

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH ETOS KERJA, MOTIVASI DAN
SIKAP PADA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA DAN KEPUASAN KERJA**

**(Studi Kasus di Perusahaan Industri Peleburan Besi Baja
dan Pembentukan Produk Baja PT. PQR Tangerang Banten)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh:

RIFKY

NIM. 014964791

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2009

ABSTRAK

**Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi
terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja
(Studi Kasus di Perusahaan Industri Peleburan Besi Baja
dan Pembentukan Produk Baja PT. PQR Tangerang Banten)**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh etos kerja, motivasi, dan sikap karyawan pada budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan di PT. PQR. Dalam konteks hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan saling membutuhkan dan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mencapai tujuannya perusahaan harus membangun kinerjanya, dan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan adalah kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan juga ditentukan oleh faktor individu dan faktor lingkungan. Maka penelitian ini memfokuskan pada peran faktor individu yaitu etos kerja dan motivasi serta sikap dalam menghadapi budaya organisasi yang hidup di perusahaan, yang kemudian mencari hubungan kinerja karyawan dengan kepuasan kerjanya.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian tipe deskriptif, metode survei dan menggunakan analisis regresi linier berganda. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PQR yang terlibat dalam proses produksi sebagai populasi, sedangkan yang dijadikan sebagai sampel sebanyak 103 orang.

Sebagai instrumen penelitian digunakan kuesioner sebagai alat pengambil data, yang mengungkapkan tentang persepsi karyawan terhadap etos kerja, motivasi, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap motivasi (7,2%) dan etos kerja berpengaruh terhadap sikap pada budaya organisasi (27,5%). Secara simultan etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (37,4%), sedangkan secara parsial etos kerja berpengaruh terhadap kinerja (41,8%) serta sikap pada budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (30,9%). Motivasi tidak pengaruh terhadap kinerja (dengan nilai signifikansi = 0,610). Sementara kinerja juga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (dengan nilai signifikansi = 0,070).

Dengan demikian penelitian ini menghasilkan kesimpulan, bahwa pengaruh etos kerja baik terhadap motivasi maupun terhadap sikap pada budaya organisasi tidak signifikan, walaupun relatif kecil. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, dan kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tingginya kinerja karyawan tidak didukung dari peningkatan motivasi dan kepuasan dalam bekerja tidak diperoleh dari tingginya kinerja dalam bekerja.

ABSTRACT

The Influence of Ethics, Motivation, and Attitude on Organizational Culture toward Employee's Performance and Job Satisfaction (Case Study on Melting Plant and Rolling Mill in PT. PQR Tangerang Banten)

This research was conducted to analyze the influence of ethics, motivation, and attitude on organizational culture toward employee's performance and job satisfaction in PT. PQR. Within the context of working relationship between employee and company, there are two parties that need each other and also have their own objectives. To reach the objectives, the company must develop its performance, and one of factor for improvement of company's performance is employee's performance, which was depend on individual factor and environmental factor. Therefore, this research focused on individual factors, such ethics, motivation, attitude of employee on organizational culture that exists in the company, and then looks for relation of employee's performance with job satisfaction.

This research was a quantitative research with descriptive type design using a survey method, and used double linear regression analysis. The research subjects were the employees of PT. PQR who were involved in the production process as population, while there were 105 individual as sample.

Instrument research was a questionnaire as the appliance of data taker, that laying open about employee's perception of ethics, motivation, attitude on organizational culture, performance, and job satisfaction.

The result of this research showed that ethics was significant and positive influenced the motivation (7,2%) and ethics was significant and positive influenced the attitude on organizational culture (27,5%). Ethics, motivation, and attitude on organizational culture simultaneous analysis were significant and positive influenced the employee's performance (37,4%), while partially ethics was significant and positive influence of employee's performance (41,8%), and then attitude on organizational culture was significant and positive influenced the employee's performance (30,9%). Motivation was not significantly related to the employee's performance (significant value = 0,610). Employee's performance was not significantly related to the job-satisfaction (significant value = 0,070).

The research conclusion were that the influence of ethics toward motivation and toward attitude on organizational culture was significant even relatively small. The influence of ethics toward employee's performance was higher than the influence of attitude on organizational toward employee's performance. Motivation was not influenced the employee's performance, and the employee's performance was not influenced the job satisfaction. Higher employee's performance was not supported by the improvement of motivation, and job satisfaction were not influenced by higher performance.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya
Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Perusahaan
Industri Peleburan Besi Baja dan Pembentukan Produk Baja**

PT. PQR Tangerang Banten) adalah hasil karya saya sendiri,

dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan

adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia

menerima sanksi akademik.

Jakarta, 1 Oktober 2009

Yang Menyatakan

A rectangular stamp with illegible text inside, and a handwritten signature in black ink that extends from the stamp towards the right margin.

Rifky

NIM. 014964791

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Elos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Perusahaan Industri Peleburan Besi Baja dan Pembentukan Produk Baja PT. PQR Tangerang Banten)

Penyusun TAPM : Rifky

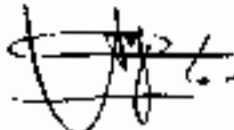
NIM : 014964791

Program Studi : Manajemen

Hari/Tanggal : Kamis, 1 Oktober 2009

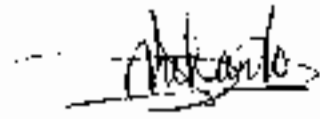
Menyetujui

Pembimbing II

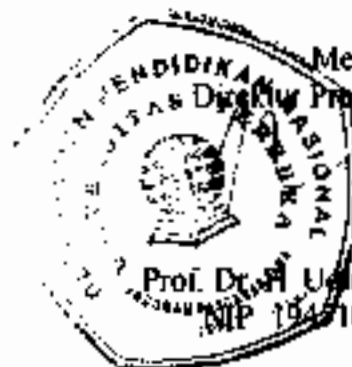


Dr. Tri Darmayanti
NIP. 19600410 198903 2 001

Pembimbing I



Dr. Bambang Wiharto



Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Usin S. Winataputra, MA.
NIP. 19421007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Rifky
NIM : 014964791
Program Studi : Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Perusahaan Industri Peleburan Besi Baja dan Pembentukan Produk Baja PT. PQR Tangerang Banten)

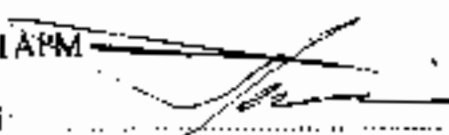
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 11 Oktober 2009
Waktu : Pukul 09.15 - 10.30 WIB

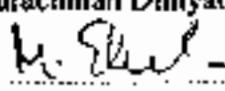
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

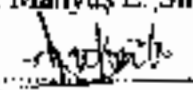
Ketua Komisi Penguji


Surachman Dimiyati, PhD.

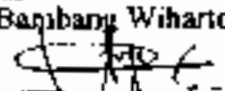
Penguji Ahli


Dr. Mahyus E. Sitompul, MM., MSE

Pembimbing I


Dr. Bambang Wiharto

Pembimbing II


Dr. Tri Darmayanti

Puslata - Universitas Terbuka

*Kami adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia,
menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang munkar,
dan beriman kepada Allah. [QS. Al'Imran (3) : 110]*

Persembahkan

Kedua Orang tuaku,
Muhammad Ishak dan Nasuha
yang menjadi guru sekaligus perpustakaan pertamaku
dalam mengenal ilmu.
Semoga karya ini menjadi titian langkah ananda
menggapai gelar anak yang shaleh

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan ungkapan syukur penulis kepada Allah SWT atas selesainya penulisan tesis "Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja". Tesis ini merupakan hasil studi kasus di perusahaan industri peleburan besi baja (*melting plant*) dan pemrosesan produk baja (*rolling mill*) PT. PQR Tangerang Banten, sekaligus sebagai Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka yang harus dikerjakan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

Sekian lama berkecimpung dengan dunia industri dan bergaul dengan karyawan pabrik dalam suasana budaya perusahaan yang khas memilikik pemikiran penulis yang akhirnya terbersit untuk pribadi untuk melakukan penelitian bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Karyawan sebagai unsur SDM memiliki potensi untuk dikembangkan, sedangkan perusahaan hanya memiliki data pribadi karyawan. Keterbatasan data inilah yang membuat perusahaan tidak dapat mengoptimalkan potensi karyawan tersebut karena tidak terdokumentasi dan tidak dapat dideteksi ataupun *monitoring*. Oleh karena itu diperlukan penelitian SDM untuk dapat mengungkapkan potensi karyawan dalam bekerja, sehingga dapat berperan dalam membangun kinerja perusahaan.

Penyelesaian TAPM ini tidak dapat dilepaskan dari beberapa pihak, maka disini ungkapan terima kasih yang tulus penulis haturkan kepada :

1. Dr. Bambang Wiharto, selaku Pembimbing I yang banyak memberikan masukan melalui diskusi di saat masa-masa bimbingan.
2. Dr. Tri Darmayanti, selaku Pembimbing II yang mengevaluasi tata penulisan TAPM ini.
3. Drs. C. Supartomo, MSi., selaku Kabid Magister Manajemen UT yang terus memonitor perkembangan penyelesaian TAPM sekaligus turut memberikan dorongan.
4. Endang Sujatiawati, SIP., MSi., selaku staf Program Pascasarjana UT UPBJJ Jakarta yang banyak memberikan informasi keterkaitan dengan administrasi dan bimbingan residenstal.
5. Aznida Nethiwati, SSpn, rekan satu bimbingan yang menjadi mitra berbagi informasi dan motivasi.
6. Rekan-rekan mahasiswa MMUT 2007.1, yang turut mendorong penyelesaian TAPM ini.
7. Akhda Nasiah dan Nurlailah, yang memberi kontribusi teknis sejak masa-masa awal perkuliahan hingga akhir studi di MM UT.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari ketidaksempurnaan karya ilmiah ini. Karena keterbatasan yang penulis miliki. Keterbatasan kemampuan penulis, mengingat profesi penulis adalah praktisi teknik serta baru mulai memasuki dunia SDM. Kesibukan bekerja dan aktivitas lainnya yang menyita waktu juga menjadi hambatan untuk dapat membuat karya ilmiah yang berbobot dan bernilai.

Penulis menunggu mungkin serta akan memberi sambutan hangat dan penghargaan yang tinggi kepada pihak-pihak yang akan berkontribusi bagi penyempurnaan karya ilmiah ini di kemudian hari.

Akhir kata, harapan penulis semoga karya kecil ini dapat memberikan sejumlah manfaat bagi penelitian sejenis khususnya, dan perkembangan dunia SDM di tanah air pada umumnya.

Jakarta, 11 Oktober 2009

Rifky

Puslata - Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
A. Tinjauan Penelitian Terdahulu	9
B. Kajian Teori	11
1. Pengertian Etos Kerja	11
2. Pengertian Motivasi	16
3. Hubungan Etos Kerja dengan Motivasi	21

DAFTAR ISI

4. Definisi Sikap dan Pengertian Budaya Organisasi	24
5. Hubungan Etos Kerja dengan Sikap pada Budaya Organisasi	28
6. Pengertian Kinerja Karyawan	31
7. Hubungan Etos Kerja dengan Kinerja	33
8. Hubungan Motivasi dengan Kinerja	36
9. Hubungan Sikap pada Budaya Organisasi dengan Kinerja	39
10. Pengertian Kepuasan Kerja	41
11. Hubungan Kinerja dengan Kepuasan Kerja	42
C. Rerangka Konseptual	46
1. Rerangka Berfikir	46
2. Rerangka Konsep	47
3. Variabel Penelitian	47
D. Definisi Operasional	48
E. Hipotesis Penelitian	54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian	58
1. Lokasi Penelitian	58
2. Waktu Penelitian	58
B. Desain Penelitian	58
C. Populasi dan Sampel	59
1. Populasi	59
2. Sampel	59

DAFTAR ISI

3. Metode Pengambilan Sampel	59
D. Instrumen Penelitian	61
1. Penentuan Skor	61
2. Instrumen Penelitian	63
3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	64
E. Teknik Pengumpulan Data	66
1. Jenis dan Sumber Data	66
2. Metode Pengumpulan Data	66
F. Teknik Pengolah Data	67
G. Teknik Analisis Data	68
1. Analisis Regresi Linier Berganda	68
2. Asumsi Klasik	69
3. Pengujian Hipotesis	71

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	73
B. Proses Penelitian	74
1. Uji Kuesioner	74
2. Penelitian	74
C. Karakteristik Responden	75
D. Deskripsi Non Variabel Penelitian	76
E. Deskripsi Variabel Penelitian	79
F. Pengujian Instrumen Penelitian	80

DAFTAR ISI

1. Uji Validitas (kesahihan)	80
2. Uji Reliabilitas (kehandalan)	80
G. Analisis Deskriptif	90
1. Analisis Deskriptif Non Variabel Penelitian	90
2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	94
a. Etos Kerja	94
b. Motivasi	99
c. Sikap pada Budaya Organisasi	102
d. Kinerja	106
e. Kepuasan Kerja	111
H. Hasil Uji Asumsi Klasik	115
1. Uji Multikolinearitas	115
2. Heteroskedastisitas	116
3. Normalitas	117
I. Analisis Regresi Linier Berganda	118
1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi	118
2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi	119
3. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	120
4. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	122
J. Hasil Uji Hipotesis	122
1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi	122

DAFTAR ISI

2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi	124
3. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	125
4. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	127
K. Pembahasan	128
1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi	128
2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi	129
3. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	131
4. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja	132
5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	133
6. Pengaruh Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	134
7. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	136
L. Implikasi Manajerial	137
1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi	137
2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi	138
3. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	138
4. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja	139
5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	140
6. Pengaruh Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja	140
7. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	141

DAFTAR ISI

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN	142
B. SARAN	143
DAFTAR PUSTAKA	145

Puslata - Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow	17
2. Gambar 2.2 Faktor Faktor Pokok yang Mempengaruhi Kinerja dan Produktivitas Para Karyawan	37
3. Gambar 2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	38
4. Gambar 2.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja	39
5. Gambar 2.5 Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan	39
6. Gambar 2.6 Hubungan Imbalan, Kinerja, dan Kepuasan	42
7. Gambar 2.7 Model Teoritis Hubungan Kinerja dengan Kepuasan Kerja	44
8. Gambar 2.8 Rerangka Pemikiran	46
9. Gambar 2.9 Rerangka Konsep	47
10. Gambar 4.1 Scatter plot	117

Puslata ~ Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	48
2. Tabel 3.1 Skor Jawaban Responden	61
3. Tabel 3.2 Kategori Skor	62
4. Tabel 3.3 Instrumen Penelitian	63
5. Tabel 4.1 Jumlah item pernyataan tiap variabel	74
6. Tabel 4.2 Variabel dengan Komponen Pengukur	75
7. Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas	81
8. Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas	85
9. Tabel 4.5 Usia Responden vs Variabel Penelitian	90
10. Tabel 4.6 Pendidikan Terakhir vs Variabel Penelitian	91
11. Tabel 4.7 Masa Kerja vs Variabel Penelitian	93
12. Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Etos Kerja	95
13. Tabel 4.9 Deskripsi Etos Kerja	98
14. Tabel 4.10 Kategori Etos Kerja	98
15. Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Motivasi	99
16. Tabel 4.12 Deskripsi Motivasi	101
17. Tabel 4.13 Kategori Motivasi	102
18. Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Sikap pada Budaya Organisasi	103
19. Tabel 4.15 Deskripsi Sikap pada Budaya Organisasi	105
20. Tabel 4.16 Kategori Sikap pada Budaya Organisasi	105
21. Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Kinerja	106
22. Tabel 4.18 Deskripsi Kinerja	110

DAFTAR TABEL

23. Tabel 4.19 Kategori Kinerja	110
24. Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	111
25. Tabel 4.21 Deskripsi Kepuasan Kerja	112
26. Tabel 4.22 Kategori Kepuasan Kerja	114
27. Tabel 4.23 Nilai Korelasi Variabel Bebas	115
28. Tabel 4.24 Nilai Residual	117
29. Tabel 4.25 Hasil Analisis Regresi Linier : Motivasi vs Etos Kerja	118
30. Tabel 4.26 Hasil Analisis Regresi Linier: Sikap pada Budaya Organisasi vs Etos Kerja	119
31. Tabel 4.27 Hasil Analisis Regresi Linier : Kinerja vs (Etos Kerja, Motivasi, Sikap pada Budaya Organisasi).....	120
32. Tabel 4.28 Hasil Analisis Regresi Linier : Kepuasan Kerja vs Kinerja	122

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia (SDM) sangat vital, strategis dan menentukan dalam aktivitas suatu organisasi. SDM merupakan faktor yang sangat penting dari seluruh proses aktivitas usaha dalam perusahaan. Hal tersebut karena bagaimanapun besarnya sumber daya non SDM tak akan ada artinya jika SDM tidak dikelola dengan baik. Usaha meningkatkan kualitas SDM harus paralel dengan peningkatan sumber daya lain yang dimiliki organisasi, seperti modal dan teknologi. Teknologi yang tinggi, sistem yang canggih, jumlah kapital yang berlimpah akan sia-sia dan terbuang percuma, serta akan menjadi pemborosan dan kemubaziran terhadap pemanfaatan berbagai sumber daya tersebut bila tidak didukung oleh SDM yang handal dan mumpuni. Oleh karena itu pengembangan SDM bagi suatu organisasi menjadi suatu kebutuhan dan keharusan yang mutlak.

Setiap perusahaan sebaiknya memiliki paradigma, bahwa setiap karyawan sebagai unsur SDM dalam perusahaan adalah aset berharga yang perlu dikelola dengan baik. Perusahaan diharapkan tidak hanya menjadikan karyawan hanya sekedar faktor produksi atau komoditas industri. Dalam mengelola karyawan sebagai aset, maka hal yang pertama dan utama adalah memahami bahwa antara perusahaan dan karyawan saling membutuhkan. Keduanya merupakan hal yang tak dapat dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Karyawan memiliki kedudukan strategis dalam usaha

menapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan adalah manusia yang memiliki karakteristik multi kompleks, yang dipengaruhi karakter pribadi, latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial, dan sebagainya. Sebelum menjadi karyawan, mereka sudah memiliki karakter sebagai pribadi dengan latar belakang kehidupannya. Ketika memperoleh status sebagai karyawan, mereka akan berburu, beradaptasi dan berafiliasi dengan lingkungan barunya. Lingkungan bisnis, dalam organisasi perusahaan dengan suasana kerja yang langsung maupun tidak langsung akan mengkondisikan kehidupannya. Sentuhan suasana kerja dalam situasi dan kondisi lapangan industri juga memberi dampak pada kepribadian sebelumnya. Persoalannya adalah bagaimana menyesuaikan dan menghantamikan sifat, sikap dan kepribadian sebelum menjadi karyawan dan setelah menjadi karyawan, dapat seiring dengan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan merupakan organisasi mencari laba, dengan kata kunci produktivitas dan efisiensi. Kebutuhan perusahaan yang berkaitan dengan persoalan karyawan, adalah keinginan memiliki karyawan yang potensial dalam pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan wawasan dalam bidangnya. Disamping itu harus bisa beradaptasi dengan budaya organisasi yang menjadi ciri khas setiap perusahaan. Masalah lebih pentingnya adalah perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas serta produktivitas dan kinerja yang tinggi.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri peleburan besi baja (*melting plant*) dan pembenakan produk baja (*rolling mill*), PT. PQR memiliki karakteristik tersendiri. Kondisi kerja yang berat, panas, kotor dan beresiko serta lingkungan yang sarat polusi, menjadi menaruh-hati karyawan. Ditambah lagi adanya kebijakan manajemen yang *"everything is possible"* atau semua dapat diatur. Tidak ada ketegasan dan kejelasan visi dan misi perusahaan, sehingga

budaya organisasi mengalir dalam aktivitas keseharian. Tidak ada perencanaan untuk mencegah permasalahan, baik untuk aktivitas proses produksi maupun hal-hal yang berkaitan dengan karyawan. Fenomena yang tampak pada kebijakan manajemen PT. PQR hanya mencari penyelesaian masalah yang terjadi dengan sikap terkejut dan panik. Tindakan kuratif sangat dominan dibanding tindakan preventif. Bukan mencari mengapa masalah itu terjadi, tetapi lebih prioritas siapa yang bertanggung jawab terhadap masalah tersebut.

Penerapan manajemen sangat jauh dari konsep ideal. Struktur organisasi yang "tidak biasa", yaitu ketidakjelasan dalam struktur organisasi atau lini, antara hubungan horisontal atau vertikal, dan antara posisi jabatan dengan tugas. Penafsiran posisi yang berbeda antara tuntutan kewajiban dengan pengajuan hak dibuat buram dan tidak jelas. Garis komando dan tanggung jawab seperti lalu lintas yang tak memiliki arah yang jelas, tidak ada batasan dan tahapan. Semua hal di atas menunjukkan adanya penerapan sistem manajemen yang inkonsistensi dan nonprosedural.

Perekrutan karyawan tidak melalui seleksi, melainkan koneksi. Untuk penempatan posisi dilakukan wawancara yang sifatnya formalitas dan lebih banyak tidak dilakukan oleh bagian Personalia, tetapi oleh siapa saja yang dipercaya pimpinan.

Namun demikian, seiring perjalanan waktu sudah ada tanda-tanda ke arah perbaikan dan kemajuan, walaupun dengan proses yang sangat lambat. Baik melalui masukan dari lewat "bottom-up" maupun kebijakan manajemen dengan "top-down"-nya. Perhatian akan kepedulian kesejahteraan karyawan sudah ada, walaupun terkesan masih dalam bingkai seremonial, belum menyentuh aspek fundamental.

Dengan budaya organisasi seperti di atas disikapi karyawan dengan beragam. Tidak adanya saluran yang memiliki posisi tawar kuat, membuat mereka menerima apa adanya dan larut dalam suasana kerja.

Sebagian besar karyawan merupakan para pendatang dari berbagai daerah di Indonesia. Sebagai masyarakat urban kepribadian mereka mengalami transisi dari tradisi kedaerahan asal menuju tradisi masyarakat industri yang dekat perkotaan. Hal ini tentu saja berpengaruh pada perilaku menghadapi kehidupan, terutama dalam bekerja.

Secara individual etos kerja dan motivasi dalam bekerja dipicu untuk memenuhi kebutuhan dasar bagi pribadi dan keluarga. Dalam konteks pekerjaan, komitmen pada pekerjaan dan konsistensi pada tugas tidak diragukan. Sukar ditemukan karyawan yang terkena sanksi akibat meninggalkan pekerjaan atau tugasnya. Dalam berbagai kondisi, misalnya musim penghujan dengan banjir di wilayah kawasan yang menjadi langganan tiap tahun tetap dihadapi. Apalagi dengan waktu kerja dan waktu istirahat yang tidak normal atau tidak standar pada umumnya tetap disikapi sebagai hal yang wajar. Kadang-kadang karyawan bekerja 12-16 jam dalam sehari tidak asing dijumpai. Dalam seminggu sampai 36 jam kerja dan berjalan selama satu bulan sudah menjadi hal yang biasa.

Dari fenomena yang ada tampak bahwa karyawan bekerja mengejar tambahan waktu kerja, yakni dengan kerja lembur (*overtime*) dan menyang kondisi ini dibuat sedemikian rupa. Untuk memperoleh penghasilan yang memadai, karyawan harus bekerja lembur. Hal ini dapat diketahui dengan antusiasnya ketika ada kesempatan tersebut. Disamping karena tekanan kebutuhan pokok dalam

hidup, juga adanya kesan memaksakan diri sebagai instan untuk meningkatkan taraf hidup dengan ukuran pola hidup yang konsumtif dan bergaya modern.

