Singgih Santoso, *Statistik Multivariat*, 2014.

[www.bloggebudi.blogspot.com](http://www.bloggebudi.blogspot.com) (Diakses 10 April 2014)

[www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id) (Diakses 10 April 2014)

[www.eprints.undip.ac.id/.../1/RAKHMAT\\_NUGROHO](http://www.eprints.undip.ac.id/.../1/RAKHMAT_NUGROHO) (Diakses 16 April 2014)

[www.eprints.undip.ac.id/29361/1/Skripsi003](http://www.eprints.undip.ac.id/29361/1/Skripsi003) (Diakses 16 April 2014)

[www.gunadarma.ac.id/library/.../Artikel\\_10501191](http://www.gunadarma.ac.id/library/.../Artikel_10501191) (Diakses 16 April 2014)

[www.lontar.ui.ac.id/digital\\_20285355-TRoyani](http://www.lontar.ui.ac.id/digital_20285355-TRoyani) (Diakses 20 Mei 2014)

[www.lontar.ui.ac.id/](http://www.lontar.ui.ac.id/) (Diakses 13 Maret 2014)

[www.pps.unud.ac.id](http://www.pps.unud.ac.id) (Diakses 13 Maret 2014)

[www.repository.usu.ac.id](http://www.repository.usu.ac.id) (Diakses 13 Maret 2014)



## LAMPIRAN I

### KUESIONER ANALISIS FAKTOR-FAKTOR APRESIASI YANG MEMPENGARUHI *ENGAGEMENT* PEGAWAI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Bapak/Ibu Pegawai Ditjen Perbendaharaan yang kami hormati,

Apa kabar hari ini?

Semoga selalu dalam keadaan baik, sehat dan semoga Tuhan selalu memberkati, membahagiakan Bapak/Ibu beserta keluarga di manapun berada.

Ijinkanlah kami, menyampaikan lembar kuisisioner yang saat ini ada di hadapan Bapak/Ibu. Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian yang sedang kami laksanakan guna penyusunan kajian Sumber Daya Manusia (SDM) lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hasil kuesioner akan menjadi data masukan dalam penelitian kami, yang nantinya hasil penelitian akan dikirimkan ke Kantor Pusat sebagai bagian dari kajian SDM yang lebih luas lagi.

Oleh sebab itu, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi kuesioner yang dibagikan ini dengan sejujurnya. Isian yang Bapak/Ibu tulis dalam kuesioner, tidak memiliki dampak terkait kepegawaian Bapak/Ibu sebab identitas responden kami jamin kerahasiaannya.

Kami sangat menghargai waktu luang dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan. Akhir kata, semoga Bapak/Ibu terus meraih sukses dan tercapai segala harapan. Terima kasih.

#### A. PENGANTAR

Komitmen seorang pegawai akan terbentuk apabila pegawai tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi, merasa dihargai serta merasa memiliki peranan yang penting dalam organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi adalah dengan memberikan apresiasi sesuai yang diharapkan oleh pegawai.

Apresiasi adalah salah satu bentuk perhatian yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai penghargaan dan balas jasa atas kinerja yang bertujuan untuk memotivasi pegawai agar memberikan hasil kerja yang lebih baik lagi. Pemberian apresiasi yang tepat akan membawa dampak positif, yaitu pegawai merasa aman dan nyaman bekerja di organisasi tersebut, merasa bangga menjadi bagian organisasi, serta memiliki semangat kerja yang tinggi.