Namun, dalam hubungan sesama karyawan sifat kegotong-royongan, kesetiakawanan dan kepedulian antar sesama sangat kental. Hal ini diwujudkan bukan hanya dalam keadaan suka tetapi juga suasana duka. Rasa sosial yang didominasi sentuhan emosional berkembang ke ranah spiritual. Fenomena ini merupakan sisi lain dari sikap karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan, disamping sikap patuh dan taat terhadap kebijakan perusahaan, yang longgar dan tidak konsisten dalam penerapan disiplin, terutama yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Semua penuturan di atas diperoleh dari pengamatan yang dikemukakan mengenai karakteristik karyawan baik ketika bekerja maupun dalam hubungannya dengan sesama karyawan. Budaya organisasi yang hidup di PT. PQR dapat dijumpai dari mulai struktur organisasi sampai kebijakan manajemen mengenai penjadwalan waktu produksi. Mudah diamati dari pengungkapan identitas kepemilikan, sangat kentarnya nepotisme, bahasa asli pemilik yang masih dipergunakan dalam forum resmi, penyetapan tradisi lokal untuk kepentingan sesama, kurang memperhatikan fasilitas karyawan, masih terlihatnya diskriminasi antar karyawan, seolah-olah memelihara *gap* antar bagian serta dengan mudahnya manajemen level menengah menentang peraturan –hasil kesepakatan dengan wakil karyawan- yang dibuat manajemen level atas. Demikianlah lingkungan sistem budaya di PT. PQR dengan segala kelebihan dan kekurangannya bagi kepentingan karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Karyawan sebagai unsur SDM yang berada dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi yang hidup di perusahaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja para karyawannya yang seiring dengan kepuasan kerja yang dapat dinikmati. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diidentifikasi masalahnya, yakni untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan diperlukan data dari etos kerja yang dimiliki, motivasi dalam bekerja, serta sikap karyawan terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Usaha untuk meningkatkan kinerja agar juga seiring dengan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang pada gilirannya dapat mencapai apa yang menjadi tujuan dan cita-cita perusahaan, merupakan permasalahan yang sangat luas. Mengingat luasnya permasalahan itulah, maka usaha meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dibatasi pada masalah yang ditinjau dari etos kerja, motivasi, serta sikap karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan di PT. PQR.

Mendasari batasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah mencari hubungan dan kaitan antara etos kerja, motivasi, dan sikap karyawan pada budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan kerja di PT. PQR. Rumusan masalah ini diperinci dengan susunan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari etos kerja terhadap motivasi dan sikap pada budaya organisasi di PT. PQR?

2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR, baik secara parsial maupun simultan?
3. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Berpijak dari rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengukur tinggi rendah kinerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. PQR sekaligus mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhinya, serta memperoleh informasi mengenai karakteristik kondisi SDM di perusahaan tersebut. Secara ringkas tujuan penelitian tersebut dapat disusun sebagai berikut :

1. Meneliti seberapa besar pengaruh etos kerja terhadap motivasi dibandingkan pengaruh etos kerja terhadap sikap pada budaya perusahaan di PT. PQR.
2. Meneliti faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. PQR.
3. Meneliti seberapa besar pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PQR.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi perusahaan

- a. Sebagai bahan informasi mengenai karakteristik SDM yang dimiliki perusahaan.
- b. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen SDM dalam mengambil keputusan atau menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan evaluasi karyawan.
- c. Sebagai bahan rujukan dalam membuat konsep pelatihan SDM.

2. Manfaat bagi dunia akademis

- a. Dapat menambah sumber pustaka di bidang manajemen SDM.
- b. Sebagai bahan dan rujukan penelitian lanjutan mengenai etos kerja, motivasi dan sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

3. Manfaat bagi penulis

Menambah wawasan dan pengalaman dalam melaksanakan penelitian khususnya untuk penelitian di bidang etos kerja, motivasi dan sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai kajian Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan etos kerja, motivasi, budaya organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai bahan dasar kajian acuan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dimaksud adalah:

Koesnomo (2005) berpendapat bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif
3. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif
6. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara positif

Kemudian Koesnomo menyimpulkan hasil penelitiannya, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja.

Bila dibandingkan dengan penelitian yang hasilnya sedang dikaji ini, maka penelitian di atas memiliki persamaan dalam hal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya adalah fokus penelitian terdahulu itu pada pengaruh budaya organisasi, bukan pada bagaimana karyawan menyikapi budaya organisasi tersebut.

Zulkifli (2009) melakukan penelitian mengenai analisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (studi kasus pada biro organisasi dan kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian), menunjukkan bahwa :

1. Budaya kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, akan tetapi kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Persamaannya dengan penelitian ini, adalah pada hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja, dan perbedaannya terletak fokus penelitian pada budaya kerja yang lebih spesifik maknanya dibandingkan budaya organisasi.

Tanipuholon (2007) dalam penelitiannya tentang analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 199001:2001, menemukan bahwa :

1. Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tersebut.
2. Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi tersebut.
3. Namun bila kedua faktor tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif semakin besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jika ditinjau dari persamaannya dengan penelitian ini, maka penelitian Tampubolon di atas juga meneliti faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan pemakaian pengaruh faktor gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang membuat perbedaannya dengan penelitian ini.

B. Kajian Teori

1. Pengertian Etos kerja

Tasmara (1995:25) mengatakan :

“Apa yang dimaksud dengan Etos?

Etos yang berasal dari kata Yunani, dapat mempunyai arti sebagai sesuatu yang diyakini, cara berbuat, sikap, serta persepsi terhadap nilai kerja. Dari kata ini lahiriah apa yang disebut dengan “*ethic*” yaitu, pedoman, moral dan perilaku, atau dikenal pula etiket yang artinya cara bersopan santun.”

Tasmara (2002:15) menyatakan juga bahwa etos memberi arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini, dikenal pula kata *etika*, *etiker* yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (*proba*), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin. Dalam etos tersebut, ada semacam semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan (*fisud*) sehingga setiap pekerjaannya diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil pekerjaannya (*no single defect*).

Menurut Rachmani & Savitri (2007:2), etos kerja sebenarnya adalah istilah populer untuk selera bekerja. Orang dan organisasi yang punya etos kerja tentunya menunjukkan semangat untuk berkolaborasi, berdebat, berkomunikasi, berprestasi yang 'tidak ada matinya' [*sich*], sehingga secara nyata dapat memetik hasil yang riil dan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasinya, juga bangsanya. Sementara, perusahaan dengan etos kerja rendah dapat segera terlibat dari adanya kesulitan kolaborasi, menyebar gosip ke segala penjuru, *absentéisme*, serta tidak adanya inovasi.

Sedangkan Pendit (2004:1) mengungkapkan, bahwa etos kerja seringkali digambarkan sebagai integritas, kerja keras, ketekunan dan lain-lain yang banyak menggambarkan atribut personal seseorang.

Menurut Sinamo (2002:64): Apa etos kerja itu? Dalam kamus Webster, "etos" didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi (*guiding beliefs of a person, group or institution*). Sinamo (2003:23) dalam bukunya yang lain, melengkapinya :

Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani. Mula-mula artinya sederhana: adat istiadat atau kebiasaan, tetapi kata ini kemudian berevolusi dan berkembang menjadi suatu kaya dan kompleks menjadi [1] *guiding beliefs of a person, group or institution* menurut Webster Dictionary (Webster, 2003), dan [2] *the characteristic spirit of a culture, era, or community as manifested in its attitudes and aspirations* dalam The New Oxford Dictionary (McKean, 2005).

Sedangkan kerja menurut Sinamo (2003:250), adalah segala aktivitas manusia mengerahkan energi biologis, psikologis, spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu. Sehingga ia (2003:249) berpendapat, bahwa pada tingkat paling fundamental, etos kerja adalah syarat utama bagi semua upaya

peningkatan kualitas tenaga kerja atau SDM, baik pada level individual, organisasional, maupun sosial.

Jadi etos kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka. (Sinamo, 2002:64).

Kemudian Sinamo memformulasikan etos kerja sebagai berikut :

Etos 1. Kerja adalah rahmat: Aku bekerja tulus penuh syukur.
Dengan paradigma rahmat ini kita akan terdorong untuk bekerja dengan tulus. Makna rahmat yang terdapat merupakan tawaran yang sangat menginspirasi bagi kita untuk selalu berakap dan berfikir positif.

Pada tingkat emosional, paradigma rahmat ini membuat hati kita Berlimpah syukur. Secara khusus, kita harus bekerja dengan hati bersih dan tulus dengan penuh syukur. (Sinamo, 2005:41)

Etos 2. Kerja adalah amanah: Aku bekerja benar penuh tanggung jawab.
Amanah per definisi adalah impan berharga yang dipercayakan kepada kita, atau aset penting yang dipasrahkan kepada kita. Konsekuensinya, sebagai penerus amanah, kita terikat secara moral untuk melaksanakan amanah itu dengan baik dan benar. (Sinamo, 2005:62)

.....tidak mungkin ada tanggung jawab tanpa konsep amanah. Dengan kata lain, amanah mendahului tanggung jawab; tugasnya amanah menentukan tanggung jawab. (Sinamo, 2005:63).

Etos 3. Kerja adalah panggilan: Aku bekerja tuntas penuh integritas.
Secara khusus, panggilan atau misi mengandung makna suci atau sakral. Jadi, kata suci dalam "panggilan suci" dan "misi suci" sebenarnya hanya bersifat menegaskan saja. Kerja adalah panggilan, sehingga kerja dipandang sebagai ladang untuk menunaikan tugas suci tertentu. (Sinamo, 2005:88).

Menyukai kerja sebagai panggilan – yang harus dilakoni sampai tuntas – secara internal akan membangun karakter integritas dalam diri kita. Sedangkan secara eksternal, berkat integritas yang kita tunjukkan maka kita akan dipercaya oleh mitra kerja kita, baik vertikal maupun horisontal. Inilah kredibilitas. (Sinamo, 2005:91)

Etos 4. Kerja adalah aktualisasi: Aku bekerja keras penuh semangat.
Aktualisasi diri atau pengembangan potensi pribadi ini terlaksana melalui pekerjaan. Karena bekerja adalah pengorbanan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi kita, sekaligus juga membuat diri kita sehat dan kuat lahir batin. Demikianlah proses kerja mengubah *inner*

potential kita menjadi *real personal power* dalam bentuk kompetensi, keahlian, dan berbagai pengetahuan aplikatif-operasional lainnya.

Atas dasar inilah etos kerja keras ini sepatoknya dijadikan sebagai basis untuk membangun kinerja dan produktivitas pribadi bagi seluruh jajaran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi kita. Memang, bekerja keras sekedar untuk mengembangkan potensi diri jarang dijumpai. Biasanya terdapat berbagai motivasi lain yang menyertainya atau bahkan mendahuluinya. Motivasi paling umum adalah dalam rangka meraih visi, impian, dan target yang telah ditetapkan sebelumnya. (Sinamo, 2005:166)

Etos 5. Kerja adalah ibadah: Aku bekerja seratus persen ke cinta.

Lebih jauh, kerja sebagai ibadah sesungguhnya adalah tindakan memberikan atau membaktikan (*the act of giving*) kepada Dia yang kita abdi. (Sinamo, 2005:127)

Jika kita berbicara tentang mutu, di mana mutu dipahami sebagai melampaui ekspektasi pelanggan dan karenanya sanggup memberi kepuasan kepada pelanggan, maka karyawan dengan etos kerja (ibadah) penuh cinta inilah yang mampu menghasilkan kualitas demikian. Di sini, kualitas tidak lagi sekedar jargon, tetapi telah menjadi budaya. Mutu dalam hal ini menjadi bagian pokok budaya organisasi tersebut. Inilah semua orang berorientasi pada yang terbaik saja. (Sinamo, 2005:146)

Etos 6. Kerja adalah seni: Aku bekerja cerdas penuh kreativitas

Untuk lebih sempurna, etos seni ini seyogianya dapat pula kita fungsikan menjadi ekspresi atau kemanusiaan kita, tubuh-jawa-roh; budi-akhlak-iman, yang dinyatakan dalam karya dan kinerja kita, yang sebenarnya tidak lain adalah penjabaran pengalaman estetik-artistik kita ke dalam ungkapan-ungkapan yang lebih nyata dan berwujud. Dengan demikian etos seni ini juga akan mempertinggi kompetensi budi-akhlak-iman kita. (Sinamo, 2005:164).

Secara mental, bekerja seni antara lain tampak dari kemampuan berpikir terub: sistematis, dan konseptual; cerdas dan kreatif dalam memecahkan masalah maupun menemukan solusi; menggagas pikiran-pikiran inovatif dan imajinatif; menghasilkan desain-desain proses, produk, atau solusi secara *genuine*. (Sinamo, 2005:165).

Etos 7. Kerja adalah kehormatan: Aku bekerja tekun penuh keunggulan

..... kerja adalah kehormatan, dan karenanya kita wajib menjaga kehormatan itu dengan menampilkan kinerja yang unggul (*excellent performance*). Kita juga harus bangga apabila mampu menjaga kehormatan diri kita dan sebaliknya malu apabila gagal mempertahankannya. (Sinamo, 2005:172).

Saya berpendapat bahwa mencari kehormatan merupakan salah satu motivasi terkuat dalam struktur hati manusia.

(Sinamo, 2005: 178).

Melalui pekerjaan, roh ini mengemuka sebagai keinginan untuk mencapai hal yang besar, bernilai tinggi, tidak sekadar bekerja mengikuti rutinitas harian, tetapi didicu oleh motivasi besar untuk mencapai keunggulan dan keagungan. Bekerja lebih daripada sekedar mencari nafkah dan lapangan membangun karier, tetapi memiliki misi yang lebih besar. (Sinamo, 2005:180).

Etos 8. Kerja adalah pelayanan: Aktif bekerja sempurna penuh kerendahan hati

.....:kontribusi datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang mulia.Selanjutnya, pekerjaan dan profesi yang melayani adalah pekerjaan dan profesi yang mulia, karena merupakan bentuk pelayanan riil bagi sesama baik secara fungsional maupun hierarkis. Output kerja kita menjadi input bagi orang lain.Produk kita menjadi bahan baku bagi orang lain. Pendidiknya kita menghasilkan nilai tambah yang memungkinkn pihak lain bekerja dan hidup lebih mudah, lebih sejahtera, atau lebih makmur. Sebaliknya, karakter pekerjaan kita menegaskan eksistensi pekerjaan itu sendiri, yaitu bahwa keberadaan pekerjaan kita diperlukan secara organik sehingga tercipta suatu jaringan kerja yang saling membutuhkan dan saling menghidupi. (Sinamo, 2005:191).

Sinamo (2005:26) juga menambahkan bahwa, etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang penuh erat, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Dengan demikian maka kerja bukan hanya untuk mencari makan, tetapi juga mencari makna.

Kahumu (2005:1), menyatakan etos kerja merupakan bagian penting dari keberhasilan manusia, baik dalam komunitas kerja yang terbatas, maupun dalam lingkungan sosial yang lebih luas. Keberhasilan ini bukan hanya dikarenakan adanya pengetahuan dan kemampuan menggunakan nalar, tetapi juga kemampuan mengarahkan pengetahuan dan aktivitas penalaran menuju pada kebaikan, baik kebaikan individu maupun kelompok.

2. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi tersebut dijelaskan Gray dan kawan-kawan (dalam Winardi, 2004) sebagai berikut:

"...motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu."

Rumusan di atas menjelaskan bahwa dalam setiap individu terdapat proses internal dan eksternal yang kelak membentuk motivasi. Dengan perkataan lain, ada motivasi pribadi dari internal individu itu sendiri, dan selain itu terdapat faktor dari sumber eksternal, yang berasal dari lingkungan yang *"in charge"* individu yang bersangkutan sehingga termotivasi.

Menurut M.R. Jones (dalam Gibson, 1993) menyatakan bahwa:

"...motivasi adalah berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung."

Selanjutnya James L. Gibson (dalam Winardi, 2004) menarik kesimpulan tentang motivasi, yaitu:

1. Para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda.
2. Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja.
3. Motivasi diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.
4. Perilaku fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor-faktor penting untuk diperhatikan.

Banyak teori motivasi yang ada, tetapi yang menonjol dan berkaitan dengan masalah di sini, adalah teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan, teori

McClelland tentang Kebutuhan Prestasi, Afiliasi, dan Kekuasaan; dan teori

Herzberg tentang Dua Faktor. Ketiga teori tersebut oleh Dewi Ratmayati (2004:38)

termasuk teori Kebutuhan, dan oleh Gibson (1997:91) disebut sebagai teori Kepuasan.

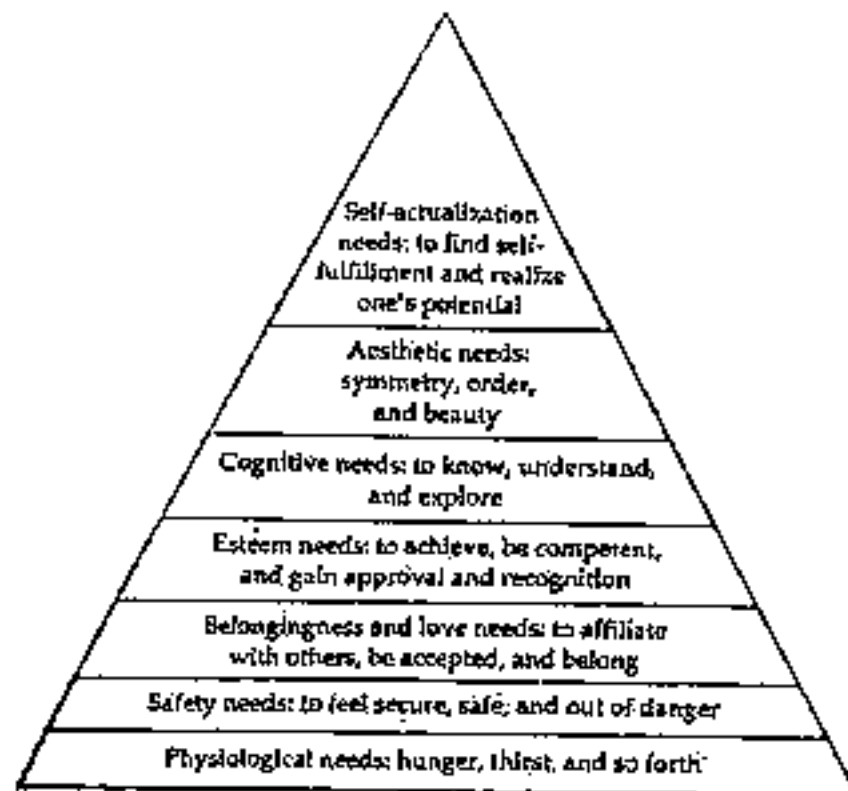
Abraham Maslow (dalam Mitchell, 1978) mengemukakan Hierarki

Kebutuhan, sebagai berikut:

1. *Physiological needs*. Fulfillment of thirst, hunger, and sex drives.
2. *Safety needs*. The freedom from fear of external harm, climate extremes, or criminal activity.
3. *Belonging needs*. The desire for affection and caring relationships: the personal liking and support from others.
4. *Esteem needs*. The respects and positive evaluation of one's peers and associates, status and recognition are major factors.
5. *Self actualization*. The opportunity to fulfill one's basic potential to become more like one's natural self.

Franken (2002: 15) menyajikan teori kebutuhan Maslow dalam bentuk

lebih menarik dengan gambar seperti berikut :



Gambar 2.1. Hirarki kebutuhan Maslow. Kebutuhan disusun dalam bentuk piramida, dengan kebutuhan paling dasar atau primer pada bagian bawah (Maslow, 1943, 1970).

Winardi (2004:13) menjelaskan teori Maslow di atas, sebagai berikut :

- a. **Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal.**
Kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup dan dilakukan secara berulang-ulang dalam periode waktu yang singkat.
- b. **Kebutuhan akan Keamanan.**
Kebutuhan akan proteksi terhadap bahaya fisikak, keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi; preferensi terhadap hal-hal yang dikenal dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal; dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta yang dapat diprediksi.
- c. **Kebutuhan-kebutuhan Sosial.**
Seorang individu ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi.
- d. **Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan.**
Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan, serta independensi (ketidaktergantungan).
Kebutuhan akan penghargaan mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seorang individu atau penghargaan dari pihak lain; kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.
- e. **Kebutuhan untuk Merealisasikan Diri.**
Kebutuhan untuk merealisasikan diri atau aktualisasi diri berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.

Selanjutnya Hedarick Herzberg (dalam Gibson, 1997) mengembangkan teori dua-faktor, yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier* – *satisfiers*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene* – *motivators*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsik. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Herzberg (2003:56) adalah:

1. *Intrinsic motivators:*
 - a. *achievement*
 - b. *recognition*
 - c. *work itself*

- d. responsibility
- e. advancement
- f. growth
- 2. Hygiene factors:
 - a. company policy and administration
 - b. supervision
 - c. relationship with supervisor
 - d. work conditions
 - e. salary
 - f. relationship with peers
 - g. personal life
 - h. relationship with subordinates
 - i. status
 - j. security

Senenlara McClelland (dalam Gibson, 1997) mengemukakan teori Kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*, disingkat *n Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*, disingkat *n Aff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*, disingkat *n Po*).

Mc Clelland (1992:146) mengatakan

"The definition of n Achievement implies that people who are high on this dimension will be drawn to activities that are moderately difficult. That is, if the incentive is 'to do better' or the anticipated satisfaction is to be gained from doing better, neither a very easy nor a very difficult task would provide much opportunity for gratification."

Kemudian dia menyebutkan:

".....achievement motivation can improve the performance."

Dari ketiga teori di atas terlihat saling melengkapi. Mulai dari kebutuhan paling rendah tingkatannya (*basic need* pada teori Maslow), dilanjutkan teori *dissatisfiers - satisfiers* dari Herzberg sampai tingkat tertinggi (*need for achievement, affiliation, and power* dari teori Mc Clelland). Jelasnya tampak bahwa ketiga teori motivasi tersebut memiliki korelasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Sinamo (2002:45) mengatakan:

*...manusia memiliki empat jenis motivasi kerja yang berasal dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk empat dimensi yang hidup dalam empat ruang (*space*) sebagai berikut :

Manusia sebagai....	Hidup dalam.....	Bekerja dengan motivasi memiliki....
1. Makhluk Spiritual	Ruang moral spiritual	Kebutuhan spiritual
2. Makhluk Psikologis	Ruang psikologikal	Kebutuhan psikis
3. Makhluk Biologi	Ruang Fisikal	Kebutuhan biologis.
4. Makhluk Sosial	Ruang Publik	Kebutuhan sosial

Dengan demikian, bila dihubungkan dengan ketiga teori motivasi di atas dengan motivasi bekerja versi Sinamo, maka teori motivasi Maslow dan teori Herzberg menyayikan kebutuhan biologis, psikis dan sosial; sedangkan teori McClelland berkorelasi pada kebutuhan sosial dan psikis. Sementara dalam kenyataannya, ada orang bekerja yang memiliki motivasi spiritual. Oleh karena itu kebutuhan spiritual menjadi satu tambahan dari faktor motivasi dalam bekerja.

Sinamo (2002:48-50) menyatakan spiritual pada manusia ditandai dengan kemampuannya memahami, merasakan dan memberi respon terhadap fakta-fakta moral yang dipahami sebagai kesadaran moral dan diyakini sebagai hati nurani atau suara hati.

Kemudian Agustian (2001:xxxvii) menjelaskan bahwa suara hati berada dalam *Geist* (*Fitrah*) dan sudah *built-in* sebagai *spiritual center*, yang terletak diantara jaringan syaraf dan otak. Maka dari itu kebenaran sejati tidak bisa ditipu oleh siapapun, atau oleh apapun, termasuk diri kita sendiri. Mata hati ini dapat mengungkap kebenaran hakiki yang tak tampak di hadapan mata.

Sinamo (2002:50-51) berpendapat kekuatan spiritual seseorang ditentukan oleh tiga hal, yaitu : ketinggian kesadaran dan pengetahuannya akan prinsip-prinsip moral yang mengatur semua fakta moral dalam kehidupan; kemantapan keyakinannya atas eksistensi prinsip-prinsip moral di atas; dan kekuatan

komitmennya untuk menerapkan prinsip-prinsip moral yang diketahuinya dalam kehidupannya baik pada tingkat personal, organisasional dan sosial. Prinsip moral sebagai hukum-hukum dan aturan-aturan moral, berbentuk anjuran dan larangan, yang dibuat berlandaskan nilai-nilai moral dasar, yaitu kebenaran, keadilan, dan kebaikan.

Dengan demikian motivasi yang didukung oleh kebutuhan spiritual adalah dorongan pada manusia untuk melakukan sesuatu berdasarkan hati nurani atau suara hatinya, yang implementasinya berdasarkan nilai-nilai moral dasar.

Dari semua pendapat dan teori di atas jelaslah motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja seseorang serta mengarah tujuan yang ingin dicapai. Motivasi pribadi yang berasal dari internal individu rasanya timbul secara sadar dan otomatis (*built-in*) dalam pribadi setiap karyawan. Kesadaran tersebut dapat memicu dan memacu segala daya dan upaya yang dimiliki demi terwujudnya tujuan organisasi.

3. Hubungan Etos Kerja dengan Motivasi

Seperti yang telah dikemukakan Sinamo (2005:249) di atas bahwa pada tingkat paling fundamental, etos kerja adalah syarat utama bagi semua upaya peningkatan kualitas tenaga kerja atau SDM, baik pada level individual, organisasional maupun sosial. Oleh karena itu semua faktor yang menentukan peningkatan kinerja SDM dipengaruhi oleh etos kerja, tidak terkecuali motivasi.

Untuk memahami hubungan etos kerja terhadap motivasi, dapat dijelaskan melalui:

a. Pengertian umum dari beberapa pendapat tentang etos kerja dan motivasi

Menurut Tasmata (2002:15), etos memberi arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu, sedangkan menurut Gray (dalam Winardi, 2004): "...motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu," sehingga dapat dikatakan bahwa ada motivasi internal yang berasal dari individu itu sendiri dan motivasi eksternal yang berasal dari luar yang membuat orang termotivasi. Motivasi internal inilah yang dibentuk oleh sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu, yang disebut etos kerja. Etos kerja ikut memproses faktor internal seseorang sehingga memiliki motivasi.

Sementara Pendit (2004:1) mengemukakan, bahwa etos kerja seringkali digambarkan sebagai integritas, kerja keras, ketekunan dan lain-lain yang banyak menggambarkan atribut personal seseorang. Hal ini dapat dipahami bahwa timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang ditentukan oleh motivasi internal berasal dari faktor atribut personal, sebagai "selera bekerja", kata Rachman & Safitri (2007:2).

Dari pendapat Sinamo (2005:230) mengenai etos kerja dan pendapat Jones (dalam Gibson, 1997) tentang motivasi, maka dapat ditarik hubungan bahwa etos kerja sebagai doktrin kerja yang diyakini akan mewujudkan dalam perilaku, sebagaimana juga motivasi berhubungan erat bagaimana perilaku dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif yang timbul. Sedangkan Gibson (dalam Winardi, 2004) menyimpulkan bahwa motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja, motivasi diarahkan untuk mencapai suatu tujuan, dan perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan

merupakan faktor-faktor penting untuk diperhatikan. Hal ini berkaitan dengan pendapat Sinamo (2002:64) di atas, bahwa etos kerja akan mewujud dalam perilaku. Motivasi juga berhubungan erat dengan prestasi kerja, akan sesuai dengan pendapat Kadiman (2005:1) bahwa, etos kerja merupakan bagian penting dari keberhasilan manusia, baik dalam komunitas kerja yang terbatas, maupun dalam lingkungan sosial yang lebih luas.

b. Rincian etos kerja versi Sinamo terhadap teori motivasi yang dikembangkannya.

- 1). Kerja adalah rahmat, bekerja dengan tulus dan syukur.
Makna yang dapat diperoleh adalah selalu berikap dan berfikir positif dan hati berlimpah syukur, yang akan memenuhi kebutuhan spiritual sebagai motivasi dalam bekerja. (Sinamo, 2005:41)
Juga etos ini dapat menjadi dasar untuk bersinergi dengan orang lain. Hal ini akan terpenuhi kebutuhan psikis (aktualisasi diri) dan kebutuhan sosial (keamanan).
- 2). Kerja adalah amanah, bekerja benar penuh tanggung jawab.
Memegang apa dipercayakan dan dapat melaksanakan dengan benar disertai tanggung jawab. (Sinamo, 2005:62).
Hal ini berkaitan dengan sikap moral (kebutuhan spiritual), dan kebutuhan psikis (prestasi), kebutuhan sosial (pengakuan).
- 3). Kerja adalah panggilan, bekerja tuntas penuh integritas.
Kerja adalah panggilan sehingga kerja dipandang sebagai ladang untuk menjalankan tugas suci tertentu (kebutuhan spiritual) (Sinamo, 2005:88)
Menjalankan kerja sebagai panggilan secara internal akan membangun karakter integritas dalam diri (kebutuhan psikis) serta secara eksternal, berkat integritas yang kita tunjukkan maka kita akan dipercaya oleh mitra kerja kita, baik vertikal maupun horisontal (kebutuhan sosial). (Sinamo, 2005:101)
- 4). Kerja adalah aktualisasi, bekerja keras penuh semangat.
Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insani ini terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah pengalihan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang saling membentuk karakter dan kompetensi kita, sekaligus juga membuat diri kita sehat dan kuat lahir batin. (Sinamo, 2006:106).
Kebutuhan yang terpenuhi adalah fisiologi/biologis, sosial, psikis, dan spiritual.

5). Kerja adalah ibadah, bekerja serius penuh keintinan

Etos kerja ibadah penuh cinta inilah yang mampu menghasilkan kualitas yang menjadi bagian pokok budaya organisasi tersebut. (Sinamo, 2005:160).

Kebutuhan yang terpenuhi sosial, psikis, dan spiritual.

6) Kerja adalah seni, bekerja cerdas penuh kreativitas

Etos seni ini mempertinggi kompetensi budi-akhlak-iman.

Secara mental, bekerja seni antara lain tampak dari kemampuan berpikir tertib, sistematis, dan konseptual, cerdas dan kreatif dalam memecahkan masalah maupun menemukan solusi; menggagas pikiran-pikiran inovatif dan imajinatif; menghasilkan desain-desain proses, produk, dan solusi secara *gemina*. (Sinamo, 2005:165).

Kebutuhan yang terpenuhi sosial, psikis, dan spiritual.

7). Kerja adalah kehormatan, bekerja tekun penuh keunggulan

Melalui pekerjaan, roh ini mengemuka sebagai keinginan untuk mencapai hal yang besar, bernilai tinggi, diuji oleh motivasi besar untuk mencapai keunggulan dan keunggulan. Bekerja lebih daripada sekedar mencari nafkah dan lapangan pembangunan karier, tetapi memiliki misi yang lebih besar. (Sinamo, 2005:180).

Kebutuhan yang terpenuhi sosial, psikis, dan spiritual.

8). Kerja adalah pelayanan, bekerja seruputnya penuh kerendahan hati

Karakter pekerjaan kita menegaskan eksistensi pekerjaan itu sendiri, yaitu bahwa keberadaan pekerjaan kita diperlukan secara organik sehingga tercipta suatu jaringan kerja yang saling membutuhkan dan saling menghidupi. (Sinamo, 2005:191)

Kebutuhan yang terpenuhi sosial dan psikis

4. Definisi Sikap dan Pengertian Budaya Organisasi

Salah satu faktor manusianya (etos kerja dan motivasi), lingkungan organisasi turut mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan organisasi yang perlu disikapi oleh karyawan berkaitan dengan kinerja dan kepuasan kerja adalah budaya organisasi.

a. Definisi Sikap

Menurut Gibson (1997:37) sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku, karena sikap itu berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar dan motivasi. Sikap adalah kesiap-siagaan mental yang diorganisasi lewat

pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, objek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Sedangkan menurut Robin (dalam Ratnawati, 2004), sikap adalah suatu pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam sikap terdapat tiga komponen yaitu (1) *cognitive component*, (2) *affective component*, dan (3) *behavioral component*. *Cognitive component* dari suatu sikap berkenaan dengan segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap. *Affective component* berkenaan dengan emosional atau perasaan. Sedangkan *behavioral component* berkenaan dengan suatu maksud untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Sementara Ndraha (2005:65) mengemukakan bahwa :

"sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu objek tertentu. Ia menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu".

Mitchell (1978:118) mengatakan :

".....attitude could be seen as a predisposition to respon in a favorable or unfavorable way to object, persons, concepts, or whatever. Attitude is related to behavior, attitude is a unidimensional variable, and attitude is a hypothetical construct...."

b. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Ratnawati (2004), budaya organisasi menurut George dan Jones (2002), adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun diluar organisasi.

Amnesi (dalam Talizidahu, 2005), merumuskan budaya organisasi adalah:

"A set of basic assumption and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration."

Robbin & Coulter (1999:76) menjelaskan bahwa, budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut.

Definisi ini menyiratkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi individu-individu menyerapnya berdasarkan apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi itu. Selain itu budaya organisasi adalah istilah deskriptif. Budaya itu menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya atau tidak. Budaya itu menggambarkan bukan menilai.

Selanjutnya Robbin (1998:247) mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menandai praktik dari budaya suatu organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejaht mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejaht mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejaht mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejaht mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejaht mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Kompetitif. Sejaht mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya lalai-santai.
7. Kemantapan. Sejaht mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Sedangkan menurut Brown (1998:9) adalah:

"Organisational culture refers to the pattern of beliefs, value and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organisation's history; and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members."

Brown (1998:10) juga menguraikan kandungan budaya organisasi, diantaranya :

1. *artefacts*
2. *language in the form of jokes, metaphors, stories, myths, and legends*
3. *behaviour pattern in the form of rites, rituals, ceremonies and celebrations*
4. *norm of behaviour*
5. *heroes*
6. *symbols and symbolic action*
7. *beliefs, values and attitudes*
8. *ethical code*
9. *basic assumptions*
10. *history*

Oleh karena dalam tulisan ini yang dimaksudkan organisasi, adalah organisasi perusahaan atau korporat, maka budaya organisasi yang dimaksud dapat juga disebut sebagai budaya korporat. Menurut Trepoer (dalam Mitchell, 2001) beberapa ciri dasar budaya korporat yang ideal, adalah:

1. Setiap budaya perlu membangkit rasa bertanggung jawab diantara staf dan karyawan.
2. Budaya korporat perlu disampaikan secara jelas, di lintas budaya. Jika terlalu serupa dengan budaya kantor pusat, maka karyawan tidak akan menerimanya.
3. Berpikir secara lokal, bertindak secara konsisten. Meskipun fleksibilitas penting, namun harus ada prinsip-prinsip penerapan yang konsisten di sepanjang budaya.
4. Budaya korporat harus sesuai dengan persyaratan pasar dunia yang kompetitif, dan mampu berubah untuk beradaptasi dengan kondisi-kondisi pasar yang baru.

c. Pengertian Sikap pada Budaya Organisasi

Menurut Gibson (1997:57) sikap adalah kesiap-siagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, objek dan situasi yang berhubungan dengannya. Sedangkan Robbin (dalam Ratnaewati, 2004) mengatakan, bahwa sikap adalah suatu pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sementara Taliziduhu (2005:65) menyatakan :

"sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu objek tertentu, ia menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu".

Menurut George dan Jones (2002), budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Robbin dan Coulter (1999:76) melengkapi, budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain.

Dari pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan sikap pada budaya organisasi adalah kesiapsiagaan mental, kecenderungan jiwa, dan pernyataan evaluatif serta responnya terhadap sistem makna bersama yang dianut dalam suatu organisasi, yang berupa nilai dan norma informal yang mengontrol cara interaksi anggota organisasi.

Ndraha (2005:212), menyatakan bahwa kalau perhatian dapat diukur dengan skala kuat sampai lemah, bahkan sampai goyah, maka sikap dapat diukur dengan skala positif (menerima), ragu-ragu, sampai negatif (menolak). Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya dengan menolak dengan sekeras-kerasnya.

Berdasarkan pendapat Taliziduhu di atas, maka pengukuran sikap pada budaya organisasi dapat dikembangkan menjadi : menerima apa adanya, menerima dengan kritis, tidak peduli atau masa bodoh, menolak dengan alasan, dan menolak tanpa kompromi.

5. Hubungan Etos Kerja dengan Sikap pada Budaya Organisasi

Tasmara (2002:13) menyatakan juga, etos memberi arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Menurut Rachunan & Savitri (2007:2), etos kerja sebenarnya adalah istilah populer untuk "selera bekerja".

Pendit (2004:1) mengungkapkan, etos kerja digambarkan sebagai integritas, kerja keras, ketekunan dan lain-lain yang banyak menggambarkan atribut personal seseorang. Dalam kamus Webster (dalam Sinamo, 2002), "etos" didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi. Sinamo melengkapi, bahwa etos kerja adalah doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka.

Bila pengertian sikap pada budaya organisasi di atas, dikaitkan dengan beberapa pendapat tentang etos kerja yang menggambarkan atribut personal seseorang, berupa keyakinan, kepribadian, karakter, doktrin dan selera bekerja, sebagai panduan tingkah laku dalam bekerja, maka dapat ditarik benang merah antara etos kerja dengan sikap pada budaya organisasi. bahwa etos kerja yang memiliki dasar keyakinan, kepribadian, karakter, doktrin dan selera bekerja, dapat menjadi panduan dalam bersikap terhadap budaya organisasi di tempat kerja, untuk bekerja baik dan benar yang diwujudkan dalam perilaku kerja. Dengan dasar keyakinan, kepribadian, karakter, doktrin dan selera bekerja, dapat mengarahkan ketetapan mental dan jiwa serta membimbing pernyataan evaluasi dan memberikan respon terhadap sistem nilai bersama yang dianut organisasi.

Bila ditinjau dari paradigma etos kerja versi Sinamo, maka hubungan etos kerja dengan sikap pada budaya organisasi, adalah :

Etos:1. Kerja adalah rahmat: Aku bekerja tulus penuh syukur
 Makna rahmat yang terdapat merupakan tawaran yang sangat mengimbuhi bagi kita untuk selalu bersikap dan berfikir positif. (Sinamo, 2005:41)
 Manusia rahmatan, yaitu manusia yang sungguh-sungguh baik. Dari etos ini terdapat dengan sikap dewasa, adil, bijaksana, dan ikhlas. (Sinamo, 2005:55)

Etos 2. Kerja adalah amanah: Aku bekerja benar penuh tanggung jawab
Amanah adalah titipan berharga yang dipercayakan dan tarikat secara moral untuk melaksanakannya dengan baik dan benar.(Sinamo, 2005:62)
Dari etos ini terkait sikap tanggung jawab.(Sinamo, 2005:79)

Etos 3. Kerja adalah panggilan: Aku bekerja tuntas penuh integritas
Kerja adalah panggilan, sehingga kerja dipandang sebagai ladang untuk menunaikan tugas suci tertentu.(Sinamo, 2005:88).
Memiliki integritas, artinya berkeimanan, bersikap jujur pada diri sendiri dan berkehendak baik, serta bersikap sesuai tuntutan dharma, profesi, dan nurani.(Sinamo, 2005:101).

Etos 4. Kerja adalah aktualisasi: Aku bekerja keras penuh semangat
Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insan ini terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah pengalihan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selalu membentuk karakter dan kompetensi, sekaligus juga membuat diri sehat dan kuat lahir batin.
Sikap yang terkait dengan etos ini adalah sikap pantang menyerah dan pantang pasrah (Sinamo, 2005:109)

Etos 5. Kerja adalah ibadah: Aku bekerja serius penuh kecinnaan
..... kerja sebagai ibadah sesungguhnya adalah tindakan memberikan atau meniadakan (the act of giving) kepada Dia yang kita abdi (Sinamo, 2005:127)
Etos kerja ini terkait dengan sikap pengabdian, rela berkorban, dan kesungguhan.(Sinamo, 2005:129)

Etos 6. Kerja adalah seni: Aku bekerja cerdas penuh kreativitas
..... etos seni ini akan mempertinggi kompetensi budi-akhlak-iman kita.(Sinamo, 2005:164).
Secara mental, bekerja seni antara lain tampak dari kemampuan berpikir tertib, sistematis, dan konseptual; cerdas dan kreatif dalam memecahkan masalah maupun menemukan solusi; menggagas pikiran-pikiran inovatif dan imajinatif; menghasilkan desain-desain proses, produk, atau solusi secara *genuine*.(Sinamo, 2005:165).
Etos kerja ini berkaitan dengan sikap kreatif dan inovatif.

Etos 7. Kerja adalah kehormatan: Aku bekerja tekun penuh keunggulan
..... kerja adalah kehormatan, dan karenanya kita wajib menjaga kehormatan itu dengan menampilkan kinerja yang unggul (*excellent performance*). Kita juga harus bangga apabila mampu menjaga kehormatan diri kita dan sebaliknya malu apabila gagal mempertahankannya.(Sinamo, 2005:172).
Kehormatan juga berarti keberadaan, termasuk sopan santun, sikap madani, dan laku yang adil dan baik. (Sinamo, 2005:173)

Etos 8. Kerja adalah pelayanan: Aku bekerja seripurna penuh kerendahan

hati

.....kemuliaan datang dari pelayanan. (Sinamo, 2005:191).

Mengingat kita adalah makhluk mulia sudah sepantasnya kita menampilkan sikap kerja yang mulia pula. Contoh sikap kerja mulia ialah keseriusan, kesungguh-sungguhan, jujur, hemat, bertanggung jawab, dan teliti. Dalam kaitan dengan orang lain sikap kerja mulia misalnya sopan santun, hormat, sabar, rendah hati, melayani, dan bersemangat (Sinamo, 2003:197)

6. Pengertian Kinerja karyawan

Dalam hubungannya dengan kinerja, maka Rivai (2005:309) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Micheli (1978:327) merumuskan hubungan kinerja dengan kemampuan dan motivasi, melalui persamaan :

$$\text{Kinerja} = \text{kemampuan} \times \text{motivasi}$$

Menurutnya, formula di atas sangat menggabungkan gagasan dua faktor penting dalam kinerja yang baik. Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, tidak mungkin meningkat ke tahap akhir yang tinggi. Pertama, karyawan mengetahui apa yang dikerjakan tetapi tidak ada kepedulian, dan kedua karyawan bekerja keras tetapi tidak memiliki keterampilan.

Sedangkan Wiriardi (2004:114) membuat sebuah model terintegrasi tentang kinerja

$$\text{Kinerja} = \text{sifat individual} \times \text{upaya kerja} \times \text{bantuan keorganisasian}$$

Robbin (2001:173) melengkapi pengertian kinerja, dengan :

$$\text{performance} = f(A \times M \times O)$$

"Performance is a function of the interaction of ability, motivation, and opportunity"

Artinya kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Dari penjelasan di atas, nampak bahwa kinerja individu seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan, menurut Rivai (2005:16). Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Dessler (1997:6) mengungkapkan faktor kinerja dalam pengukuran kinerja:

1. mutu: kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang dijalankan.
2. produktivitas: mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. pengetahuan jabatan: keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada jabatan.
4. kehandalan: sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.
5. ketepatan: sejauh mana seorang karyawan tepat pada waktunya, mengikuti periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan.
6. ketidakergantungan: sejauh kerja dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

7. Hubungan Etos Kerja dengan Kinerja

Tasmara (2002:15) mengatakan etos memberi arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Menurut Rachman & Savitri (2007:2), etos kerja sebenarnya adalah istilah populer untuk "selera bekerja". Pandi (2004:1) mengungkapkan, etos kerja digambarkan sebagai integritas, kerja keras, ketekunan dan lain-lain yang banyak menggambarkan atribut pribadi seseorang. Sinarno (2002:64) melengkapi, bahwa etos kerja adalah doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan secara khas dalam perilaku kerja mereka.

Rivai (2005:309) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan Michell (1978:327) menunjukkan hubungan kinerja dengan kemampuan dan motivasi. Menurutnya, kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, tidak mungkin menuntun ke tahap akhir yang tinggi. Pertama, karyawan mengetahui apa yang dikerjakan tetapi tidak ada kepedulian, dan kedua karyawan bekerja keras tetapi tidak memiliki keterampilan.

Sementara Winardi (2004:114) membuat sebuah model terintegrasi tentang kinerja

$$\text{Kinerja} = \text{sifat individual} \times \text{upaya kerja} \times \text{bantuan keorganisasian}$$

Robbin (2001:173) melengkapi, bahwa kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan..

Menurut Rivai (2005:16), kinerja individu seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat dibuat satu pengertian terpadu tentang kinerja. Kinerja adalah perilaku nyata seseorang yang ditentukan sifat individunya (kemampuan), keinginan, motivasi, upaya kerja, dan lingkungan (kesempatan, bantuan keorganisasian) tempat dia bekerja. Oleh karena itu faktor-faktor dari kinerja di atas, seperti sifat individu, keinginan, motivasi, dan upaya kerja nampak memiliki hubungan dengan pemahaman tentang etos kerja. Mengingat bahwa etos kerja menggambarkan atribut personal seseorang, berupa keyakinan, kepribadian, karakter, doktrin dan selera bekerja, sebagai panduan tingkah laku dalam bekerja. Jadi, terdapat hubungan antara etos kerja dengan kinerja melalui faktor sifat individu seseorang, yakni atribut personal yang dimiliki tentang kerja.

Jika ditinjau lebih rinci, hubungan etos kerja versi Sinamo dengan kinerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

Etos 1. Kerja adalah rahmat : Aku bekerja tulus penuh syukur

Dengan paradigma ini, rahmat adalah kekuatan yang mentransformasikan manusia : mengubah yang cules menjadi ikhlas, mengubah yang pelit jadi mampu bekerja tulus penuh syukur, tidak panik, tidak mengeluh, tidak bersungut-sungut, tidak merengek-rengok, tidak iri pada rezeki orang, dan tidak menuntut apa yang tak patut; mengubah yang tunduk pada nafsu dan hasrat-hasrat rendah menjadi mampu berperilaku mulia sesuai martabat dirinya; dan mengubah yang kelalu negatif dan reaktif menjadi senantiasa positif dan proaktif. (Sinamo, 2005:55)

Etos ini sesuai dengan faktor kinerja yaitu dapat diterimanya kerja yang dijalankan.

Etos 2. Kerja adalah amanah : Aku bekerja benar penuh tanggung jawab

Sebagai pemegang amanah (*trust holder*) kita adalah orang yang dipercaya dan diharapkan mampu melaksanakan amanah tersebut dengan sukses. Istilah dipercaya di sini memiliki dua makna. Pertama, dipercaya secara teknis. Ini mengandaikan adanya kompetensi. Dengan kompetensi orang mampu melaksanakan tugasnya dengan benar sesuai dengan standar teknis dan profesional. Kedua dipercaya secara moral. Ini mengandaikan adanya integritas. Dengan integritas orang mampu melaksanakan

tugasnya dengan benar sesuai standar etis, tidak berkubang dalam KKN. (Sinamo, 2005:70).

Etos ini berkaitan dengan mutu sebagai faktor kinerja, yang memerlukan kecermatan.

Etos 3. Kerja adalah panggilan : Aku bekerja tuntas penuh integritas

Kerja adalah panggilan, sehingga kerja dipandang sebagai ladang untuk menunaikan tugas suci tertentu. (Sinamo, 2005:88).

Memiliki integritas, artinya berkomitmen, untuk menunaikan tugas hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggung jawab. (Sinamo, 2005:101).