#### B. DATA RESPONDEN

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang pada pilihan yang benar/Isilah data-data yang sesuai pada tempat isian bertanda titik-titik

1. **Berapakah tahun usia Anda saat ini?**  
a. (20-29) b. (30-39) c. (40-49) d. (50-57)
2. **Apakah jenis kelamin anda?**  
a. Laki-Laki b. Perempuan
3. **Berapa tahun Anda bekerja di DJPB?**  
a. (1-10) b. (11-20) c. (21-30) d. (31-40)
4. **Berapa lama Anda bekerja di lingkup Kanwil DJPB Provinsi NTB?**  
.....
5. **Apa jabatan yang Anda emban saat ini?**  
a. Pelaksana b. Pejabat
6. **Apa pendidikan terakhir Anda?**  
a. (SMP-SMU) b. (DI-D3) c. (DIV-S1) d. (S2-S3)
7. **Berapa jumlah pendapatan Anda dari DJPB per bulan?**  
a. 4 s.d. 10 juta  
b. 11 s.d. 15 juta  
c. 16 s.d. 20 juta  
d. di atas 20 juta
8. **Apakah Anda memiliki pendapatan dari luar DJPB? .....**      **Jika YA, berapa jumlah pendapatan Anda per bulan?**  
a. 1 s.d. 5 juta  
b. 6 s.d. 10 juta  
c. 11 s.d. 15 juta

- d. di atas 15 juta
9. **Berapa jumlah pengeluaran total keluarga Anda dalam satu bulan?**
- a. 1 s.d. 5 juta  
b. 6 s.d. 10 juta  
c. 11 s.d. 15 juta  
d. di atas 15 juta
10. **Apakah *homebase* Anda di Wilayah NTB?**
- a. Ya b. Tidak

### C. KUESIONER FAKTOR APRESIASI

Petunjuk pengisian:

Silahkan Bapak/Ibu/Saudara memberikan nilai terhadap setiap pernyataan menggunakan skala angka (1 s.d. 5) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 4 = **Sangat Setuju**, apabila responden sangat setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.
- 3 = **Setuju**, apabila pernyataan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.
- 2 = **Tidak Setuju**, apabila responden tidak setuju dengan pernyataan karena tidak sesuai dengan yang dirasakan.
- 1 = **Sangat Tidak Setuju**, apabila responden sangat tidak setuju dengan pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan yang dirasakan.

No.	Pernyataan	Nilai
<b>Pekerjaan yang menarik</b>		
11.	Saya akan berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik ketika pekerjaan yang saya hadapi sesuai dengan kapasitas dan keahlian saya.	<input type="text"/>
12.	Saya merasa tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih rumit dari pekerjaan saya saat ini.	<input type="text"/>
<b>Upah yang baik</b>		
13.	Saya akan semakin semangat bekerja jika penghasilan saya naik signifikan.	<input type="text"/>
14.	Saya akan semakin meningkatkan kualitas hasil pekerjaan saya jika saya mendapatkan tunjangan yang lebih tinggi.	<input type="text"/>
<b>Lingkungan atau sarana kerja yang baik</b>		
15.	Tempat kerja yang bersih akan membuat saya semakin semangat bekerja.	<input type="text"/>
16.	Fasilitas kerja yang baik akan meningkatkan hasil pekerjaan saya.	<input type="text"/>
17.	Saya akan menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat jika peralatan IT yang saya butuhkan tersedia di ruangan saya bekerja.	<input type="text"/>
<b>Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan</b>		
18.	Saya akan terpicu untuk meningkatkan prestasi apabila hasil pekerjaan saya diperhatikan oleh atasan.	<input type="text"/>
19.	Saya senang diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri (mengikuti pelatihan, diklat, beasiswa) di organisasi.	<input type="text"/>
<b>Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi</b>		
20.	Saya akan bekerja dengan baik jika mempunyai cukup kebebasan membuat keputusan yang saya butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saya.	<input type="text"/>
21.	Saya akan memberikan yang terbaik ketika gagasan/ide saya dihargai di tempat kerja.	<input type="text"/>
22.	Saya senang bila dilibatkan dalam kegiatan olahraga/perlombaan di lingkungan kantor.	<input type="text"/>
<b>Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi</b>		
23.	Saya akan mengganti jam kerja yang saya tinggalkan ketika saya diberikan ijin untuk keperluan pribadi, seperti: mengantar anak ke rumah sakit, dll.	<input type="text"/>

### D. SARAN

Berikan saran Anda yang mungkin dilakukan untuk peningkatan kualitas SDM DJPB

.....