Etos ini berkaitan dengan mutu sebagai faktor kinerja, yaitu dalam ketuntasan.

Etos 4. Kerja adalah aktualisasi : Aku bekerja keras penuh semangat

..... proses kerja mengubah *inner potential* kita menjadi *real personal power* dalam bentuk kompetensi, keahlian, dan berbagai pengetahuan aplikatif-operasional lainnya.

Atas dasar inilah etos kerja keras ini tepat sekali dijadikan sebagai basis untuk membangun kinerja dan produktivitas pribadi bagi seluruh jajaran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi kita. (Sinamo, 2005:106)

Etos ini berkaitan dengan produktivitas, yaitu dalam hal efisiensi.

Etos 5. Kerja adalah ibadah : Aku bekerja serius penuh keintaan

..... dengan etos kerja penuh cinta inilah yang mampu menghasilkan kualitas. Kualitas tidak lagi sekedar jargon, tetapi telah menjadi budaya.

Mutu dalam hal ini menjadi bagian pokok budaya organisasi tersebut. Artinya, orang berorientasi pada yang terbaik saja. (Sinamo, 2005:140)

Etos ini berkaitan dengan faktor kinerja yang berupa kehandalan dalam penyelesaian tugas dan tidak lanjut.

Etos 6. Kerja adalah seni : Aku bekerja cerdas penuh kreativitas

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Sukacita ini bertambah pula karena adanya suasana penuh tantangan yang memungkinkan terjadinya *sense of accomplishment*. (Sinamo, 2005:149)

Etos seni mengekspresikan jiwa kreatif-artistik kita, memperindah karya dan kinerja kita. (Sinamo, 2005:167).

Etos ini tentu saja berkaitan dengan faktor mutu dalam kinerja.

Etos 7. Kerja adalah kehormatan : Aku bekerja tekun penuh keunggulan

..... kerja adalah kehormatan; dan karenanya kita wajib menjaga kehormatan itu dengan menampilkan kinerja yang unggul (*excellent performance*). (Sinamo, 2005:172).

Etos ini juga berkaitan dengan faktor mutu dalam kinerja.

Etos 8. Kerja adalah pelayanan : Aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati

.....kemuliaan datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang mulia.Selanjutnya, pekerjaan dan profesi yang melayani adalah pekerjaan dan profesi yang mulia karena merupakan bentuk pelayanan rid bagi sesama baik secara fungsional maupun hierarkis. (Simamo, 2003: 191).

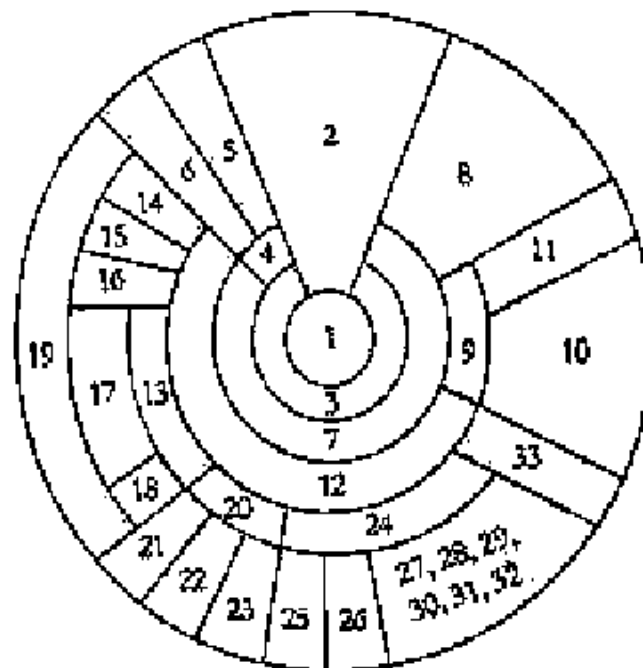
Etos ini berkaitan dengan faktor kehandalan dalam kinerja yang berupa penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

Jadi ketika semua etos kerja versi Simamo di atas diperankan sebagai perilaku nyata dalam bekerja, maka dengan sendirinya sudah membangun kinerja pada diri individu yang bersangkutan. Mengingat salah satu faktor pembentuk kinerja adalah sifat individu.

2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Seperti telah dirumuskan di atas, baik oleh Michell (1978:327) maupun Robbin (2001:173) bahwa salah satu faktor pembentuk kinerja adalah motivasi. Jelasnya, motivasi berkaitan dengan kinerja disamping sifat individual dan faktor lingkungan yang berupa kesempatan dan bantuan keorganisasian.

Dalam Winardi (2003:9), R.A. Sutermeister menyajikan konsep produktivitas dalam bentuk model berikut, yang mana terdapat 33 buah determinan yang mempengaruhi produktivitas sebagai variabel.



Gambar 2.2 Faktor-faktor Pokok yang Mempengaruhi Kinerja dan Produktivitas Para Karyawan (Sinermeister, 1963).

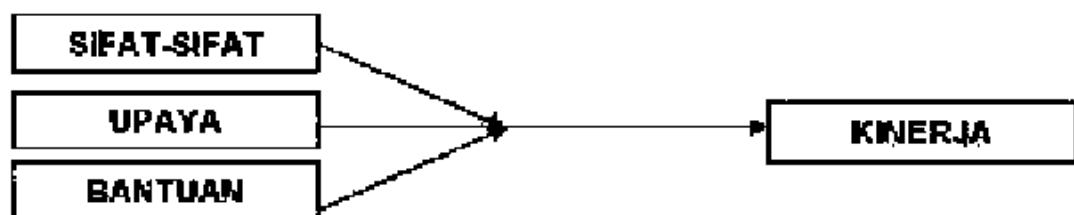
Keterangan :

1. Productivity
2. Technological development, Raw material, Job layout Methods
3. Employee's job performance
4. Ability
5. Knowledge: Education, Experience, Training, Interest
6. Skill: Aptitude, Personality
7. Motivation
8. Physical Condition: Lighting, Temperature, Ventilation, Rest Periods Safety, Music
9. Individual's needs Physiological, Social, Egoistic
10. On job and off- Job activities, Perception of situation, Level of aspiration, Reference group, Male-Female, Cultural background, Education, Experience
11. Point in time General economic condition, Individual's personal situation
12. Social condition
13. Formal organization
14. Organization structure
15. Leadership climate
16. Organization efficiency
17. Personnel policies, Job content, selection, Placement, Introduction to job standards, Wage salary level, Incentives, Job evaluation Performance Ratings, Training
18. Communication
19. Specific environment of company or plant-Time

20. Informal organization (groups)
21. Size
22. Cohesiveness
23. Goals
24. Leaders
25. Relationship with superior
26. Planning skill and technical knowledge
27. Type of leadership
28. *Laissez-faire*
29. Autocratic; Close supervision, Production-centered
30. Democratic; General supervision Employee-centered
31. Participation
32. Combination
33. Union

Sutemester (1963) melalui gambar di atas, menjelaskan bahwa kinerja (*employee's job performance*) dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemudian kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat (*knowledge, education, experience, training, interest*). Selanjutnya motivasi dipengaruhi oleh kondisi fisik: pencahayaan, temperatur, ventilasi, keselamatan masa istirahat, musik (*physical condition: lighting, temperature, ventilation, rest periods safety, music*); kebutuhan individu: fisiologi, sosial, egoistik (*individual's needs: physiological, social, egoistic*) dan kondisi sosial (*social condition*).

Wibisono (2004:114) juga menyatakan sifat-sifat individual, upaya kerja, dan bantuan keorganisasian, sebagai tiga buah variabel yang mempengaruhi Kinerja individu. Secara sederhana dapat digambarkan :



Gambar 2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Melalui konsep motivasi, upaya dapat dipengaruhi, sehingga hubungan di atas dapat dimodifikasi menjadi :

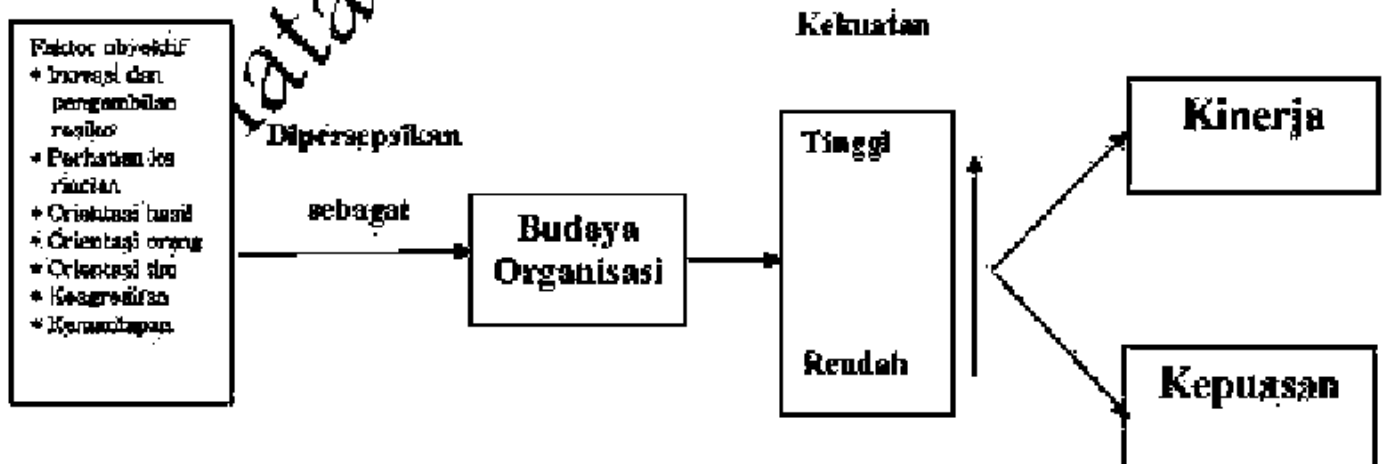


Gambar 2.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja

9. Hubungan Sikap pada Budaya Organisasi dengan Kinerja

Robbin (1998:264), menyatakan bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Bagan di bawah ini melukiskan budaya organisasi sebagai suatu variabel.



Gambar 2.5. Bagaimana Budaya Organisasi berdampak pada Kinerja dan Kepuasan

Tampak dari gambar 2.3 di atas, bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja melalui kekuatan budaya itu sendiri yang rendah (lemah) atau tinggi (kuat). Robbin (1998:265) menambahkan, tepal seperti kepribadian orang cenderung tetap dengan berjalannya waktu, demikian pula budaya yang kuat sukar untuk diubah. Sebaliknya mudah untuk mengubah budaya yang lemah.

Oleh karena itu sikap karyawan terhadap budaya organisasi akan tergantung kuat lemahnya budaya tersebut. Semakin kuat budaya organisasi yang berlaku akan memaksa karyawan bersikap menerima dan merasa cocok, sementara budaya lemah akan mudah diterima, tetapi juga belum tentu akan sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki setiap individu. Namun, apabila karyawan tidak dapat menerima dan tidak cocok terhadap budaya organisasi yang hidup, maka akan berdampak pada kinerjanya. Hal ini sesuai yang Robbin (1998:265) katakan, memperkerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Tidak mengherankan, tingkat keluarnya karyawan yang "tidak cocok" lebih tinggi daripada individu yang merasa cocok. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocoknya dia di dalam organisasi itu.

Jelasnya, sikap karyawan terhadap budaya organisasi yang merupakan kesiapsiagaan mental, kecenderungan jiwa dan pernyataan evaluatif serta responnya terhadap sistem makna bersama yang dianut dalam suatu organisasi, yang berupa nilai dan norma informal yang mengontrol cara interaksi anggota organisasi, akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja baik langsung -

berkaitan dengan pekerjaan- maupun tidak langsung yang berupa pemberlakuan tradisi-seremonial yang tidak sesuai nilai-nilai kehidupan karyawan.

10. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbin (2001:76) menyatakan :

"...job satisfaction is an individual's general attitude toward his or her job."

Sedangkan menurut George & Jones (dalam Ratnawati, 2004), kepuasan kerja merupakan kumpulan *feelings* dan *beliefs* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Derajat atau tingkat kepuasan kerja terdistribusi antara sangat puas sekali sampai sangat tidak puas sekali, dan hal ini dirasakan berbeda antara sesama individu.

Sementara Baehr, Jex, dan Ghosh (2004:234) menyatakan:

"Kepuasan kerja paling sering didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang diasosiasikan dengan situasi kerja atau pekerjaan (Locke, 1976). Menurut beberapa pihak, konstruksi kepuasan kerja tampaknya dilihat sebagai tujuan itu sendiri, karena keadaan emosi yang positif dianggap menyenangkan atau menguatkan. Akan tetapi beberapa studi juga melaporkan bahwa pengukuran kepuasan mungkin berkaitan dengan pengukuran konstruk sikap lainnya, seperti kepuasan hidup dan dengan hasil yang dapat diamati seperti kesehatan fisik, panjang umur, kesehatan mental dan tingkatan absensi (Carsten dan Spector, 1987; Hanisch dan Hulm, 1991; Locke, 1976). Riset lapangan dan teori menunjukkan, kepuasan kerja secara negatif diasosiasikan dengan ketegangan. Kepuasan kerja, pada gilirannya, sebagian disebabkan oleh karakteristik pekerjaan (misalnya otonomi, variasi, umpan-balik, identitas dan signifikansi)."

Rivai (2005:475) mengemukakan bahwa:

"Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja."

Wihardi (2004:139), memaparkan indikator kepuasan kerja, sebagai berikut :

1. Pekerjaan: sangat menarik, rutin, menantang, menjenuhkan, dilibatkan
2. Imbalan: pendapatan cukup untuk pengeluaran-pengeluaran material, pasangan, hidup, tidak pasti, dibayar di bawah standar.
3. Promosi: peluang baik untuk maju, pekerjaan tanpa harapan, promosi teratur, kebijakan promosi tidak layak.
4. Supervisi: menanyakan pendapat saya, sulit dipuaskan, tidak baik (kasar), penuh pertimbangan.
5. Rekan-rekan kerja: mengstimulasi, malas, lambat, penuh ambisi, bodoh, cepet

11. Hubungan Kinerja dengan Kepuasan Kerja

Wihardi (2004:115), mengungkapkan bahwa, apabila imbalan-imbalan dialokasikan berdasarkan kinerja masa lampau (maksudnya, apabila imbalan-imbalan tergantung pada kinerja), maka kinerja dapat menyebabkan timbulnya kinerja masa yang akan datang dan kepuasan. Berbicara secara figuratif dapat dikatakan bahwa:



Gambar 2.6 Hubungan Imbalan, Kinerja dan Kepuasan

Robbin (2001:77) menyatakan :

"Managers' interest in job satisfaction tends to center on its effect on employee performance. Researchers have recognized this interest, so we find a large

number of studies that have been designed to assess the impact of job satisfaction on productivity, absenteeism, and turnover."

1. Kepuasan dan Produktivitas

Pernyataan bahwa *"happy workers are productive workers"* tidak sepenuhnya benar. Kenyataannya justru *"productive workers are likely to be happy workers."* Secara individu, menunjukkan bahwa produktivitas mengarah ke kepuasan. Orang yang bekerja baik akan membuat dirinya bahagia.

2. Kepuasan dan Tingkat Absensi

Studi yang menginvestigasi hubungan antara kedua aspek ini menghasilkan korelasi negatif. Robbin menyatakan bahwa karyawan yang terpuaskan tidak akan meninggalkan pekerjaan (mangkir) dengan sengaja-mena.

3. Kepuasan dan Tingkat penggantian karyawan

Kedua aspek inipun berkorelasi negatif, bahkan lebih kuat dibanding dengan korelasi kepuasan terhadap tingkat absensi (tidakhadiran). Dengan demikian, karyawan yang terpuaskan tidak akan pernah meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja.

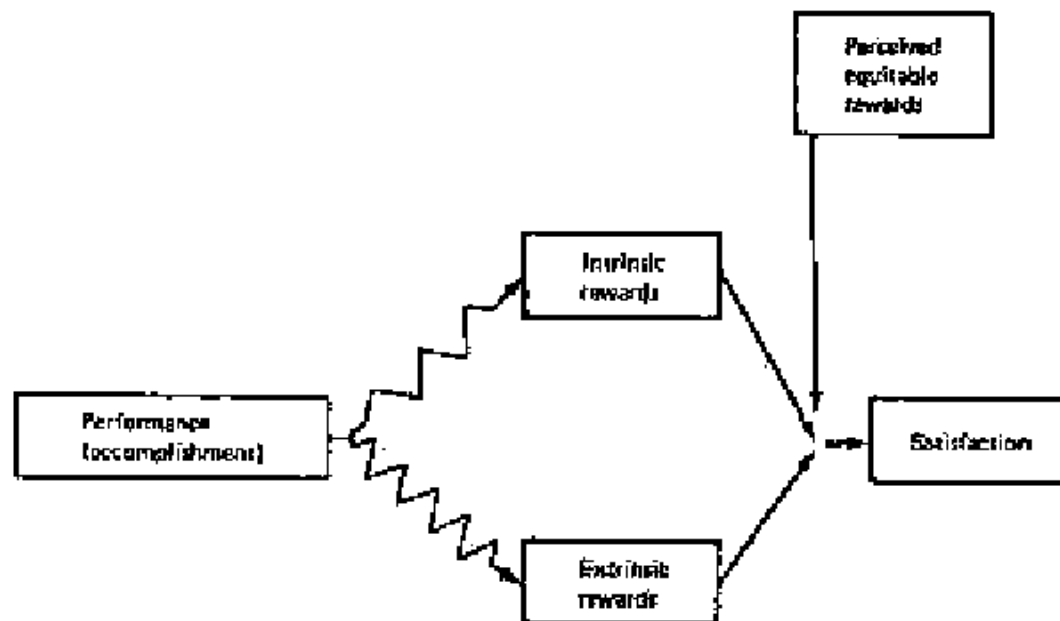
Jung (1978:173) menulis :

"Lawler and Porter (1967) suggested that the expectation that greater job satisfaction will enhance performance is erroneous and argued that the reverse relationship is more tenable. That is, workers who perform better will be the ones who are more satisfied, especially because they may receive greater pay for their better performance."

Lawler dan Porter (1983:103) juga menulis :

"Vroom's statement contains a hint of why, despite the fact that satisfaction and performance are caused by different things, they do bear some relationship to each other. If we assume, as seems to be reasonable, in terms of motivation theory, that rewards cause satisfaction, and that in some cases performance produces rewards, then it is possible that the relationship found between satisfaction and performance comes about through the action of a third variable—reward. Briefly stated, good performance may lead to rewards, which in turn lead to satisfaction; this formulation then would say that satisfaction, rather than causing performance, as was previously assumed, is caused by it."

Lawler dan Porter, menampilkan pemikirannya dalam bentuk diagram di bawah ini



Gambar 2. 7 Model Teoritis Hubungan Kinerja dan Kepuasan Kerja

Penjelasan dari model Masler dan Porter pada Gambar 2.7. di atas, adalah :

1. Kinerja menghasilkan dua jenis penghargaan, yaitu: penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.
2. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang terkontrol dan diorganisir seperti apa, promosi, status, dan keamanan, serta semua kebutuhan tingkat rendah.
3. Hubungan secara langsung antara kinerja dengan penghargaan ekstrinsik sangat sulit, karena banyak faktor.
4. Keterkaitan hubungan kinerja dengan penghargaan ekstrinsik relatif lemah dan tidak sempurna (digambarkan dengan garis bergelombang).

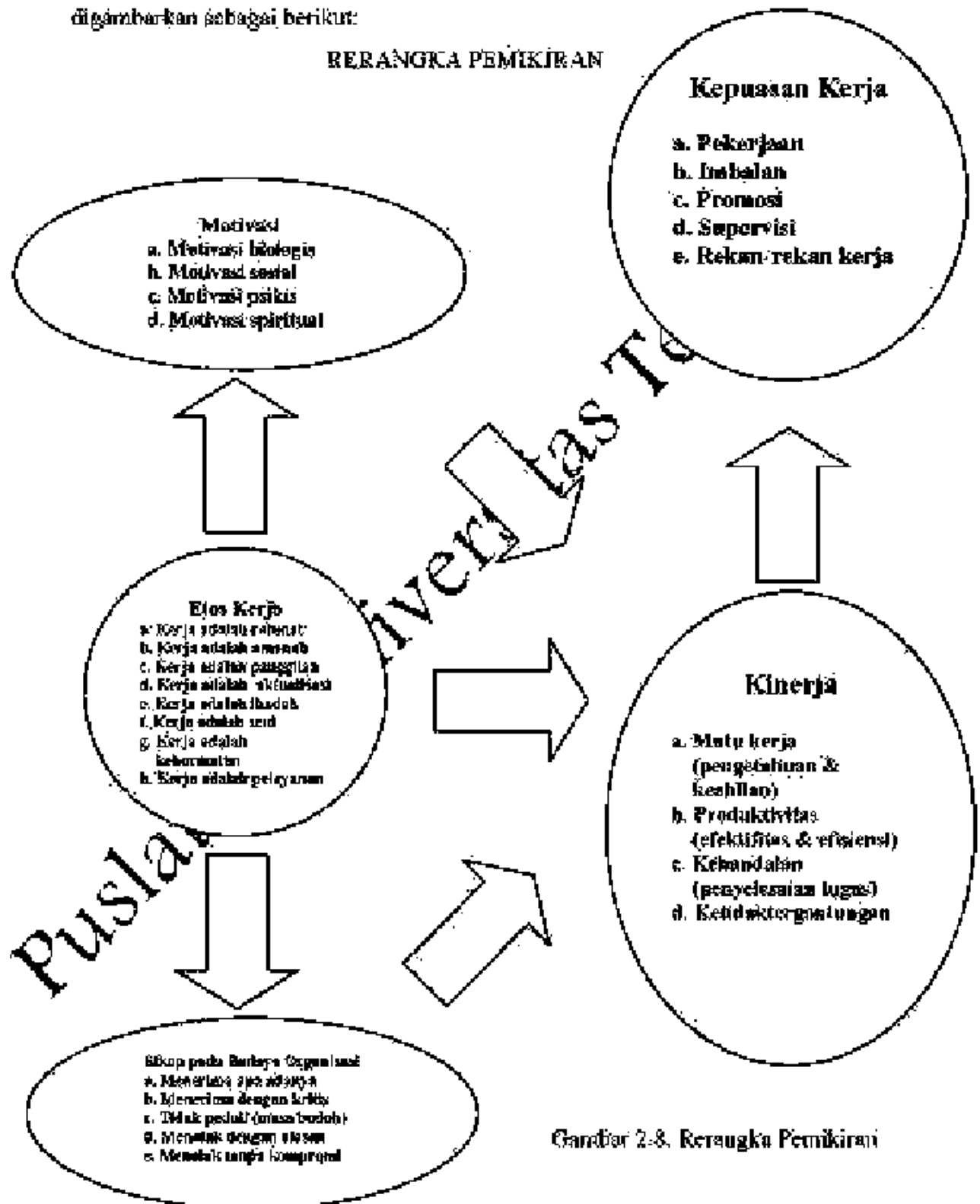
5. Penghargaan intrinsik, adalah penghargaan mediasi internal, yang terdapat pada individu yang berkinerja baik, perasaan memiliki prestasi kerja, kebutuhan akan aktualisasi diri, serta semua kebutuhan tingkat tinggi.
6. Hubungan antara kinerja dengan penghargaan intrinsik memungkinkan secara langsung.
7. Keterkaitan hubungan kinerja dengan penghargaan intrinsik, digambarkan dengan garis semi gelombang.
8. Penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik tidak berkaitan langsung pada kepuasan kerja, karena hubungan ini sekedarnya dari penghargaan wajar yang dihasilkan.