.....

.....

☺ Terima kasih ☺

## TABULASI DATA HASIL PENELITIAN

[illegible]

**LAMPIRAN II**  
**TABULASI DATA HASIL PENELITIAN**

No	Pekerjaan yang menarik		Upah yang baik		Lingkungan atau sarana kerja yang baik			Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan		Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi			Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
	X1.1	x1.2	x2.1	x2.2	x3.1	x3.2	x3.3	x4.1	x4.2	x5.1	x5.2	x5.3	x6.1
45	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2
49	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
50	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
51	2	2	4	4	4	3	4	2	4	1	1	2	3
52	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4
55	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2
56	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
57	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
58	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
60	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
61	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2
62	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
63	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
64	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
66	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
68	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
72	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
77	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
78	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
79	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
82	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
86	2	2	1	1	2	2	3	4	4	4	2	2	2
87	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
88	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4

**LAMPIRAN II**  
**TABULASI DATA HASIL PENELITIAN**

No	Pekerjaan yang menarik		Upah yang baik		Lingkungan atau sarana kerja yang baik			Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan		Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi			Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
	X1.1	x1.2	x2.1	x2.2	x3.1	x3.2	x3.3	x4.1	x4.2	x5.1	x5.2	x5.3	x6.1
89	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
93	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
94	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
95	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
96	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
98	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
101	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
105	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	2
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
107	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
108	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	3,459	3,128	3,679	3,771	3,606	3,532	3,495	3,321	3,578	3,275	3,376	3,284	3,366972477

### LAMPIRAN III

#### UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

		Correlations													
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	Skortot
V1	Pearson	1	.591**	.195*	.294**	.404**	.480**	.274**	.348**	.263**	.392**	.501**	.341**	.388**	.627**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)		,000	,043	,002	,000	,000	,004	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V2	Pearson	.591**	1	.217*	.315**	.250**	.376**	.305**	.368**	.213*	.429**	.452**	.431**	.346**	.619**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000		,023	,001	,009	,000	,001	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V3	Pearson	.195*	.217*	1	.708**	.411**	.416**	.375**	.104	.214*	.156	.323**	.262**	.335**	.533**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,043	,023		,000	,000	,000	,000	,282	,025	,106	,001	,006	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V4	Pearson	.294**	.315**	.708**	1	.494**	.458**	.424**	.222*	.283**	.235*	.372**	.360**	.310**	.616**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000		,000	,000	,000	,020	,003	,014	,000	,000	,001	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V5	Pearson	.404**	.250**	.411**	.494**	1	.781**	.605**	.418**	.439**	.373**	.434**	.310**	.462**	.714**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V6	Pearson	.480**	.376**	.416**	.458**	.781**	1	.696**	.510**	.519**	.557**	.636**	.343**	.554**	.827**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V7	Pearson	.274**	.305**	.375**	.424**	.605**	.696**	1	.464**	.530**	.372**	.440**	.212*	.496**	.693**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,027	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V8	Pearson	.348**	.368**	.104	.222*	.418**	.510**	.464**	1	.543**	.603**	.592**	.284**	.466**	.682**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,282	,020	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V9	Pearson	.263**	.213*	.214*	.283**	.439**	.519**	.530**	.543**	1	.488**	.417**	.251**	.263**	.606**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,006	,026	,025	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,008	,006	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V10	Pearson	.392**	.429**	.156	.235*	.373**	.557**	.372**	.603**	.488**	1	.687**	.528**	.463**	.728**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,106	,014	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V11	Pearson	.501**	.452**	.323**	.372**	.434**	.636**	.440**	.592**	.417**	.687**	1	.567**	.596**	.808**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

N		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V12	Pearson	.341**	.431**	.262**	.360**	.310**	.343**	.212*	.284**	.251**	.528**	.567**	1	.346**	.605**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,001	,000	,027	,003	,008	,000	,000		,000	,000
N		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
V13	Pearson	.388**	.346**	.335**	.310**	.462**	.554**	.496**	.466**	.263**	.463**	.596**	.346**	1	.699**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000		,000
N		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Skor tot	Pearson	.627**	.619**	.533**	.616**	.714**	.827**	.693**	.682**	.606**	.728**	.808**	.605**	.699**	1
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

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

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	109	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	13

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	41,41	22,578	,554	,892
V2	41,74	22,045	,527	,894
V3	41,19	22,879	,439	,897
V4	41,10	22,721	,543	,892
V5	41,27	22,253	,657	,888
V6	41,34	21,578	,788	,882
V7	41,38	22,515	,636	,889
V8	41,55	21,879	,607	,890
V9	41,29	22,894	,536	,893
V10	41,60	21,410	,658	,887
V11	41,50	21,419	,762	,882
V12	41,59	22,578	,525	,893
V13	41,50	21,456	,621	,889



## LAMPIRAN IV

### OUTPUT SPSS ANALISA FAKTOR

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.851
Approx. Chi-Square		761.067
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
Sig.		.000

#### Anti-image Matrices

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
Anti-image Covariance	X1	,522	-	,046	-	-	-	,082	,024	-	,024	-	,030	-
	X2	-	,250	-	,020	,061	,037	-	-	,032	-	,071	-	,041
	X3	,250	-	,011	,042	-	,011	,068	,067	-	,047	-	,116	-
	X4	,046	-	,450	-	-	-	,082	-	,033	-	,009	-	-
	X5	-	,011	-	,261	,003	,025	,006	-	,024	-	,034	-	,074
	X6	,020	-	-	,414	-	,013	-	-	-	,022	-	-	,047
	X7	-	,042	,261	-	,064	-	,039	,017	,005	-	,010	,070	-
	X8	-	,074	-	-	,325	-	-	-	-	,034	,069	-	-
	X9	,061	-	,003	,064	-	,151	,029	,051	,009	-	-	,073	,033
	X10	-	-	-	,013	-	,217	-	,029	-	-	-	,058	-
	X11	,037	,011	,025	-	,151	-	,097	-	,022	,061	,074	-	,008
	X12	,082	-	-	-	-	-	,409	-	-	,044	,015	,040	-
	X13	-	,068	,006	,039	,029	,097	-	,035	,130	-	-	-	,101
Anti-image Correlation	X1	,024	-	,082	-	-	,029	-	,447	-	-	-	,089	-
	X2	-	,067	,017	,051	-	,035	-	,142	,097	,096	-	,069	-
	X3	,065	-	-	-	-	-	-	,537	-	,013	-	-	,111
	X4	,032	,024	,005	,009	,022	,130	,142	-	,090	-	,020	-	-
	X5	,024	-	,033	,022	,034	-	,044	-	,384	-	-	-	-
	X6	-	,047	-	-	,061	,097	,090	-	-	,081	,124	,028	-
	X7	-	,024	-	-	,069	-	,015	-	,013	-	,305	-	-
	X8	,071	-	,034	,010	,074	,096	,081	-	,081	-	,130	,093	-
	X9	,030	-	,009	-	-	,058	,040	,089	-	-	,541	-	-
	X10	-	,116	-	,070	,073	-	-	-	,020	,124	,130	-	,011
	X11	-	,003	-	,047	-	-	-	-	,111	-	-	-	,521
	X12	,041	-	,074	,033	,008	,101	,069	-	,028	,093	,011	-	-
	X13	,836 <sub>a</sub>	-	,094	-	-	,177	,049	-	,054	-	,056	-	-
Anti-image Correlation	X1	-	,475	-	,044	,149	,111	-	,061	-	,179	-	,078	-
	X2	-	,813 <sub>a</sub>	-	-	,177	-	-	,122	-	,061	-	,006	-
	X3	,475	-	,023	,089	-	,031	,146	,137	-	,104	-	,216	-
	X4	,094	-	,758 <sub>a</sub>	-	-	-	,183	-	,080	-	,018	-	-
	X5	-	,023	-	,605	,007	,081	,015	-	,048	-	,093	-	,153
	X6	-	-	-	,804 <sub>a</sub>	-	,043	-	-	,055	-	-	-	,102
	X7	,044	,089	,605	-	,175	-	,095	,039	,011	-	,028	,148	-
	X8	-	,177	-	-	,832 <sub>a</sub>	-	-	-	,097	,219	-	-	-
	X9	,149	-	,007	,175	-	,571	,080	,134	,022	-	,174	,080	-
	X10	-	,031	,081	-	,571	-	,849 <sub>a</sub>	-	,095	-	,169	-	-
	X11	,111	-	-	-	-	,327	-	,066	,212	,287	-	,025	-
	X12	,177	-	-	-	-	,882 <sub>a</sub>	-	-	,110	,041	,084	-	-
	X13	-	,146	,015	,095	,080	,327	,082	,277	-	-	-	,219	-