Puslata ~ Universitas Terbuka

C. Rerangka Konseptual

1. Rerangka Berfikir

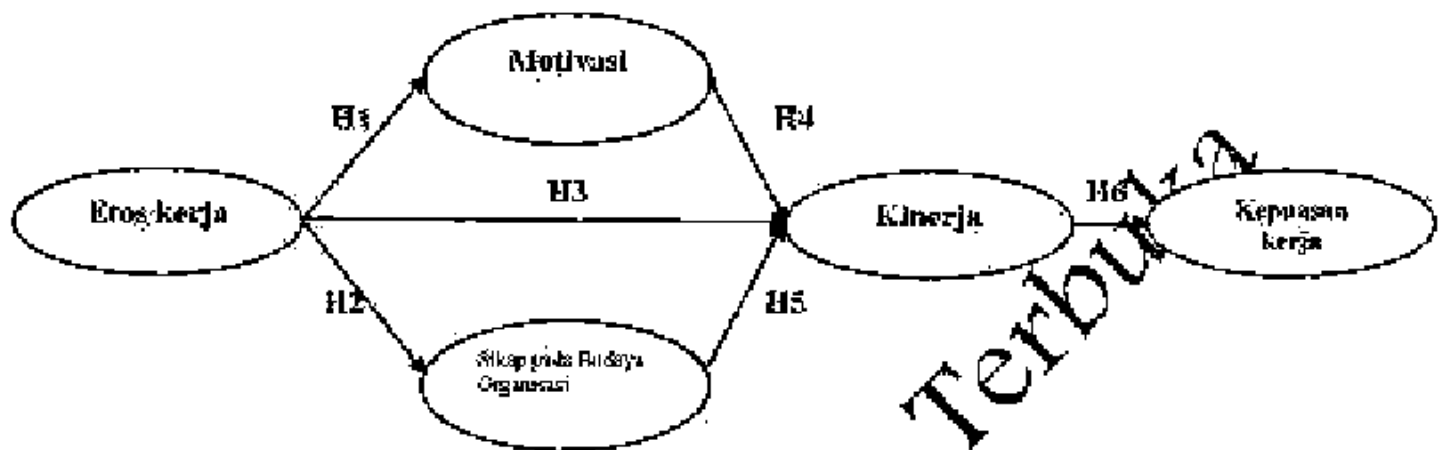
Dari uraian diatas dapat disederhanakan dalam ahur pikir, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2-8. Rerangka Pemikiran

2. Rerangka Konsep

Dari rerangka berpikir di atas, maka dapat disederhanakan dalam bentuk rerangka konsep di bawah ini :



Gambar 2.9. Rerangka Konsep

3. Variabel Penelitian

Bentuk dari rerangka konsep penelitian pada gambar 2.9 menjelaskan mengenai variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Variabel Bebas : Eros kerja
Variabel Terikat : Motivasi
- b. Variabel Bebas : Eros kerja
Variabel Terikat : Sikap pada Budaya Organisasi
- c. Variabel Bebas : 1. Eros kerja
2. Motivasi
3. Sikap pada Budaya Organisasi
Variabel Terikat : Kinerja
- d. Variabel Bebas : Kinerja
Variabel Terikat : Kepuasan kerja

D. Definisi Operasional

OPERASIONALISASI VARIABEL

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
1.	Etos kerja	Etos kerja adalah perangkat perilaku dalam bekerja yang didasari keyakinan dan komitmen, sehingga dapat memberi hasil nyata yang memuaskan.	a. Kerja adalah rahmat	Kerja adalah rahmat merupakan suatu paradigma dan pengakuan bahwa kerja adalah anugerah Tuhan sang Maha Pengasih.	Pekerja tidak penuh syukur
			b. Kerja adalah amanah	Kerja adalah amanah, artinya memiliki tanggung jawab yang menimbulkan perasaan berat, ketertarikan moral, dan kehendak kuat untuk melaksanakan tugas dengan seambiguitasnya dan sebetul-betulnya, serta menggunakan budi, informasi, metode, dan prosedur dengan benar untuk mencapai tujuan kerja itu sendiri sesuai etas yang ditetapkan.	Pekerja belum penuh tanggung jawab

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Elos kerja		c. Kerja adalah panggilan	Kerja adalah panggilan, maksudnya kerja dapat dipandang sebagai lada ng untuk memuaskan tugas suci, karena kerja adalah aktivitas yang dipertahankan oleh Tuhan.	Bekerja luntas penuh integritas
			d. Kerja adalah aktualisasi	Kerja adalah aktualisasi, artinya potensi pengembangan potensi dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah penerapan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi, sekaligus membuat diri sehat dan kuat lahir batin.	Bekerja keras penuh semangat
			e. Kerja adalah ibadah	Kerja adalah ibadah sesungguhnya adalah ibadah Hind akan memberikan etou mambaktikan (the act of giving) kepada Dna yang kita abdi. Beribadah berarti beribadi dengan sepenuh hati, mengabdikan tuas penuh totalitas, dan berserah penuh dengan sepenuh cinta.	Bekerja dengan penuh ketulusan

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Elos kerja		f. Kerja adalah seni	Kerja adalah seni, yang mengandung kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan intelektual, serta adanya suasana penuh tantangan yang memungkinkan terjadinya <i>sense of accomplishment</i>	Bekerja adalah penuh kreativitas
			g. Kerja adalah kehormatan	Kerja adalah kehormatan sebagai keinginan untuk mencapai hal yang besar, bernilai tinggi, tidak sekedar bekerja mengikuti rutinitas harian, tetapi didicu oleh motivasi besar untuk mencapai keunggulan dan kebanggaan. Bekerja lebih daripada sekedar mencari nafkah dan lapangan pekerjaan saja, tetapi memiliki misi yang lebih besar.	Bekerja tekun penuh kebanggaan

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Ethos Kerja		1) Kerja adalah peelayanan	Kerja adalah pelayanan, maksudnya dapat menghasilkan nilai tambah yang memungkinkan pihak lain bekerja dan hidup lebih mudah, lebih sejahtera, atau lebih makmur. Keberadaan pekerjaan diperlukan secara organik sehingga tercipta suatu jaringan kerja yang saling mendukung dan saling menghidupi.	Bekerja sempurna penuh kerendahan hati
2	Motivasi	Motivasi adalah pendorong pada diri individu yang bersifat subyektif, berkaitan dengan perilaku dan menjadi faktor dalam berprestasi di lingkungan kerja.	a. Motivasi biologis	Motivasi biologis adalah motivasi yang didasari oleh kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologis, dan keamanan.	1) Kebutuhan fisiologis 2) Kebutuhan keamanan (rasa aman)
			b. Motivasi Sosial	Motivasi sosial adalah motivasi yang didorong oleh kebutuhan sosial.	Kebutuhan sosial (rasa memiliki)
			c. Motivasi psikis	Motivasi psikis adalah motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan penghargaan, aktualisasi diri.	1). Kebutuhan akan penghargaan 2). Kebutuhan akan aktualisasi diri

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Motivasi		d. Motivasi spiritual	Motivasi spiritual adalah motivasi yang besumber dari kekuatan spiritual, yang dilandasi nilai-nilai moral dasar: kebenaran, keadilan, dan kebalikan.	Kebutuhan spiritual
3.	Sikap pada budaya organisasi	Sikap pada budaya organisasi merupakan keteguhan mental yang diaktualisasikan dan dioperasionalkan melalui sikap dalam berinteraksi dengan orang-orang dan keyakinan yang telah menjadi dasar dalam lingkungan organisasi	a. Menerima apa adanya	Menerima apa adanya adalah sikap menerima secara total terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi	Menerima apa adanya
			b. Menerima dengan kritis	Menerima dengan kritis adalah sikap menerima dengan memberikan kritikan, walaupun tanpa direspon yang akhirnya tetap diupadi.	Menerima dengan kritis
			c. Tidak peduli (masa bodoh)	Tidak peduli (masa bodoh) adalah sikap netral, yang diaktualisasikan secara plin plan dan	Tidak peduli (masa bodoh)

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Sikap pada budaya organisasi		d. Menolak dengan alasan	Menolak dengan alasan adalah sikap menolak dengan halus, karena budaya organisasi tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi yang tertanam.	Menolak dengan alasan
			e. Menolak tanpa kompromi	Menolak tanpa kompromi adalah sikap menolak secara mentah-mentah tanpa berdasar.	Menolak tanpa kompromi
4.	Kinerja	Kinerja adalah prestasi kerja berbentuk perilaku nyata yang ditampilkan seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi dalam bekerja.	a. Mutu kerja	Mutu kerja adalah ukuran kepuasan prestasi kerja terhadap hasil yang seseorang berupa ketepatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang dijalankan.	1). Pengetahuan 2). Keahlian
			b. Produktivitas	Produktivitas adalah ukuran hasil kerja dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.	1). Efektifitas 2). Efisiensi
			c. Kehandalan	Kehandalan adalah sejauh mana seseorang dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.	Penyelesaian tugas

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator (lanjutan)

No	Variabel	Definisi operasional variabel	Sub variabel	Definisi operasional sub variabel	Indikator
	Kinerja		d. Ketidaktergantungan	Ketidaktergantungan adalah sejauhmana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi	Ketidaktergantungan
5.	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional seseorang yang didasari penilaian dan kesesuaian terhadap efektivitasnya dalam bekerja	a. Kepuasan terhadap pekerjaan	Kepuasan terhadap pekerjaan adalah kepuasan kerja yang ditinjau dari pekerjaan yang dilakukan	Pekerjaan
			b. Kepuasan terhadap imbalan	Kepuasan terhadap imbalan adalah kepuasan kerja yang dilihat dari nilai imbalan yang diterima	Imbalan
			c. Kepuasan terhadap promosi	Kepuasan terhadap promosi adalah kepuasan yang dirasakan terhadap sistem promosi yang diterapkan	Promosi
			d. Kepuasan terhadap supervisi	Kepuasan terhadap supervisi adalah kepuasan yang terjadi akibat dari perilaku pimpinan dalam pengawasan	Supervisi
			e. Kepuasan terhadap rekan-rekan kerja	Kepuasan terhadap rekan-rekan kerja adalah kepuasan akibat hubungan dengan sikap dan perilaku rekan-rekan kerja dalam bekerja	Rekan-rekan kerja

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian disusun untuk mengetahui dan membuktikan tingkat hubungan signifikan atau tidak signifikan antara variabel satu dengan lainnya.

Hipotesis didasarkan pada latar belakang masalah penelitian ini.

Etos kerja berasal dari diri, keyakinan, dan komitmen. Sementara motivasi didasarkan pada kebutuhan dan harapan, maka dengan etos kerja yang dimiliki

akan mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama adalah:

H1: Ada pengaruh etos kerja terhadap motivasi.

Masalah etos kerja didasari persoalan spiritual dalam memandang pekerjaan, dengan pedoman kerja sebagai rahmat, panggilan dan ibadah yang harus dilaksanakan. Etos kerja juga memandang bekerja secara baik, benar, serius, tekun dan tuntas, maka sikap karyawan terhadap tugas organisasi yang sesuai kemajuan akan ditanggapi dengan positif. Hipotesis kedua:

H2: Ada pengaruh etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi.

Pribadi karyawan dalam bekerja juga ditentukan oleh aspek ideologis dan pandangan hidupnya dalam menilai pekerjaan. Pengabdian terhadap tugas, kreativitas dan inovasi, pencapaian kualitas hasil kerja, serta sikap terhadap sesama karyawan akan menjadi pemicu dan penentu dalam menunjang kinerja. Secara observasi terkadang tampak adanya kebersamaan dalam hubungan sosial dengan semangat peduli dan berbagi serta menjunjung tinggi spiritualitas. Oleh karena itu, hipotesis ketiga:

H3: Ada pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Berkaitan dengan pribadi karyawan, mereka memiliki latar belakang keluarga, daerah asal, dan pendidikan yang berbeda satu sama lain. Adanya perbedaan ini akan berpengaruh terhadap bagaimana menyikapi pekerjaan yang ditugaskannya. Hal ini didasari adanya dorongan, semangat, ataupun kebanggaan dari dalam diri. Oleh karena itu, kinerja yang akan dicapai oleh

karyawanpun akan dipengaruhi oleh keadaan pada diri masing-masing karyawan itu sendiri. Maka, hipotesis keempat, adalah:

H4: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Bila perusahaan milik sebuah keluarga, maka keputusan manajemen sangat ditentukan oleh keinginan pemilik. Bagaimanapun bebudnya seorang manajer menjadi *leader* menetapkan *structure* yang canggih sekalipun, akan tetap *stagnant* dalam dominasi *culture* yang diinginkan pemilik. Kebahagiaan akan ada keanehan dari keganyilan - bila dibandingkan dalam konsep manajemen ideal - yang diterapkan dalam operasionalisasi, baik urusan karyawan maupun operasi produksi. Tunggai bagaimana karyawan menyikapi kondisi demikian, sehingga hipotesis kelima adalah:

H5: Ada pengaruh sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mengukur apa yang dirasakan karyawan dalam bekerja yang meliputi karakter pribadi, latar belakang pendidikan, besar penghasilan, suasana kerja, hubungan antar personal, penghargaan, dan jaminan masa depan. Besarnya dorongan dari dalam diri dan semangat untuk berprestasi tinggi dan berpenghasilan besar menjadi idaman setiap karyawan. Masalahnya adalah, dengan semakin tingginya kinerja dalam bekerja, apakah paralel dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Jika tidak, maka karyawan hanya akan menjadi robot hidup yang telah hilang sisi kemanusiaannya, sehingga hipotesis keenam adalah:

H6: Ada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya, berbagai hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Ada pengaruh etos kerja terhadap motivasi.
2. H2: Ada pengaruh etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi.
3. H3: Ada pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan.
4. H4: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
5. H5: Ada pengaruh sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja.
6. H6: Ada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lingkungan kerja PT. PQR Tangerang Banten terdiri dari satu bangunan kantor dan dua bangunan pabrik sebagai bangunan utama. Kedua pabrik yaitu pabrik peleburan besi baja (*melting plant*) dan pabrik pembentukan produk baja (*rolling mill*). Penelitian ini dilakukan didalam kedua pabrik tersebut.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Januari - Juni 2009 ketika proses produksi berlangsung yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi responden untuk menyediakan waktu mengisi kuesioner. Pemakaian waktu yang panjang disebabkan penyebaran kuesioner yang tidak dapat dilakukan sekaligus.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif (analisis kuantitatif), dimana akan diketahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang didasari teori-teori terkait serta dengan menguji hipotesis berdasarkan data empirik yang diperoleh. Penelitian ini menggunakan metode observasi dan teknik survei, dengan menyebarkan kuesioner secara personal kepada responden, sehingga data yang diperoleh adalah data primer.

Pada kuesioner digunakan desain item pertayaan tertutup, dengan desain skala interval, menggunakan skala Likert. Untuk analisis data kuantitatif ini, digunakan alat ukur statistik menggunakan software SPSS.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terkait dengan produksi di kedua pabrik PT. PQR, yaitu bagian produksi, *quality control*, *inventory*, dan *maintenance*.

2. Sampel

- a. Sampel untuk uji coba kuesioner diberikan kepada 30 orang karyawan bagian produksi dan *quality control* sebagai responden.
- b. Sampel untuk penelitian diberikan kepada 105 orang karyawan keampat bagian yang berada di pabrik ketika produksi berlangsung.

3. Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel baik sampel untuk uji coba kuesioner maupun sampel penelitian dilakukan dengan teknik pengambilan sampel non probabilitas menggunakan metode *convenience sampling*. Menurut Istijarno (2006:117), melalui metode ini, periset menarik anggota populasi atas dasar kemudahan saja. Periset mencari karyawan yang mudah dijumpai atau mendatangi tempat para karyawan biasa berkumpul, sehingga periset tidak perlu repot berpindah tempat menemui tiap karyawan yang terpencar.

Hal ini dilakukan peneliti mengingat pengambilan sampel dilakukan ketika proses produksi sedang berlangsung, dan karyawan sebagai responden ditemui

peneliti di tempat biasa mereka berkumpul, seperti ruang kontrol, ruang panel, atau ruang koordinasi.

a. Sampel uji coba kuesioner

Umar (2008:52) menyatakan untuk uji coba kuesioner dengan meminta 30 responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.

Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada 30 orang karyawan sebagai responden yang hasilnya akan dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur (item pertanyaan).

b. Sampel penelitian.

Hair, Anderson, Black dan Tatham dalam bukunya *Multivariate Data Analysis* (dalam Husein Umar, 2008) menyatakan bahwa para peneliti di Amerika Serikat setuju untuk menentukan jumlah sampel melalui alternatif lain, yaitu melalui jumlah item-item pertanyaan pada kuesioner. Penetapanannya adalah bahwa jumlah sampel minimal yang dibutuhkan dapat ditentukan dengan cara mengalikan jumlah pertanyaan pada kuesioner dengan 5. Dengan kata lain, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 5 kali jumlah item pertanyaan.

Dalam penelitian ini, hasil uji kuesioner tersisa 21 item pertanyaan, maka jumlah sampel yang diambil adalah 21 kali 5 sehingga total sampel untuk responden sebesar 105 orang karyawan yang diberikan kuesioner.

D. Instrumen Penelitian

1. Penetapan Skor

Instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk kuesioner. Format jawaban menggunakan skala Likert (*summated rating scale*) dengan menggunakan 5 alternatif jawaban yang masing-masing diberi skor. Menurut Edjanto (2006:81), skala yang dikembangkan Likert ini biasanya memiliki 5 atau 7 kategori dari "sangat setuju" sampai "sangat tidak setuju".

Skor untuk seluruh variabel yakni : etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi serta kinerja karyawan dan kepuasan kerja menggunakan skor sebagai berikut:

Tabel 3.1. Skor jawaban responden

Nilai	Kategori	Alternatif Jawaban
5	Tinggi sekali	Sangat setuju
4	Tinggi	Setuju
3	Sedang	Ragu-ragu
2	Rendah	Tidak setuju
1	Rendah sekali	Sangat tidak setuju

Untuk menentukan jawaban responden termasuk kategori tinggi sekali, tinggi, sedang, rendah, dan rendah sekali dicari dengan cara menentukan lebih dahulu skala numerik dari setiap responden untuk masing-masing variabel/sub variabel.

Skala numerik ditentukan berdasarkan hasil perhitungan rentang skala, yang didapatkan dari persamaan:

$$RS = \frac{R(\text{skor})}{b} = \frac{m-n}{b}$$

dimana:

RS = rentang skala
 R (skor) = rentang skor
 m = angka tertinggi dalam pengukuran
 n = angka terendah dalam pengukuran
 b = banyak kelas yang dibentuk

Dalam penelitian ini dengan nilai $m = 5$, $n = 1$, dan $b = 5$, maka $RS = 0,8$, sehingga skala numeriknya dapat ditentukan yang dipaparkan pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2. Kategori skor

Skala numerik	Kategori
1,00-1,80	Rendah sekali
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Sedang
3,41-4,20	Tinggi
4,21-5,00	Tinggi sekali

2. Instrumen Penelitian

Tabel 3.3. Instrumen Penelitian (sebelum uji coba kuesioner dilakukan)

No	Variabel	Komponen yang diukur	No butir pernyataan
1	Efektif kerja	Bekerja sesuai perintah atasan Bekerja benar pemula tanggung jawab Bekerja tuntas pemula integritas Bekerja keras pemula semangat Bekerja sesuai pemula kesetiaan Bekerja sesuai pemula kerjasama Bekerja tekun pemula ketanggapan Bekerja sempurna pemula berenergi tinggi	5, 16 11, 12, 14 10, 15 3, 4, 6, 8 1, 2, 7 13, 17, 21 19, 20 9, 18
2	Motivasi	Kebutuhan fisiologis Kebutuhan keamanan Kebutuhan sosial Kebutuhan penghargaan Kebutuhan aktualisasi diri Kebutuhan estetika	1, 19 13 3, 5, 7, 10, 20 4, 8 2, 15, 16, 17 6, 11, 13, 15, 19
3	Sikap pada budaya organisasi	Menerima apa adanya Menerima dengan kritis Tidak peduli (maka bodoh) Menolak dengan alasan Menolak tanpa kompromi	1, 2, 10 3, 4, 9 11 5, 6 9
4	Kinerja	Pengetahuan Keahlian Etika kerja Etaleras Peningkatan tugas Ketidaktergantungan	1, 2, 8, 9, 10 3, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 4, 5, 7 6 11 12, 17
5	Kepuasan kerja	Pekerjaan Gaji Promosi Supervisi Rekan-rekan kerja	1, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 23, 25 2, 3, 4, 5, 6, 7, 16, 17, 18, 26 15, 22, 24, 27 8 8

3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Innés (1999), validitas terdiri dari:

1. *Face Validity*
 2. *Content Validity*
 3. *Criterion-Related Validity*
 4. *Construct Validity*
 - a. *Convergent/Divergent Validity*
 - b. *Factor Analysis*
- c. *Other methods of assessing construct validity:*
- *test's internal consistency*
 - *developmental change*
 - *experimental intervention*

Validitas berhubungan dengan reliabilitas. Kita:

If a test is unreliable, it cannot be valid

For a test to be valid, it must be reliable

However, just because a test is reliable does not mean it will be valid

Reliability is a necessary but not sufficient condition for validity

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya. Data penelitian dianggap valid, jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Menurut Kriwanto (2008), uji validitas yang sering digunakan, adalah:

1. *Product Moment Correlation*
2. *Corrected Item to Total Correlation*
3. *Factor Analysis*

Pada penelitian ini digunakan uji validitas dengan *Factor Analysis*, yang aplikasinya untuk mereduksi jumlah variabel dan menderaksi struktur pada hubungan antar variabel (mengelompokkan variabel).

Menurut Hair, dkk. (2006:128), validitas suatu data ditentukan oleh *factor loading of 0.50*. Pada uji dengan *Factor Analysis*, ditentukan dengan

component matrix sama atau di atas 0,50 maka data dinyatakan valid, dan sebaliknya bila nilainya kurang dari 0,50 maka data tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk dapat memberikan nilai yang konstan sebagai alat ukur. Nilai reliabilitas adalah proporsi keragaman nilai sebenarnya yang dapat diterangkan dari hasil pengukuran.

Menurut Trochim (2006), ada beberapa cara untuk menghitung dugaan nilai reliabilitas, yaitu :

1. *Inter-Rater or Inter-Observer Reliability*
2. *Test-Retest Reliability*
3. *Parallel-Forms Reliability*
4. *Internal Consistency Reliability*
 - a. *Average Inter-item Correlation*
 - b. *Average Itemtotal Correlation*
 - c. *Split-Half Reliability*
 - d. *Cronbach's Alpha (α)*

Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*, yaitu besarnya adalah:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right]$$

dengan

- k = banyaknya butir pertanyaan
- S_i^2 = ragam skor butir pertanyaan ke- i
- S_T^2 = ragam skor total

Hair, dkk (2006:136), menyatakan bahwa data akan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha*-nya sama atau di atas 0,50. Bila data memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di bawah 0,50 maka data tersebut tidak reliabel.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis data : kuantitatif

b. Sumber data :

- 1). Data primer, diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang dikumpulkan peneliti.
- 2). Data sekunder, didapatkan sebagai peninjauan studi pustaka yang dianggap relevan dan terkait dengan penelitian ini.

2. Metode Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data menggunakan format *scaled-response question*, yakni bentuk format pertanyaan yang menggunakan skala pengukuran pada pilihan responden. Dalam penelitian ini pilihan jawaban yang disediakan mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Data yang dikumpulkan menggunakan metode *self-administered survey*, yaitu suatu survei dimana responden diminta untuk mengisi sendiri kuesioner yang diberikan.

Dalam pelaksanaannya, baik dalam uji coba maupun penelitian, pengumpulan data dilakukan dengan :

1. penyebaran kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dimana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup).
2. wawancara/interview secara langsung dengan responden, untuk memberi penjelasan mengenai pengisian kuesioner.
3. menelaah dokumen, dengan cara mempelajari berbagai rujukan/referensi literatur yang berkaitan dengan variabel penelitian.
4. observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung untuk hal-hal yang kurang dapat digali dari instrumen utama.

F. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan diolah menggunakan teknik analisis kuantitatif menggunakan perangkat komputer dengan software program *Statisticals Packaged for the Social Science* (SPSS) 17.0 setelah melalui beberapa tahap proses, yaitu :

1. Pengeditan Data

Proses ini dilakukan untuk mengecek apakah data yang terkumpul sudah lengkap atau belum. Semua data yang terkumpul kemudian dilakukan pemeriksaan apakah ada kesalahan pengisian kuesioner, seperti salah tulis, ketidakserasian atau lupa pengisian jawaban.

2. Pengkodean Data

Data yang telah dikumpulkan dan diberi kode dalam bentuk angka atau huruf untuk masing-masing pertanyaan sesuai dengan tujuannya, yaitu mempermudah dalam melakukan pemasukan data.

3. Pemasukan Data

Setelah dilakukan pengkodean data pada kuesioner, data dimasukkan dan diproses dalam komputer. Proses ini merupakan pemindahan data yang telah dikumpulkan dari format kuesioner ke dalam komputer.

G. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Analisis ini menggunakan metode-metode yang berhubungan dengan alat statistik, yang dalam penelitian ini menggunakan alat bantu program SPSS versi 17.0.

Analisis kuantitatif yang dilakukan terdiri dari:

1. Analisis regresi linier berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, baik secara simultan maupun secara parsial.

Persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini, dapat dirumuskan :

$$a) \text{ Mot} = a + b_1 \cdot \text{Eto} + e$$

dimana:

Mot = variabel motivasi

a = konstanta regresi berganda

b_1 = koefisien regresi

Eto = variabel etos kerja

e = error (variabel bebas lain di luar model regresi di atas)

$$b) \text{ Sud} = a + b_1 \cdot \text{Eto} + e$$

dimana :

Bud = variabel sikap pada budaya organisasi
 a = konstanta regresi berganda
 b_1 = koefisien regresi
 Eto = variabel etos kerja
 e = *error* (variabel bebas lain di luar model regresi di atas)

$$c). \text{Kin} = a + b_1 Eto + b_2 Mot + b_3 Bud + e$$

dimana :

Kin = variabel kinerja
 a = konstanta regresi berganda
 b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi
 Eto = variabel etos kerja
 Mot = variabel motivasi
 Bud = variabel sikap pada budaya organisasi
 e = *error* (variabel bebas lain di luar model regresi di atas)

$$d). \text{Puas} = a + b_1 \text{Kin} + e$$

dimana :

$Puas$ = variabel kepuasan kerja
 a = konstanta regresi berganda
 b_1 = koefisien regresi
 Kin = variabel kinerja
 e = *error* (variabel bebas lain di luar model regresi di atas)

Asumsi Klasik

Menurut Suinaisono (2004:224) asumsi klasik (asumsi dasar) digunakan sebagai hal yang harus dipenuhi oleh model regresi linear berganda sehingga dapat disebut BLUE atau *best linear unbiased estimator*. Model yang memenuhi asumsi klasik ini dapat dikatakan sebagai model yang tepat dan menghasilkan

nilai yang akurat. Sebaliknya jika asumsi dasar tidak terpenuhi akan menimbulkan interpretasi dan kesimpulan yang salah.

Asumsi klasik terdiri dari :

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antar variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antar variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat.

Apabila ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas dalam model regresi, maka terjadi multikolinearitas. Umar^(2008:80) menyatakan untuk mendeteksi multikolinearitas digunakan antara lain:

1). Besaran korelasi (korelasi Pearson), jika nilai korelasi tinggi, maka terjadi multikolinearitas.

2). Melalui besaran VIF (*Variance Inflation Factor*),

$$VIF = 1 / (1 - R^2)$$

3). Berdasarkan besaran TOLERANCE,

$$TOL = (1 - R^2)$$

b. Uji Heteroskedastisitas

Umar (2008:82) menyatakan :

"Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi kelidakanan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians

yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang heteroskedastisitas [sic].”

Cara untuk menentukan heteroskedastisitas, diantaranya dengan: Residual Plot, Metode Grafik, Uji Park, Uji Glejser, dan Kelaziman. Sumarsono (2004:224) menambahkan dengan Rank Spearman's Correlation Test.

c. Uji Normalitas

Menurut Umar (2008:77) uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel tergantung atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Untuk mendeteksi suatu data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan penyebaran data di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal.

Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Dengan memperhatikan nilai *Normal Sig. (2-tailed)*.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan terdiri atas :

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung. Uji dilakukan dengan membandingkan taraf signifikansi (Sig) hasil hitung dengan $\alpha = 0.05$.

1) Jika Sig < α (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 (etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja) diterima.

- 2) Jika $\text{Sig} > \alpha$ (0,05), maka H_0 (etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja) diterima dan H_1 ditolak

b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji ini dilakukan dengan membandingkan taraf signifikansi (Sig) hasil hitung dengan $\alpha = 0.05$ (untuk tiap-tiap variabel bebas).

- 1) Jika $\text{Sig} < \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 (etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja) diterima.
- 2) Jika $\text{Sig} > \alpha$ (0,05), maka H_0 (etos kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja) diterima dan H_1 ditolak

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sarwono (2007:164), untuk mengetahui besar pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada model penelitian ini, digunakan nilai koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menjelaskan kemampuan variabel bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai R^2 (mendekati 100%), maka kontribusi semua variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat semakin besar.

Besarnya nilai R^2 ditentukan :

$$R^2 = r^2 \times 100\%$$

dimana :

$$r^2 = R \text{ Square (hasil hitung)}$$

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT. PQR merupakan salah satu perusahaan swasta domestik yang bergerak dalam industri baja dengan produk akhir berupa baja tulangan beton (besi beton). Perusahaan ini memiliki dua pabrik yakni pabrik peleburan besi baja (*melting plant*) dan pabrik pembentukan produk baja (*rolling mill*).

Melting plant memproduksi balok baja (*blocc*) yang merupakan bahan setengah jadi. Pabrik ini menjadi pemasok bagi *rolling mill* untuk memproduksi besi beton (*bar*). Kedua bangunan pabrik ini menyatu. Dengan demikian bahan balok *melting plant* yang berupa besi tua (*scrap*) menjadi *input* dalam proses produksi secara keseluruhan yang *output*nya adalah besi beton.

Karyawan sebagai target responden penelitian bekerja dalam 3 *shift*, yaitu *shift* pagi, *shift* sore, dan *shift* malam, sedangkan hari kerja selama 6 hari dalam seminggu dengan hari *off* pada hari jumatat untuk *melting plant* dan hari rabu untuk *rolling mill*. Namun, realitasnya satu sampai tiga bulan untuk *rolling mill* terus berproduksi tanpa henti, kecuali terjadi kerusakan mesin.

Penelitian dilakukan di dalam kedua pabrik tersebut dan dilaksanakan pada saat produksi berlangsung. Sebagai responden karyawan mengisi kuesioner sambil bekerja atau meninggalkan tugas mengoperasi mesin sesaat dengan bergantian dengan sesama operator. Jadi tidak meninggalkan lingkungan kerja.

B. Proses Penelitian.

Sebagaimana telah dikemukakan di depan, bahwa penelitian yang dilakukan dengan menggunakan data primer, menjadikan karyawan sebagai responden, dengan menyebarkan kuesioner.

Proses penelitian dilakukan dua tahap, yaitu :

1. Uji kuesioner

Kuesioner disebarkan kepada responden untuk mendapatkan data sementara. *Pre test* ini dilakukan terhadap 30 orang karyawan yang terkait dengan produksi dari kedua pabrik dengan representasi dari masing-masing *shift*. Setelah data terkumpul dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Item pertanyaan yang tidak lolos uji dibuang, sedangkan yang tersisa digunakan kembali untuk penelitian selanjutnya.

Adapun hasil dari uji validitas dan reliabilitas pada *pre test* kuesioner, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah item pertanyaan tiap Variabel

No.	Variabel	Jumlah item pertanyaan	
		Sebelum uji	Setelah uji
1.	Kinerja	20	5
2.	Kepuasan kerja	27	6
3.	Motivasi	20	3
4.	Etos kerja	21	4
5.	Ikut pada budaya organisasi	11	3
	Jumlah item pertanyaan	99	21

Sumber: Data primer diolah (Lampiran A dan B)

2. Penelitian

Setelah kuesioner terevaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas, kuesioner diedit kemudian diberikan kembali kepada seluruh karyawan yang terkait dengan produksi.

Tabel 4.2. Variabel dengan komponen pengukur (setelah uji kuesioner)

No	Variabel	Komponen yang diukur	No butir instrumen
1	Etos kerja	Bekerja benar penuh tanggung jawab Bekerja tuntas penuh integritas Bekerja keras penuh semangat Bekerja tekun penuh keunggulan	14 15 8 19
2	Motivasi	Kebutuhan penghargaan Kebutuhan spiritual	4, 8 6
3	Sikap pada budaya organisasi	Menyerah apa adanya Menyerah dengan kritis	1, 2 7
4	Kinerja	Mutu (pengelahuan) Mutu (keahlian) Ketidaktergantungan	2 3, 18 12, 17
5	Kepuasan kerja	Pekerjaan Imbalan	11, 12, 19 5, 6, 7

Sumber: Data primer diolah (Lampiran B)

Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 105 responden dengan jawaban yang lengkap. Kuesioner yang telah terjawab ini terkumpul, dilakukan uji validitas, uji reabilitas, uji regresi, uji korelasi, dan uji deskripsi.

C. Karakteristik Responden.

Mengingat kuesioner yang diebarkan kepada responden pada saat waktu proses produksi berlangsung, maka tanggapan mereka beragam. Sebagian tak acuh, kontraproduktif, dan sebagian proaktif menyediakan waktu untuk menjawab

item dan item pertanyaan. Mereka mengisinya di sela-sela kesibukan tugas sebagai operator; sedangkan mengenai waktu mereka lebih antusias mengisi kuesioner ketika bekerja di *shift* malam dan di hari minggu. Mungkin merasa lebih bebas dan lepas dari pengawasan dibanding pada siang hari dan hari-hari kerja normal atau standar.

Sebagian besar mengerti maksud item pertanyaan dengan langsung mengisi, tetapi hanya sebagian kecil yang membaca lebih dahulu, ragu-ragu, dan bertanya, walaupun sebelum disampaikan sudah dijelaskan dengan gamblang.

Sebagian kecil takut mengisi khawatir namanya akan terancam, walaupun sudah dijelaskan boleh tidak menulis nama. Tetap saja tidak mau mengisi. Sebagian besar menyadari pentingnya kuesioner ini sebagai sarana untuk perbaikan sistem pengembangan SDM di perusahaan.

D. Deskripsi Non Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan tidak dijadikan variabel. Sebagai non variabel pada penelitian ini, dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Usia responden :

Menurut usia karyawan yang bekerja di PT. FQR bervariasi dari yang berusia tua yang bekerja sejak perusahaan berdiri sampai yang masih belia, yakni *freshgraduate* (baru lulus sekolah) langsung bekerja. Dari hasil penelitian ditemukan 84 responden yang menandatangani usianya, yang terdiri dari:

- usia termuda : 24 tahun
- usia tertua : 52 tahun

Usia responden dapat diklasifikasikan menjadi sebagai berikut :

20 - <30 tahun	: 33 orang (39,28%)
30 - <40 tahun	: 38 orang (45,24%)
40 - <50 tahun	: 11 orang (13,10%)
50 - <60 tahun	: 2 orang (2,38%)

2. Jenis kelamin :

Semua karyawan yang bekerja dalam lingkungan pabrik berjenis kelamin laki-laki, mengingat jenis pekerjaan dan lingkungan kerja yang berat, beresiko, dan sarat dengan polusi.

3. Pendidikan terakhir

Kebijakan manajemen sangat mengutamakan pekerjaan teknis; maka pendidikan terakhir tidak menjadi acuan dalam merekrut karyawan baru, asal memiliki keterampilan teknis dan atau pengalaman dapat menempati posisi tertentu. Sedangkan untuk level operator diisi oleh tenaga tidak terampil yang langsung dilatih sambil bekerja. Adapun temuan dari penelitian, dari 90 responden yang mengisi pendidikan terakhirnya, didapatkan data sebagai berikut:

- SD	: 1 orang (1,11%)
- SMP	: 3 orang (3,33%)
- SMA/SMK	: 74 orang (82,22%)
- D3	: 6 orang (6,67%)
- S1	: 6 orang (6,67%)

4. Masa kerja

Mengenai masa kerja karyawan juga bervariasi dari yang sudah bekerja sejak perusahaan berdiri dan seharusnya sudah masuk usia pensiun sampai yang berusia belasan tahun. Namun, dalam penelitian ini yang mengisi masa kerjanya ada 91 responden dan didapatkan data sebagai berikut:

- terbaru : 1 tahun
- terlama : 18 tahun

dengan klasifikasi:

- 1 - <10 tahun : 56 orang (61,54%)
- 10 - <20 tahun : 35 orang (38,46%)

5. Jabatan

Responden yang mengisi kuesioner mulai dari level operator, kepala seksi, sampai kepala bagian/kepala shift.

6. Klasifikasi responden menurut bagian

Responden yang mengisi kuesioner dan mengembalikannya dengan jawaban yang benar dan lengkap diperoleh dari beberapa bagian bidang pekerjaan, diantaranya adalah:

- a. Produksi melting plant : 42 orang (40,60%)
- b. Produksi rolling mill : 46 orang (43,81%)
- c. Quality control : 10 orang (9,52%)
- d. Inventory : 4 orang (3,81%)
- e. Maintenance : 3 orang (2,86%)

E. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Etos kerja sebagai variabel bebas dengan motivasi sebagai variabel terikat, dengan pengertian bahwa etos kerja adalah hal paling fundamental dan syarat utama dalam upaya peningkatan kualitas SDM. Pada perspektif yang lain motivasi adalah salah satu faktor yang mendorong seseorang dalam berusaha mencapai keunggulan, terutama dalam bekerja. Pada motivasi internal individu yang didasari akan kebutuhan spiritual tampak peranan etos kerja sebagai sumber proses terbentuknya motivasi.
2. Etos kerja juga merefleksikan kepribadian, sikap, dan perilaku bagi seorang individu. Sedangkan kepribadian, sikap, dan perilaku seseorang dalam bekerja juga dipengaruhi budaya organisasi perusahaan. Oleh karena itu sikap seorang dalam bekerja tidak terlepas bagaimana dia merespon budaya organisasi yang berlaku dengan etos kerja yang telah tertanam dalam dirinya. Dari sinilah etos kerja menjadi variabel bebas terhadap sikap pada budaya organisasi yang menjadi variabel terikatnya.
3. Kinerja seseorang dalam bekerja ditentukan oleh motivasi, kemampuan, kesempatan, dan faktor lingkungannya. Menjadikan motivasi sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat adalah sudah banyak diungkapkan. Namun, menjadikan etos kerja dan sikap pada budaya organisasi menjadi variabel kinerja, didasari pada pengertian etos kerja di atas dan faktor lingkungan perusahaan. Upaya peningkatan SDM selalu terkait dengan

persoalan kinerja. Demikian juga persoalan menyikapi sistem dan tradisi yang ada di perusahaan; maka sikap karyawan sebagai unsur SDM berhadapan dengan budaya organisasi yang berlaku di perusahaan.

4. Mendambakan tempat kerja sebagai rumah kedua bagi karyawan hanya dapat dipenuhi dengan adanya kenyamanan dalam suasana dan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang diinginkan karyawan sangat subjektif menyangkut pekerjaan itu sendiri dan hal-hal yang berkaitan dengannya. Sementara kinerja menunjukkan suatu hasil atau prestasi dari kerja. Menjadikan kinerja sebagai variabel bebas terhadap kepuasan kerja sebagai variabel terikat, didasari bahwa dengan tercapainya prestasi kerja akan dapat dinikmati dalam bentuk kepuasan. Kinerja yang tinggi diharapkan dapat sejalan dengan tingkat kepuasan kerja.

F. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas (kesahihan)

Pengujian validitas terhadap instrumen penelitian menggunakan *Factor Analysis*, dimana hasil ujiannya adalah dengan membandingkan *component matrix* hasil uji dengan *component matrix* standar (0,500). Jika *component matrix* hasil uji lebih besar dari 0,500, maka instrumen itu dikatakan valid, dan sebaliknya.

Hasil uji validitas terhadap instrumen penelitian adalah :

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Component matrix		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
1	Efektifitas	E1	0,408	0,500	tidak valid
		E2	0,457	0,500	tidak valid
		E3	0,463	0,500	tidak valid
		E4	0,480	0,500	tidak valid
		E5	0,191	0,500	tidak valid
		E6	0,128	0,500	tidak valid
		E7	0,332	0,500	tidak valid
		E8	0,785	0,500	valid
		E9	0,258	0,500	tidak valid
		E10	0,419	0,500	tidak valid
		E11	0,358	0,500	tidak valid
		E12	0,334	0,500	tidak valid
		E13	0,452	0,500	tidak valid
		E14	0,761	0,500	valid
		E15	0,740	0,500	valid
		E16	0,423	0,500	tidak valid
		E17	0,350	0,500	tidak valid
		E18	0,465	0,500	tidak valid
		E19	0,766	0,500	valid
		E20	0,438	0,500	tidak valid
		E21	0,348	0,500	tidak valid

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas (lanjutan)

NO	VARLABEL	KODE ITEM	Component matrix		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
2	Motivasi	M1	0,383	0,500	tidak valid
		M2	0,258	0,500	tidak valid
		M3	0,423	0,500	tidak valid
		M4	0,923	0,500	valid
		M5	0,348	0,500	tidak valid
		M6	0,739	0,500	valid
		M7	0,393	0,500	tidak valid
		M8	0,854	0,500	valid
		M9	-0,089	0,500	tidak valid
		M10	0,211	0,500	tidak valid
		M11	0,321	0,500	tidak valid
		M12	0,203	0,500	tidak valid
		M13	-0,114	0,500	tidak valid
		M14	0,439	0,500	tidak valid
		M15	-0,003	0,500	tidak valid
		M16	0,261	0,500	tidak valid
		M17	0,065	0,500	tidak valid
		M18	0,212	0,500	tidak valid
		M19	0,493	0,500	tidak valid
		M20	0,141	0,500	tidak valid

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas (lanjutan)

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Component matrix		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
3.	Sikap pada Budaya Organisasi	S1	0,818	0,500	valid
		S2	0,990	0,500	valid
		S3	0,459	0,500	tidak valid
		S4	-0,246	0,500	tidak valid
		S5	0,175	0,500	tidak valid
		S6	0,373	0,500	tidak valid
		S7	0,821	0,500	valid
		S8	0,234	0,500	tidak valid
		S9	0,368	0,500	tidak valid
		S10	0,351	0,500	tidak valid
		S11	0,445	0,500	tidak valid
4.	Kinerja	K1	0,484	0,500	tidak valid
		K2	0,735	0,500	valid
		K3	0,748	0,500	valid
		K4	0,335	0,500	tidak valid
		K5	-0,171	0,500	tidak valid
		K6	0,078	0,500	tidak valid
		K7	0,399	0,500	tidak valid
		K8	-0,478	0,500	tidak valid
		K9	0,375	0,500	tidak valid
		K10	0,252	0,500	tidak valid
		K11	0,243	0,500	tidak valid
		K12	0,764	0,500	valid

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas (lanjutan)

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Component matrix		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
	Kinerja	K13	0,494	0,500	tidak valid
		K14	0,336	0,500	tidak valid
		K15	0,498	0,500	tidak valid
		K16	0,282	0,500	tidak valid
		K17	0,787	0,500	valid
		K18	0,743	0,500	valid
		K19	0,422	0,500	tidak valid
		K20	0,413	0,500	tidak valid
5.	Kepuasan Kerja	P1	0,451	0,500	tidak valid
		P2	0,393	0,500	tidak valid
		P3	0,456	0,500	tidak valid
		P4	0,470	0,500	tidak valid
		P5	0,710	0,500	valid
		P6	0,794	0,500	valid
		P7	0,801	0,500	valid
		P8	0,387	0,500	tidak valid
		P9	0,491	0,500	tidak valid
		P10	0,482	0,500	tidak valid
		P11	0,816	0,500	valid
		P12	0,817	0,500	valid
		P13	0,495	0,500	tidak valid
		P14	0,310	0,500	tidak valid
		P15	0,885	0,500	tidak valid
		P16	0,480	0,500	tidak valid
		P17	0,137	0,500	tidak valid

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas (lanjutan)

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Component matrix		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
	Kepuasan Kerja	P18	0,371	0,500	tidak valid
		P19	0,755	0,500	valid
		P20	0,138	0,500	tidak valid
		P21	0,025	0,500	tidak valid
		P22	0,340	0,500	tidak valid
		P23	0,345	0,500	tidak valid
		P24	0,344	0,500	tidak valid
		P25	-0,089	0,500	tidak valid
		P26	0,379	0,500	tidak valid
		P27	0,493	0,500	tidak valid

Sumber: Data primer diolah (Lampiran G, B, E, F, dan Q)

2. Uji Reliabilitas (kehandalan)

Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alfa*. Dari hasil uji didapat nilai *cronbach's alfa* yang dibandingkan dengan nilai *cronbach's alfa* standar (0,5). Bila hasil uji memiliki nilai *cronbach's alfa* lebih besar dari 0,5 maka dikatakan instrumen tersebut reliabel (handal).