X8	,049	-	,183	-	-	,095	-	,867 <sup>a</sup>	-	-	-	,182	-
		,137		,039	,134		,082		,290	,234	,259		,143
X9	-	,122	-	-	-	-	-	-	,870 <sup>a</sup>	-	,031	-	,209
	,061		,048	,011	,022	,066	,277	,290		,199		,036	-
X10	,054	-	,080	,055	,097	-	,110	-	-	,890 <sup>a</sup>	-	-	-
		,104				,212		,234	,199		,238	,271	,062
X11	-	,061	-	-	,219	-	,041	-	,031	-	,873 <sup>a</sup>	-	-
	,179		,093	,028		,287		,259		,238		,320	,233
X12	,056	-	,018	-	-	,169	,084	,182	-	-	-	,823 <sup>a</sup>	-
		,216		,148	,174				,036	,271	,320		,020
X13	-	,006	-	,102	-	-	-	-	,209	-	-	-	,911 <sup>a</sup>
	,078		,153		,080	,025	,219	,143		,062	,233	,020	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Communalities

	Initial	Extraction
VAR00001	1.000	.540
VAR00002	1.000	.630
VAR00003	1.000	.791
VAR00004	1.000	.779
VAR00005	1.000	.686
VAR00006	1.000	.788
VAR00007	1.000	.711
VAR00008	1.000	.694
VAR00009	1.000	.603
VAR00010	1.000	.708
VAR00011	1.000	.730
VAR00012	1.000	.580
VAR00013	1.000	.484

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.002	46.171	46.171	6.002	46.171	46.171
2	1.486	11.431	57.602	1.486	11.431	57.602
3	1.235	9.503	67.104	1.235	9.503	67.104
4	.833	6.411	73.515			
5	.721	5.544	79.060			

6	.577	4.437	83.497		
7	.472	3.632	87.129		
8	.394	3.030	90.159		
9	.360	2.773	92.932		
10	.298	2.295	95.227		
11	.261	2.005	97.232		
12	.221	1.702	98.933		
13	.139	1.067	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
VAR00001	.618	-.218	.333
VAR00002	.589	-.265	.462
VAR00003	.513	.673	.274
VAR00004	.603	.578	.285
VAR00005	.737	.309	-.216
VAR00006	.851	.136	-.212
VAR00007	.715	.249	-.370
VAR00008	.688	-.346	-.319
VAR00009	.621	-.055	-.463
VAR00010	.727	-.422	-.035
VAR00011	.810	-.249	.108
VAR00012	.584	-.201	.445
VAR00013	.695	-.038	-.001

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
pekerjaan sesuai keahlian	.200	.687	.165
pekerjaan yang menantang	.090	.774	.151
kenaikan penghasilan secara signifikan	.109	.140	.871
tunjangan yang tinggi	.170	.248	.830

kebersihan tempat kerja	.643	.153	.499
penyediaan fasilitas kerja yang baik	.730	.312	.398
ketersediaan peralatan IT	.743	.075	.391
perhatian atasan terhadap hasil pekerjaan	.727	.389	-.116
kesempatan mengembangkan diri	.766	.114	.063
kebebasan dalam pekerjaan	.555	.628	-.080
gagasan/ide yang dihargai	.497	.679	.147
keterlibatan dalam organisasi	.095	.729	.199
pengertian atas persoalan-persoalan pribadi	.481	.437	.248