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Nilai Cronbach's Alpha		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
1	Elos kerja	E1	0,826	0,500	reliabel
		E2			reliabel
		E3			reliabel

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas (lanjutan)

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Nilai Cronbach's Alpha		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
	Etos kerja	E4.	0,826	0,500	reliabel
		E5			reliabel
		E6.			reliabel
		E7			reliabel
		E8			reliabel
		E9			reliabel
		E10			reliabel
		E11			reliabel
		E12			reliabel
		E13			reliabel
		E14			reliabel
		E15			reliabel
		E16			reliabel
		E17			reliabel
		E18			reliabel
		E19			reliabel
		E20			reliabel
		E21			reliabel
	Motivasi	M1	0,733	0,500	reliabel
		M2			reliabel
		M3			reliabel
		M4			reliabel
		M5			reliabel
		M6			reliabel
		M7			reliabel

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas (lanjutan)

NO	VARIABEL	KODE ITEM	Nilai Cronbach's Alpha		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
	Motivasi	M8	0,733	0,500	reliabel
		M9			reliabel
		M10			reliabel
		M11			reliabel
		M12			reliabel
		M13			reliabel
		M14			reliabel
		M15			reliabel
		M16			reliabel
		M17			reliabel
		M18			reliabel
		M19			reliabel
		M20			reliabel
3	Sikap pada Budaya Organisasi	S1	0,583	0,500	reliabel
		S2			reliabel
		S3			reliabel
		S4			reliabel
		S5			reliabel
		S6			reliabel
		S7			reliabel
		S8			reliabel
		S9			reliabel
		S10			reliabel
		S11			reliabel

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas (lanjutan)

NO	VARIABLE	KODE ITEM	Nilai Cronbach's Alpha		Keterangan
			Hasil uji	Standar	
4	Kinerja	K1	0,780	0,500	reliabel
		K2			reliabel
		K3			reliabel
		K4			reliabel
		K5			reliabel
		K6			reliabel
		K7			reliabel
		K8			reliabel
		K9			reliabel
		K10			reliabel
		K11			reliabel
		K12			reliabel
		K13			reliabel
		K14			reliabel
		K15			reliabel
		K16			reliabel
		K17			reliabel
		K18			reliabel
		K19			reliabel
		K20			reliabel
5.	Kepuasan Kerja	P1	0,895	0,500	reliabel
		P2			reliabel
		P3			reliabel
		P4			reliabel
		P5			reliabel

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas (lanjutan)

NO	VARIABEL	KODE ITEM	Nilai Cronbach's Alpha		Ketertarikan
			Hasil uji	Standar	
	Kepuasan Kerja	P6	0.895	0.500	reliabel
		P7			reliabel
		P8			reliabel
		P9			reliabel
		P10			reliabel
		P11			reliabel
		P12			reliabel
		P13			reliabel
		P14			reliabel
		P15			reliabel
		P16			reliabel
		P17			reliabel
		P18			reliabel
		P19			reliabel
		P20			reliabel
		P21			reliabel
		P22			reliabel
		P23			reliabel
		P24			reliabel
		P25			reliabel
		P26			reliabel
		P27			reliabel

Sumber: Data primer diolah (Lampiran H, I, J, K, dan L)

G. Analisis Deskriptif

1. Analisis Deskriptif Non Variabel Penelitian

Deskripsi non variabel penelitian merupakan uraian mengenai data responden yang tidak dijadikan variabel dalam penelitian ini, tetapi hanya ingin mengetahui hubungannya dengan variabel penelitian, dengan analisis perbandingan.

a. Usia Responden

Usia responden adalah umur karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Hasil analisis perbandingan antara usia responden dengan variabel etos kerja, motivasi, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, memberikan hasil seperti pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Usia Responden Vs Variabel Penelitian

Usia Responden vs Variabel Penelitian	Pearson Chi-Square [Asymp. Sig. (2-sided)]
Usia responden vs Etos kerja	0,787
Usia responden vs Motivasi	0,505
Usia responden vs Sikap pada Budaya Organisasi	0,950
Usia responden vs Kinerja	0,878
Usia responden vs Kepuasan kerja	0,065

Sumber : Data primer diolah (Lampiran M)

Data di atas memberikan hasil bahwa nilai Asymp. Sig. (2-sided) lebih besar dari nilai α (0,050), maka antara usia responden dengan

variabel penelitian tidak ada hubungan. Perubahan yang terjadi dari setiap variabel hanya kebetulan semata. Artinya usia responden tidak mempengaruhi perubahan etos kerja, motivasi, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini dapat dimengerti bahwa karyawan sudah memiliki keyakinan dan komitmen kerja sejak awal bekerja, tingkat kebutuhan dan harapan karyawan tidak berubah seiring peningkatan usia, memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi yang berlaku, meyakini prestasi kerja dicapai dengan kemampuan pribadi, serta masalah imbalan dan sarana kerja yang masih jauh dari kepuasan.

b. Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir merupakan jenjang pendidikan paling akhir yang ditempuh karyawan sebelum bekerja. Hasil analisis perbandingan antara pendidikan terakhir dengan variabel etos kerja, motivasi, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, memberikan hasil seperti pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6 Pendidikan Terakhir Vs Variabel Penelitian

Pendidikan Terakhir vs Variabel Penelitian	Pearson Chi-Square [Asymp. Sig. (2-sided)]
Pendidikan terakhir vs Etos kerja	0,482
Pendidikan terakhir vs Motivasi	0,091
Pendidikan terakhir vs Sikap pada Budaya Organisasi	0,994
Pendidikan terakhir vs Kinerja	0,909
Pendidikan terakhir vs Kepuasan kerja	0,087

Sumber : Data primer diolah (Lampiran N)

Dari data di atas tampak, bahwa nilai Asymp. Sig. (2-sided) lebih besar dari nilai α (0.050), maka antara pendidikan terakhir dengan variabel penelitian tidak ada hubungan, kecuali antara pendidikan terakhir dengan motivasi yang memberikan nilai Asymp. Sig. (2-sided) = 0.031 lebih kecil dari nilai α (0.050), maka pendidikan terakhir memiliki hubungan dengan motivasi. Pendidikan terakhir tidak berkaitan dengan etos kerja, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Mengingat etos kerja didasari keyakinan dan komitmen, sikap menerima dan menyesuaikan dengan budaya organisasi, kinerja dibangun dengan kemampuan, serta imbalan yang menjadi tolok ukur kepuasan kerja.

Jika pendidikan terakhir mempunyai hubungan dengan motivasi, hal ini dikarenakan pendidikan menjadi salah satu modal untuk menggapai harapan. Karyawan baru berpendidikan D3 dan S1 diterima menjadi karyawan bulanan, bahkan ada yang diberi atribut yang biasa dikenakan oleh karyawan setingkat kepala seksi atau supervisor (pengawas), sementara yang lain berstatus karyawan harian, kontrak, atau pekerja lepas. Dengan kebijakan manajemen seperti di atas, boleh dikatakan nasib karyawan bulanan masih lebih diuntungkan bila dibandingkan dengan karyawan lainnya.

c. Masa Kerja

Masa kerja ialah rentang waktu yang dialami karyawan sejak mulai terdaftar sebagai karyawan dan bekerja sampai ketika mengisi kuesioner sebagai responden. Masa kerja karyawan bervariasi sesuai dengan waktu

bergabungnya dengan perusahaan. Hasil analisis perbandingan antara masa kerja dengan variabel etos kerja, motivasi, sikap pada budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, memberikan hasil seperti pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Masa Kerja Vs Variabel Penelitian

Masa Kerja vs Variabel Penelitian	Param Chi-Square [Asymp. Sig. (2-sided)]
Masa kerja vs Etos kerja	0,208
Masa kerja vs Motivasi	0,570
Masa kerja vs Sikap pada Budaya Organisasi	0,957
Masa kerja vs Kinerja	0,332
Masa kerja vs Kepuasan kerja	0,009

Sumber : Data primer diolah (Dian Niran O).

Dari tabel 4.7 di atas tampak, bahwa secara umum nilai Asymp. Sig. (2-sided) lebih besar dari nilai α (0,050), maka masa kerja dengan variabel penelitian tidak ada hubungan, kecuali antara masa kerja dengan kepuasan kerja yang memberikan nilai Asymp. Sig (2-sided) = 0,009 lebih kecil dari nilai α (0,050), maka masa kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Masa kerja tidak berhubungan dengan etos kerja karyawan yang didasari keyakinan dan komitmen kerja, motivasi yang dilandasi kebutuhan dan harapan, sikap yang menerima terhadap budaya yang berlaku, serta kemampuan individu untuk membangun kinerja.

Masa kerja memiliki kaitan dengan kepuasan kerja, dapat dipahami dengan tiga tipe karyawan, Pertama, karyawan baru yang pertama kali

bekerja dan karyawan yang pernah bekerja di perusahaan lain yang memiliki imbalan dan fasilitas lebih buruk, akan menikmati pekerjaan yang ada sekarang. Kedua, karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan memiliki posisi di level menengah, telah mengerti kebijakan manajemen dan kedudukan karyawan sebagai aset perusahaan, memiliki tingkat kepuasan paling optimal. Ketiga, karyawan yang berusia mendekati pensiun dan karyawan yang jahir karir di bagiamnya sudah matang sementara usia sudah tidak muda lagi, mempunyai keberanian dalam kepuasan karena merasa dirinya hanya sebagai pelengkap saja yang dimanfaatkan. Dengan demikian kepuasan kerja dapat berfluktuasi sesuai masa kerja dan perubahan kebijakan yang berlaku.

2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan uraian tentang sebaran jawaban hasil penyebaran kuesioner sehingga dapat diketahui tanggapan responden terhadap butir-butir pertanyaan yang diajukan.

a. Etos Kerja

Etos kerja merupakan seperangkat perilaku yang diyakini dengan komitmen dalam bekerja yang diukur dengan indikator bekerja keras penuh semangat, bekerja benar penuh tanggung jawab, bekerja tuntas penuh integritas, dan bekerja tekun penuh ketangguhan. Variasi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan etos kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Etos Kerja

Buatir	Kategori/Skor										Jumlah	
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
E8.	6	5,7	14	13,3	22	21,0	53	50,5	10	9,5	105	100
E14	0	0,00	1	1,0	3	2,9	76	72,4	25	23,8	105	100
E15	0	0,00	5	4,8	13	12,4	64	60,0	23	21,9	105	100
E19	0	0,00	1	1,0	8	7,6	62	59,0	34	32,4	105	100
Mean	15,87											
Median	16,00											
Stdev	2,019											
Modus	16											
Min	11											
Max	20											

Sumber: Data primer diolah (Lampiran 4)

- E8 = Bekerja keras penuh semangat
 E14 = Bekerja bengis penuh tanggung jawab
 E15 = Bekerja tulus penuh integritas
 E19 = Bekerja rakus penuh keunggulan

Berdasarkan frekuensi etos kerja untuk indikator bekerja keras penuh semangat didapat sebanyak 6 responden (5,7%) menyatakan sangat tidak setuju untuk Bekerja keras dengan penuh semangat; selanjutnya sebanyak 14 responden (13,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 22 responden (21,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 53 responden (50,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (9,5%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki etos kerja yang tinggi dengan

bekerja keras penuh semangat.

Pada etos kerja ini diperlihatkan karyawan dengan bekerja menggunakan segenap energinya baik dalam menyelesaikan tugas sehari-hari maupun dalam mengatasi persoalan dalam bekerja, seperti terjadinya

kegagalan dalam proses produksi atau kerusakan mesin. Selama pekerjaan ini dilaksanakan dengan sigap dan cepat, walaupun di bawah naungan panas dan tebaran polusi.

Etos kerja karyawan untuk indikator bekerja benar penuh tanggung jawab didapat sebanyak 1 responden (1,0%) menyatakan tidak setuju, berikutnya sebanyak 1 responden (2,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 76 responden (72,4%) menyatakan setuju, serta sebanyak 25 responden (23,8%) menyatakan sangat setuju. Ternyata mayoritas responden memiliki etos kerja yang tinggi dengan bekerja benar penuh tanggung jawab.

Fenomena yang tampak, dalam bekerja di lapangan teknis dan praktis, adalah terjadinya saling tindih antara tugas pimpinan dan bawahan. Pimpinan sering mengambil alih tugas bawahan, karena merasa ikut bertanggung jawab apabila terjadi kegagalan proses produksi atau kerusakan mesin. Merasa semua ikut bertanggung jawab, maka garis komando menjadi tidak jelas. Namun, bawahanpun sebagai karyawan tetap tidak tinggal diam dan membantu dalam penyelesaian masalah. Semua pekerjaan yang berada dalam satu *shift* menjadi tanggung jawab bersama yang harus ditangani secara bersama.

Berdasarkan data di atas tentang etos kerja untuk indikator bekerja tuntas penuh integritas diperoleh sebanyak 5 responden (4,8%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 13 responden (12,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 64 responden (60,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 23 responden (21,9%) menyatakan sangat setuju. Berarti sebagian besar responden memiliki etos kerja yang tinggi dengan bekerja tuntas penuh integritas.

Karyawan menyadari tugas dan pekerjaannya, terutama dalam satu shift. Hal ini sangat tampak pada bagian produksi yang menargetkan kapasitas produksi, sehingga mereka berburu dengan waktu untuk menyelesaikan satu tugas sebelum datang tugas berikutnya, sedangkan pada bagian *maintenance* juga ditunggu solusinya terhadap kerusakan mesin yang terjadi sehingga proses produksi dapat dilanjutkan. Jadi karyawan tidak kedapatan meninggalkan tugas dan pekerjaan sebelum tuntas diselesaikan, kecuali jam kerjanya sudah selesai, tidak diperbolehkan kerja lembur atau terjadinya kerusakan hebat yang membutuhkan teknisi dari luar untuk menanganinya.

Untuk etos kerja karyawan dengan indikator bekerja tekun penuh keunggulan didapat sebanyak 1 responden (1,0%) menyatakan tidak setuju, berikutnya sebanyak 8 responden (2,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 62 responden (59,0%) menyatakan setuju, serta sebanyak 34 responden (32,4%) menyatakan sangat setuju. Data ini menyatakan sebagian besar responden memiliki etos kerja yang tinggi

dengan bekerja tekun penuh keunggulan.

Tidak adanya sistem rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan, membuat karyawan harus cepat dapat menguasai pekerjaannya, walaupun jauh relevansinya dengan latar belakang pendidikannya. Disamping itu juga ketika dipindahkan ke bagian lain sangat jarang dijumpai karyawan yang dianggap gagal dalam melaksanakan tugas karena tidak mengerti pekerjaannya sendiri. Dengan ketekunan yang dilakukannya beberapa karyawan sudah dapat menikmati hasilnya.

Secara keseluruhan, etos kerja karyawan direpresentasikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.9. Deskripsi Etos Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E8	105	1	5	3.45	1.028
E14	105	2	5	4.19	.521
E15	105	2	5	4.00	.734
E19	105	2	5	4.23	.824
Valid N (listwise)	105				

Bila hasil di atas dikaitkan dengan Tabel 3.2, maka didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 4.10. Kategori Etos Kerja

	Nilai (skor)	Skala numerik	Kategori
E8	3.45	3,41- 4,20	Tinggi
E14	4.19	3,41- 4,20	Tinggi
E15	4.00	3,41- 4,20	Tinggi
E19	4.23	4,21- 5,00	Tinggi sekali

Dengan demikian etos kerja karyawan PT. PQR berada pada kategori yang tinggi sampai tinggi sekali. Artinya karyawan memiliki etos kerja yang rata-rata tinggi dalam bekerja. Paradigma yang telah terbentuk pada diri karyawan, bahwa bekerja adalah rizki dari Tuhan dalam bentuk rahmat, panggilan, dan ibadah. Oleh karena itu keyakinan untuk bekerja dengan serius, benar, baik, dan tuntas telah menjadi komitmen pribadi.

b. Motivasi

Motivasi merupakan pendorong dalam berperilaku dan sebagai faktor berprestasi dalam bekerja yang diukur dengan indikator kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan spiritual. Variasi jawaban responden terhadap item butir pertanyaan motivasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi Motivasi

Butir	Kategori/Skor										Jumlah	
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	38	17,1	37	35,2	19	18,1	21	20,0	10	9,5	105	100
13	14	13,3	27	25,7	20	19,0	41	39,0	3	2,9	105	100
8	8	7,6	14	13,3	8	7,6	50	47,6	25	23,8	105	100
Rata-rata	9,29											
Median	10,00											
Stdev	2,752											
Modus	8											
Min	3											
Max	14											

Sumber: Data primer diolah (Lampiran P)

- M4, M8 = Kebutuhan akan penghargaan
 M6 = Kebutuhan akan spiritual

Berdasarkan tabel frekuensi motivasi untuk indikator kebutuhan akan penghargaan didapat sebanyak 18 responden (17,1%) dan 14 responden (13,3%) menyatakan sangat tidak setuju akan kebutuhan penghargaan sebagai motivasi, selanjutnya sebanyak 37 responden (35,3%) dan 27 responden (25,7%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 19 responden (18,1%) dan 20 responden (19,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 21 responden (20,0%) dan 41 responden (39,0%) menyatakan setuju, serta sebanyak 18 responden (9,5%) dan 3 responden (2,9%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden cukup memiliki motivasi dengan dasar kebutuhan akan penghargaan.

Motivasi dalam bekerja dalam bentuk yang paling nyata adalah imbalan, remunerasi penghargaan, promosi dan lain-lain yang menjadi harapan. Tidak adanya sistem imbalan dan promosi yang jelas serta penghargaan atas dedikasi dan loyalitas, membuat sebagian karyawan apatis dan pesimis dengan masa depannya, apalagi bila para sentornya dijadikan tolok ukur. Hal inilah menjadi alasan tidak bergairahnya karyawan untuk meniti karir karena memang tidak ada jalurnya, sedangkan mereka hanya menginginkan penghasilan besar tanpa posisi jabatan.

Motivasi karyawan untuk indikator kebutuhan akan spiritual diperoleh sebanyak 8 responden (7,6%) menyatakan tidak setuju

bahwa kebutuhan akan spiritual sebagai motivasi dalam bekerja, berikutnya sebanyak 14 responden (13,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (7,6%) menyatakan setuju, serta sebanyak 25 responden (23,8%) menyatakan sangat setuju. Ternyata mayoritas responden memiliki motivasi yang tinggi dengan dilandasi kebutuhan akan spiritual.

Ketika hal yang nyata dan terukur belum didapatkan karyawan bukan berarti hal yang normatif dan abstrak diabaikan begitu saja. Karyawan tetap memiliki komitmen dengan pesakitnya bahwa hasil kerja yang baik akan dihasilkan oleh karyawan yang berkualitas. Maka dari itu mereka tetap bekerja sebanng mungkin dengan benar, serius dan tuntas.

Secara keseluruhan, motivasi karyawan direpresentasikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.12. Deskripsi motivasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WA	105	1	5	2,70	1,241
MB	105	1	5	3,67	1,198
MS	105	2	5	2,92	1,141
Valid N (listwise)	105				

Jika hasil data di atas dikaitkan dengan Tabel 3.2, maka didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 4.13. Kategori Motivasi

	Nilai (skor)	Skala numerik	Kategori
M4	2.70	2,61 - 3,40	Sedang
M5	3.87	3,41 - 4,20	Tinggi
M6	2.92	2,61 - 3,40	Sedang

Dengan demikian motivasi karyawan PT. PQR berada pada kategori yang sedang sampai tinggi. Artinya karyawan memiliki motivasi kerja yang rata-rata sedang dalam bentuk. Karyawan tidak termotivasi dengan penghargaan yang ada selama ini, baik berupa imbalan atau promosi jabatan. Sekalipun demikian, motivasi karyawan masih ada dalam bentuk yang tidak nampak, yakni komitmen, keyakinan, dan kesadaran dalam memandang makna kerja. Hasil pekerjaan yang baik diproduksi oleh karyawan yang berkualitas dan bagaimana hasil timbul buliknya bukan otoritas seorang pekerja.

c. Sikap pada Budaya Organisasi

Sikap pada budaya organisasi merupakan keteguhan mental dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi yang diukur dengan indikator menerima apa adanya dan menerima dengan kritis. Variasi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan sikap pada budaya organisasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.14. Distribusi Frekuensi Sikap pada Budaya Organisasi.

Butir	Kategori/Sikap										Jumlah	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
S1	0	0,00	2	1,9	4	3,8	78	74,3	21	20,0	105	100
S2	1	1,0	5	4,8	4	3,8	79	75,2	16	15,2	105	100
S7	0	0,00	3	2,9	11	10,5	75	71,4	16	15,2	105	100
Mean	12,10											
Median	12,00											
Stdev	1,907											
Modus	12											
Min	6											
Max	15											

Sumber: Data primer diolah (Lampiran)

S1, S2 = Menerima apa adanya

S7 = Menerima dengan kritis

Berdasarkan frekuensi sikap pada budaya organisasi untuk indikator menerima apa adanya didapat sebanyak 1 responden (1,0%) menyatakan sangat tidak setuju untuk bersikap menerima apa adanya terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaan, selanjutnya sebanyak 2 responden (1,9%) dan 5 responden (4,8%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (3,8%) dan 4 responden (3,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 78 responden (74,3%) dan 79 responden (75,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 21 responden (20,0%) dan 16 responden (15,2%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki sikap menerima apa adanya terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaan.

Adanya dasar komitmen terhadap pekerjaan membuat karyawan

juga berkomitmen terhadap tugas dan aturan yang berlaku di perusahaan. Walaupun dalam kenyataannya, banyak tugas yang dibebankan karyawan di luar tanggung jawabnya dan bukan termasuk dalam bagian bidang kerjanya tetap saja dilaksanakan. Hal ini didasarkan opini bahwa datang ke pabrik untuk bekerja apapun pekerjaan itu dan siapapun yang memberi pekerjaan harus dilaksanakan, serta masih diberi upah maka harus membayar dengan tanggung jawab dan pekerjaan. Kepatuhan ini meluas kepada bagaimana menyikapi budaya organisasi serta kebijakan manajemen.

Untuk sikap pada budaya organisasi dengan indikator menerima dengan kritis terhadap budaya organisasi yang ada di perusahaan diperoleh sebanyak responden (2,9%) menyatakan tidak setuju, berikutnya sebanyak 14 responden (10,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 75 responden (71,4%) menyatakan setuju, serta sebanyak 16 responden (15,2%) menyatakan sangat setuju. Data ini menyatakan sebagian besar responden memiliki sikap menerima dengan kritis terhadap budaya organisasi yang berada di perusahaan.

Budaya organisasi yang hidup dalam perusahaan tampak dalam kebijakan manajemen mengenai jam kerja, imbalan yang diterima karyawan, serta fasilitas penunjang kerja. Menyangkut perubahan jam kerja di luar kesepakatan antara serikat pekerja dan manajemen atau jam masuk/keluar kerja yang beresiko, karyawan akan memberikan respon dalam bentuk negosiasi dan mengungkapkan keberataannya. Sementara mengenai partisipasi karyawan memberikan kontribusi

untuk kemajuan perusahaan terus dilakukan. Sayangnya, ketika masalah ini disampaikan akan dimentahkan kembali oleh pimpinan di level manapun atau akan menjadi tambahan beban kerja bagi pemberi saran atau kritik, bahkan dapat dikatakan tidak sejalan dengan aturan yang sudah biasa atau akan mempersulit cara kerja yang sudah berlangsung lama.

Secara keseluruhan, sikap karyawan terhadap budaya organisasi yang berada di perusahaan direpresentasikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.15. Deskripsi Sikap pada Budaya Organisasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	105	2	5	4.12	.549
S2	105	1	5	3.99	.666
S7	105	2	5	3.99	.612
Valid N (listwise)	105				

Bila hasil data di atas dihubungkan dengan Tabel 3.2, maka didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 4.16. Kategori Sikap Karyawan pada Budaya Organisasi

	Nilai (skor)	Skala numerik	Kategori
S1	4.12	3,41- 4,20	Tinggi
S2	3.99	3,41- 4,20	Tinggi
S7	3.99	3,41- 4,20	Tinggi

Dengan demikian sikap karyawan terhadap budaya organisasi

yang berlaku di PT. PQR menerima dengan kritis dan menerima apa adanya dengan tinggi. Artinya karyawan memiliki sikap menerima apa yang menjadi budaya organisasi di perusahaan. Secara keseluruhan sikap karyawan terhadap budaya yang berlaku baik berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun tidak langsung akan diterima karyawan, sepanjang tidak tidak menimbulkan akibat yang merugikan karyawan sendiri.

d. Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja, perbuatan perilaku yang memiliki kemampuan dan motivasi dalam bekerja yang diukur dengan indikator pengetahuan, keahlian, dan ketidaktergantungan. Variasi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan kinerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17. Distribusi Frekuensi Kinerja

Butir	Kategori/Skor										Jumlah	
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K2	0	0,00	0	0,00	2	1,9	83	79,0	19	18,1	105	100
K3	0	0,00	0	0,00	0	0,0	80	76,2	16	15,2	105	100
K4	0	0,00	1	1,0	6	5,7	73	69,5	25	23,8	105	100
K5	0	0,00	4	3,8	3	2,9	75	71,4	23	21,9	105	100
K18	3	2,9	4	3,6	7	6,7	67	63,8	19	18,1	105	100
Mean	20,33											
Median	20,00											
Stdev	2,352											
Modus	20											
Min	12											
Max	25											

Sumber: Data primer diolah (Lampiran F)

- K2 = Pengetahuan
 K3, K18 = Keahlian
 K12, K17 = Ketidaktanggungan

Berdasarkan frekuensi kinerja untuk indikator pengetahuan didapat sebanyak 1 responden (1,0%) menyatakan sangat tidak setuju memiliki kinerja dengan dasar pengetahuan sebagai hal yang menentukan mutu kerja, selanjutnya sebanyak 2 responden (1,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 83 responden (89,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 19 responden (18,8%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang tinggi dengan pengetahuan sebagai basis mencapai mutu kerja.