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

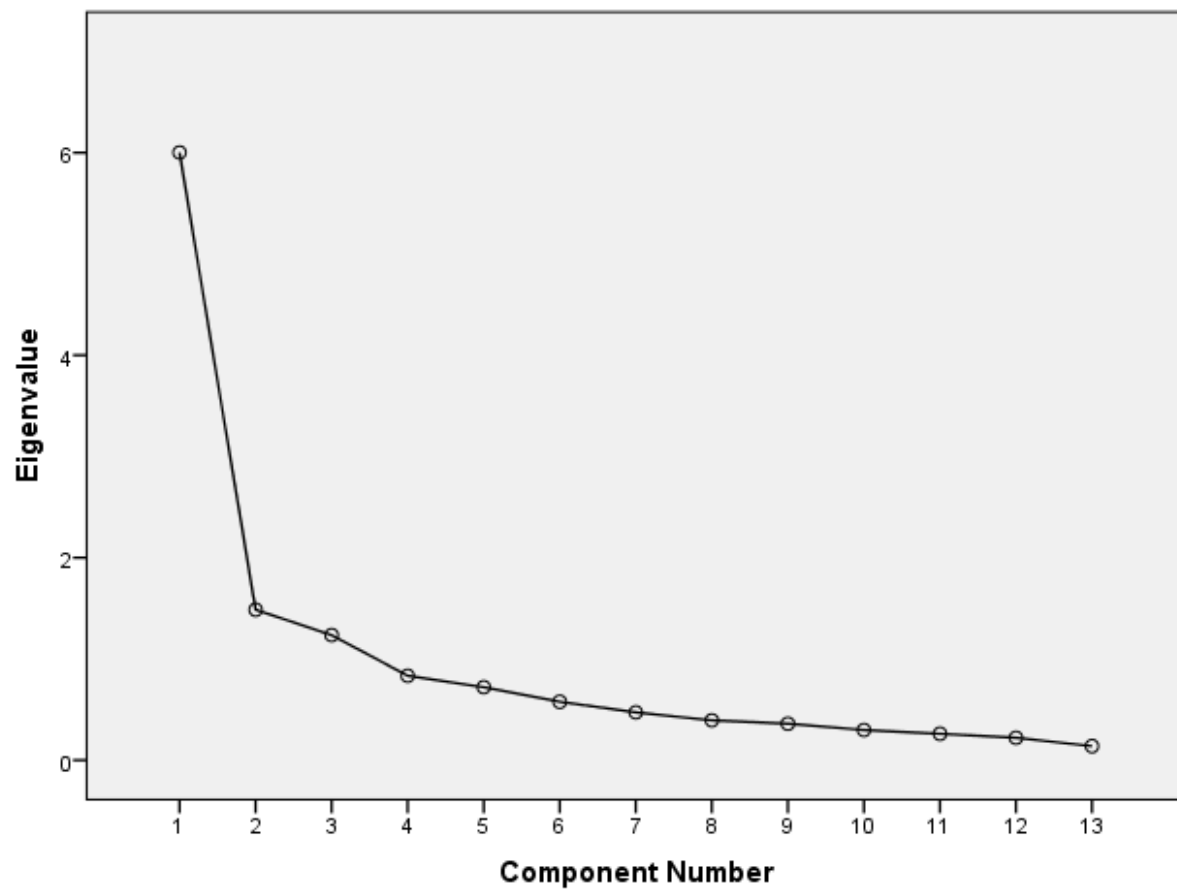
Component	1	2	3
1	.689	.601	.405
2	-.068	-.503	.862
3	-.722	.621	.305

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Scree Plot



**Component Plot in Rotated Space**