Karyawan percaya bahwa kinerja yang tinggi dengan mutu kerja yang baik dapat dicapai dengan modal latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya, yakni berupa pengetahuan. Faktor pembangun kinerja ini berasal dari kemampuan yang dimiliki, sehingga dengan pendidikan terbataspun karyawan antusias belajar cepat menguasai pekerjaan dan menjalankan tugasnya menjalankan tugasnya sebagai operator.

Kinerja untuk indikator keahlian diperoleh sebanyak 3 responden (2,9%) menyatakan sangat tidak setuju memiliki kinerja dengan dasar keahlian sebagai hal yang menentukan mutu kerja, berikutnya sebanyak 9 responden (8,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9

responden (8,6%) dan 7 responden (6,7%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 80 responden (76,2%) dan 67 responden (63,8%) menyatakan setuju, serta sebanyak 16 responden (15,2%) dan 19 responden (18,1%) menyatakan sangat setuju. Ternyata mayoritas responden memiliki kinerja yang tinggi dengan keahlian sebagai basis mencapai mutu kerja.

Keahlian dimiliki oleh karyawan yang basis pendidikan ya linter atau tidak terlalu jauh menyimpang dari tugas pekerjaan yang dihadapinya dan didukung oleh pengalaman yang cukup serta memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan mengenai bidang tersebut agar tidak ketinggalan perkembangan. Namun, karyawan di PT. DOK bervariasi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Ada bidang pekerjaan yang membutuhkan spesialisasi (elektrik dan mekanik), tetapi juga banyak bidang pekerjaan yang merekrut karyawan tanpa melihat latar belakang pendidikan dan pengalamannya, seperti pada bagian produksi, inventory, dan umum. Walaupun demikian dengan segala keterbatasan karyawan berusaha bekerja untuk menguasai pekerjaannya, bahkan lebih dari satu unit kerja, karena mereka terbiasa mencoba dan menyukai hal yang teknis praktis dalam mengoperasikan peralatan tanpa ada larangan baik peraturan perusahaan maupun kebijakan manajemen. Memiliki banyak keterampilan inilah yang dinamakan sebagai sebuah keahlian oleh karyawan. Dampak positifnya, karyawan meyakini bahwa untuk mencapai kinerja harus bermodal keahlian untuk mencapai hasil

pekerjaan yang bermutu.

Untuk kinerja karyawan dengan indikator ketidaktergantungan didapat sebanyak 1 responden (1,0%) dan 4 responden (3,8%) menyatakan tidak setuju memiliki kinerja dengan tidak bergantung pada orang lain, kemudian sebanyak 6 responden (5,7%) dan 3 responden (2,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 73 responden (69,5%) dan 75 responden (71,4%) menyatakan setuju, serta sebanyak 25 responden (23,8%) dan 23 responden (21,9%) menyatakan sangat setuju. Data ini menyatakan sebagian besar responden memiliki kinerja yang tinggi dengan ketidaktergantungan pada orang lain.

Manajemen mempunyai kebijakan ketika membatalkan seorang pegawai dalam satu bidang kerja hanya memberikan tugas dan tanggung jawab lebih dahulu tanpa memberikan informasi yang transparan mengenai kompensasi lebih dahulu. Seandainya diberikan posisi maka statusnya adalah "wakil" tanpa ada yang diwakili dan tidak mempunyai batas waktu yang jelas, tetapi tanggung jawabnya sebagai "kepala". Banyaknya karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab jauh di atas posisi jabatannya serta mempunyai beban pekerjaan tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima. memberikan salah satu efeknya adalah kemandirian atau ketidaktergantungan dalam bekerja dalam kondisi dan situasi tertentu.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan direpresentasikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.18. Deskripsi Kinerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K2	105	1	5	4,13	,520
K3	105	3	5	4,07	,486
K12	105	2	5	4,16	,557
K17	105	2	5	4,11	,625
K18	105	1	5	3,88	,814
Valid N (listwise)	105				

Bila hasil di atas dikaitkan dengan Tabel 3.2, maka didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 4.19. Kategori Kinerja

	Nilai (skor)	Skala numerik	Kategori
K2	4,13	3,41- 4,20	Tinggi
K3	4,07	3,41- 4,20	Tinggi
K12	4,16	3,41- 4,20	Tinggi
K17	4,11	3,41- 4,20	Tinggi
K18	3,88	3,41- 4,20	Tinggi

Dengan demikian kinerja karyawan PT. PQR berada pada kategori yang tinggi. Artinya karyawan memiliki kinerja yang rata-rata tinggi dalam bekerja. Kinerja karyawan yang tinggi diperoleh dari kemampuan karyawan mengoptimalkan pengetahuan, dan keahlian (keterampilan) yang dimilikinya sebagai modal untuk bekerja. Disamping itu semangat untuk mandiri atau ketidaktergantungan, yang dipicu oleh kebijakan manajemen ikut mendorong untuk bekerja memberikan hasil yang baik dan bermutu serta berkinerja tinggi.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang didasari penilaian dan kesesuaian dengan aktivitasnya dalam bekerja yang diukur dengan indikator imbalan dan pekerjaan. Variasi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20, Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

Butir	Kategori/Skor										Jumlah	
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P5	4	3,8	11	10,5	7	6,7	61	58,1	22	21,0	105	100
P6	15	14,3	37	35,2	26	24,8	22	21,0	5	4,8	105	100
P7	19	18,1	41	39,0	22	21,0	19	18,1	4	3,8	105	100
P11	19	18,1	45	42,9	17	16,2	23	21,9	1	1,0	105	100
P12	22	21,0	33	31,4	19	18,1	34	32,4	3	2,9	105	100
P19	5	4,8	34	32,9	25	23,8	45	42,9	6	5,7	105	100
Mean	17,30											
Median	17,00											
Stdev	4,534											
Modus	15											
Min	8											
Max	23											

Summar: Data primer diolah (Lampiran)

P5, P6, P7 = Imbalan

P11, P12, P19 = Pekerjaan

Berdasarkan data pada tabel 4.17 di atas kepuasan kerja untuk indikator imbalan didapat sebanyak 4 responden (3,8%), 15 responden (14,3%), dan 19 responden (18,1%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap imbalan yang diterima sebagai faktor kepuasan kerja;

selanjutnya sebanyak 11 responden (10,5%), 37 responden (35,2%), dan 41 responden (39,0%) menyatakan tidak setuju; sebanyak 7 responden (6,7%), 26 responden (24,8%), dan 22 responden (21,0%) menyatakan ragu-ragu; sebanyak 61 responden (58,1%), 22 responden (21,0%), dan 19 responden (18,1%) menyatakan setuju; serta sebanyak 22 responden (21,0%), 5 responden (4,8%), dan 4 responden (3,8%) menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat kepuasan yang rendah dalam bekerja yang ditinjau dari imbalan yang diterima.

Imbalan merupakan harapan karyawan yang diterima setelah pekerjaan selesai dalam rentang waktu tertentu. Ketidakpuasan atau kepuasan karyawan terhadap imbalan juga tergantung dari apa yang dirasakan oleh berbagai karyawan. Misalnya, karyawan lama yang merasakan tidak adanya sistem imbalan yang jelas dan terstruktur, sedangkan karyawan baru yang belum dapat merasakan, membandingkan, atau merasa lebih baik dari tempat sebelumnya.

Pemilihan yang tajam perihal imbalan juga berlaku untuk karyawan lapangan, yaitu antara karyawan bulanan dengan harian dan antara satu bagian dengan bagian lain, sementara keterbukaan diantara karyawan cukup lebar, sehingga sulit menghindari dari kecemburuan ekonomi dan sosial. Hal inilah yang membuat kepuasan dalam bekerja menjadi rendah.

Kepuasan kerja karyawan untuk indikator dari pekerjaan itu sendiri diperoleh data sebanyak 19 responden (18,1%), 22 responden

(21,0%), dan 5 responden (4,8%) menyatakan sangat tidak setuju terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya sendiri sebagai pnuas kerja. berikutnya sebanyak 45 responden (42,9%), 33 responden (31,4%), dan 24 responden (22,9%) menyatakan tidak setuju; sebanyak 17 responden (16,2%), 13 responden (12,4%), dan 25 responden (23,8%) menyatakan ragu-ragu; sebanyak 23 responden (21,9%), 34 responden (32,4%), dan 45 responden (42,9%) menyatakan setuju; serta sebanyak 1 responden (1,9%), 3 responden (2,9%), dan 6 responden (5,7%) menyatakan sangat setuju. Data ini menyatakan mayoritas responden merasa kurang puas dalam bekerja yang disebabkan faktor pekerjaannya itu sendiri.

Tingkat kepuasan yang kurang dari pekerjaan itu sendiri, terletak dari sarana dan fasilitas yang kurang diperhatikan oleh manajemen. Sarana pendukung kerja disediakan ala kadarnya tanpa ada perhatian dan perawatan, sehingga karyawan sedapat mungkin mengatasi persoalan ini di lapangan tanpa ada petunjuk teknis dan peraturan, karena tidak adanya bagian perumahan pabrik. Kesulitan dalam pekerjaan juga dijumpai dengan sangat kesi dan biokratisnya dalam mendapatkan pesanan suku cadang (*spare part*) jika tidak dapat memberikan argumentasi bahwa hal ini adalah darurat atau urgen. Sementara bagi karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah ditempuh hanya sedikit dan yang berpendidikan sesuai lebih banyak, sehingga hal ini juga mempengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja karyawan direpresentasikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.21. Deskripsi Kepuasan Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P5	105	1	5	3.82	1.007
P6	105	1	5	2.87	1.107
P7	105	1	5	2.50	1.102
P11	105	1	5	2.45	1.056
P12	105	1	5	2.65	1.217
P18	105	1	5	3.22	1.016
Valid N (listwise)	105				

Jika hasil di atas dibandingkan dengan Tabel 3.2, maka didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 4.22. Kategori Kepuasan Kerja

	Nilai (skor)	Skala numerik	Kategori
P5	3.82	3,41- 4,20	Tinggi
P6	2.87	2,61- 3,40	Sedang
P7	2.50	1,81- 2,60	Rendah
P11	2.45	1,81- 2,60	Rendah
P12	2.65	2,61- 3,40	Sedang
P18	3.22	2,61- 3,40	Sedang

Dengan demikian kepuasan kerja karyawan PT. PQR berada pada kategori rendah sampai sedang. Artinya karyawan memiliki kepuasan kerja yang rata-rata sedang dalam bekerja. Tingkat kepuasan karyawan yang diperoleh dari imbalan, menunjukkan bahwa

sistem imbalan yang diterima karyawan belum memadai dan layak apalagi jika dibandingkan dengan standar kompensasi industri berat. Hal ini juga berlaku dengan segala sarana dan fasilitas penunjang kerja dan dalam bekerja, yang diterima dan digunakan karyawan yang kurang diperhatikan. Oleh karena itu jelas, kalau imbalan dan pekerjaan itu sendiri belum dapat dinikmati karyawan sebagai kepuasan dalam bekerja.

H. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Multikolinearitas

Umar (2008:80) menyatakan bahwa terjadinya multikolinearitas jika nilai korelasi adalah tinggi, biasanya melebihi 0,80. Hasil penelitian menunjukkan hasil korelasi antar variabel bebas, sebagai berikut :

Tabel 4.23. Nilai Korelasi Variabel Bebas

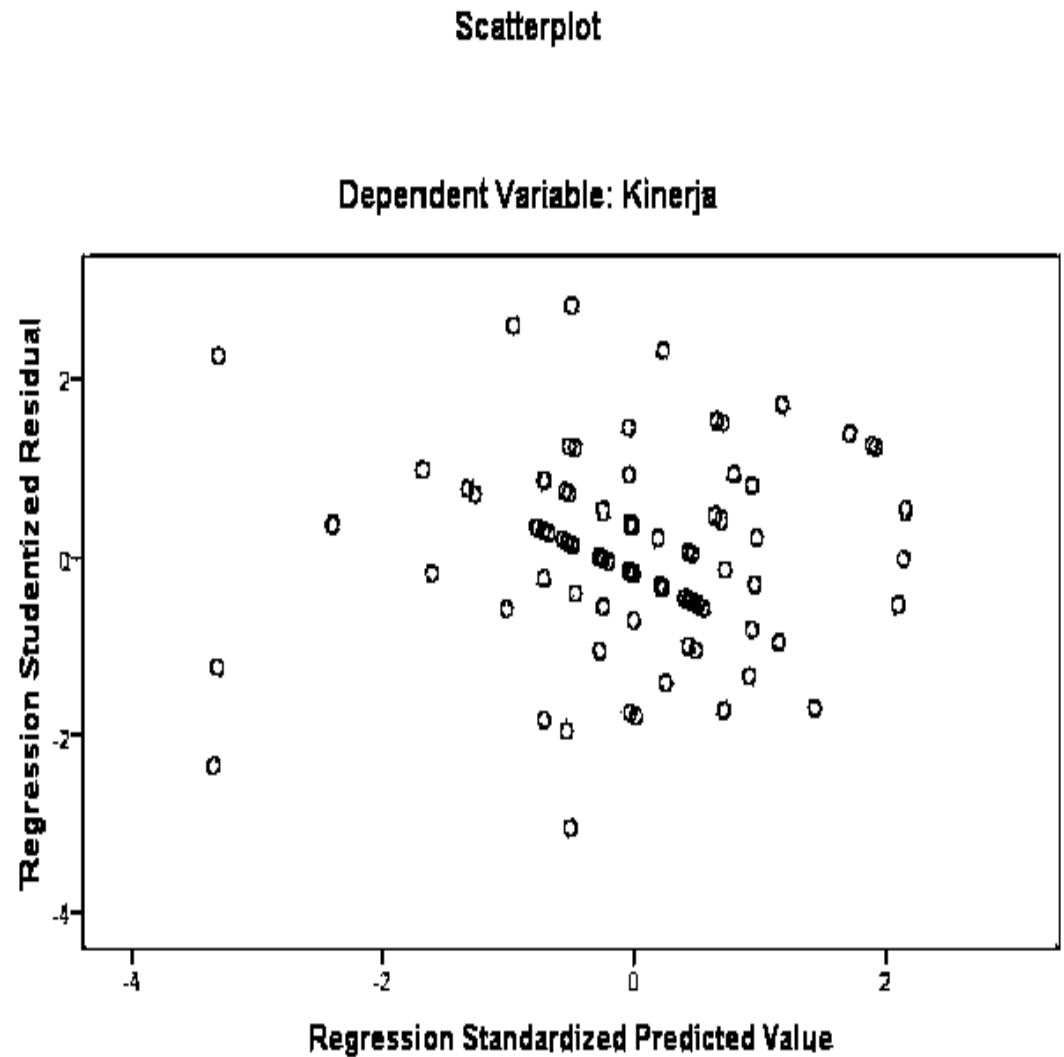
Variabel Bebas	Etna kerja	Motivasi	Sikap pada budaya organisasi
Etna kerja	-	0,269	0,525
Motivasi	0,269	-	0,211
Sikap pada budaya organisasi	0,525	0,211	-

Dari tabel 4.20 di atas, dengan nilai korelasi antar variabel bebas yang kecil (kurang dari 0,80), maka tidak terjadi multikolinearitas

2. Heteroskedastisitas

Umar (2008:84) menyatakan bahwa persamaan regresi yang memiliki sifat heteroskedastisitas adalah titik-titik yang terjadi tidak mengikuti pola yang diharapkan. Pola yang diharapkan adalah titik-titik yang terjadi membentuk pola sebaran yang meningkat, yaitu secara terus menerus bergerak menjauhi garis nol.

Persamaan regresi yang ditunjukkan plot di bawah ini jelas bahwa persamaan regresi pada hasil penelitian ini memiliki sifat heteroskedastisitas. Artinya varians residual akan mempengaruhi variabel terikat, disamping semua variabel bebas.



,Gambar 4.1.Scatter plot

3. Normalitas (Kenormalan Nilai Residual)

Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.24 Nilai Residual

	Etos	Motivasi	Sikap	Kinerja	Kepuasan
Asymp. Sig. (2-tailed)	.018	.179	.000	.000	.480

Sumber: Data primer diolah (Lampiran R)

Umar (2008:79) menyatakan jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* di atas 5 persen, maka data variabel yang bersangkutan berdistribusi normal. Memperhatikan hasil di atas, menunjukkan bahwa variabel motivasi (17,9 %) dan kepuasan kerja (43,0%) berdistribusi normal, sedangkan variabel etos kerja (1,8%), sikap pada budaya organisasi (0%), dan kinerja (0%). Variabel yang berdistribusi normal hanya dapat dianalisis parametrik dan variabel yang tidak berdistribusi normal dapat menggunakan analisis nonparametrik.

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi menggunakan program SPSS 17.0, yang hasilnya sebagai berikut :

1. Pengaruh Etos kerja terhadap Motivasi

Tabel 4.25: Hasil Analisis Regresi Linier : Motivasi vs Etos Kerja

Variabel		Eta	t hitung	Tingkat signifikansi	Keterangan
Konstanta	1.443E-16		0.000	1.000	
Etos kerja		0,269	2,837	0,005	Signifikan
F hitung				8,047	
Signifikansi				0,005	
R				0,269	
R ²				0,072	

Sumber: Data primer diolah (lampiran K)

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel di atas maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Mot = 0,269 Eto + e$$

Koefisien regresi etos kerja sebesar 0,269 menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif linier terhadap motivasi. Sementara nilai $t = 2,837$ ($>$ nilai t standar = 1,96) menyatakan bahwa hubungan antara etos kerja dengan motivasi adalah signifikan. Artinya semakin tinggi etos kerja akan semakin tinggi motivasi.

2. Pengaruh Etos kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi

Tabel 4.26. Hasil Analisis Regresi Linier : Sikap pada Budaya Organisasi vs Etos Kerja

Variabel		Beta	t hitung	Tingkat signifikansi	Keterangan
Konstanta	5,211E-16		0,000	1,000	
Etos_kerja		0,525	6,254	0,000	Signifikan
F hitung			39,115		
Signifikansi			0,000		
			0,525		
R ²			0,275		

Sumber: Data primer diolah (lampiran R)

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel di atas maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Bud = 0,525 Eto + e$$

Koefisien regresi etos kerja sebesar 0,525 menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif linier terhadap sikap pada budaya organisasi, sedangkan nilai $t = 6,254$ ($>$ nilai t standar = 1,96) menyatakan bahwa hubungan antara etos kerja dengan sikap pada budaya organisasi adalah signifikan. Artinya semakin tinggi etos kerja akan memiliki sikap semakin meningkat terhadap budaya organisasi.

3. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Tabel 4.27: Hasil Analisis Regresi Linier :
Kinerja vs Etos kerja
Kinerja vs Motivasi
Kinerja vs Sikap pada Budaya Organisasi

Variabel	Beta	Salah	Tingkat signifikansi	Keterangan
Konstanta	-1,415E+6	0,000	1,000	
Etos kerja	0,525	4,499	0,000	Signifikan
Motivasi kerja	-0,041	-0,512	0,610	Tidak Signifikan
Sikap pada Budaya Organisasi	0,309	3,375	0,001	Signifikan
F hitung	21,707			
Signifikansi	0,000			
R	0,626			
R ²	0,392			
Adjusted R ²	0,374			

Sumber: Data primer diolah (lampiran R)

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel di atas maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Kin = 0,418 Eto - 0,041 Mot + 0,309 Bud. + e$$

Koefisien regresi etos kerja sebesar 0,418 menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif linier terhadap kinerja, sedangkan nilai $t = 4,499$ ($>$ nilai t standar = 1,96) menyatakan bahwa hubungan antara etos kerja dengan kinerja adalah signifikan.

Koefisien regresi motivasi sebesar -0,041 menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif linier terhadap kinerja, dan nilai $t = -0,512$ ($>$ nilai t standar = -1,96) menyatakan bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja adalah tidak signifikan. Dengan perkataan lain, bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien regresi sikap pada budaya organisasi sebesar 0,309 menunjukkan bahwa sikap pada budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan nilai $t = 3,375$ ($>$ nilai t standar = 1,96) menyatakan bahwa hubungan antara sikap pada budaya organisasi dengan kinerja adalah signifikan.

4. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.28 Hasil Analisis Regresi Linier : Kinerja vs Kepuasan Kerja

Variabel		Beta	Hitung	Tingkat signifikansi	Keterangan
Konstanta	-4,359E-17		0,900	1,000	
Kinerja		0,178	1,333	0,070	Tidak Signifikan
F hitung			3,359		
Signifikansi			0,070		
R			0,178		
R ²			0,032		

Sumber: Data primer diolah (lampiran R)

Berdasarkan hasil analisis sebagai berikut disajikan pada tabel di atas maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\text{Puas} = 0,178 \text{ Kin} + a$$

Koefisien regresi kinerja sebesar 0,178 menunjukkan bahwa kinerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

J. Hasil Uji Hipotesis

1. Pengaruh Etos kerja terhadap Motivasi

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Selain itu juga digunakan untuk menguji apakah hubungan variabel bebas dan variabel terikat linier, atau

tidak. Uji dilakukan dengan membandingkan taraf signifikansi (Sig) hasil hitung dengan $\alpha = 0,05$.

1) Jika Sig < α (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya:

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR.

2) Jika Sig > α (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya:

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai Sig = 0,005 (< 0,05)

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR.

b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji ini dilakukan dengan membandingkan taraf signifikansi (Sig) hasil hitung dengan $\alpha = 0,05$ (untuk tiap-tiap variabel bebas).

1) Jika Sig < α (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya:

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR.

2) Jika Sig > α (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai Sig = 0.005 ($< 0,05$)

Maka, : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap motivasi karyawan di PT. PQR.

2. Pengaruh Etos kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi

a. Uji F

1) Jika Sig $\leq \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya :

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap karyawan pada budaya organisasi di PT. PQR.

2) Jika Sig $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi di PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai Sig = 0.000 ($< 0,05$)

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap karyawan pada budaya organisasi di PT. PQR.

b. Uji t

1) Jika Sig $\leq \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya :

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap karyawan pada budaya organisasi di PT. PQR.

2) Jika $Sig > \alpha (0,05)$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi di PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai $Sig = 0,000 (< 0,05)$

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap sikap karyawan pada budaya organisasi di PT. PQR.

3. Pengaruh Etos kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

a. Uji F

1) Jika $Sig < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Artinya :

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di

PT. PQR.

2) Jika $Sig > \alpha (0,05)$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan

PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai $Sig = 0,000 (< 0,05)$

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

b. Uji t

1) Jika $\text{Sig} < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya :

- a). Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.
- b). Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.
- c). Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor sikap karyawan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

2) Jika $\text{Sig} > \alpha (0,05)$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

- a). Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.
- b). Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.
- c). Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor sikap karyawan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

Hasil benefitan menunjukkan bahwa,

a) nilai Sig untuk etos kerja = 0.000 ($< 0,05$)

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

b) nilai Sig untuk motivasi = 0.061 ($> 0,05$)

Maka : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

c) nilai Sig untuk sikap pada budaya organisasi = 0.001 (< 0.05)

Maka : Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor sikap karyawan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. PQR.

4. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

a. Uji F

1) Jika Sig $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya :

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja di PT. PQR.

2) Jika Sig $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja di PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai Sig = 0.070 (> 0.05)

Maka : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja di PT. PQR

b. Uji t

1) Jika Sig $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya :

Ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PQR.

2) Jika Sig $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Artinya :

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PQR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, nilai Sig = 0.070 ($> 0,05$)

Maka : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari faktor kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PQR.

K. Pembahasan

1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi

Etos kerja sebagai fundamen dalam membangun SDM bagi karyawan, menjadi faktor yang menentukan hal-hal yang berkaitan dengan pedoman dan kunci kesuksesan pribadi dari organisasi. Etos kerja dengan ditinjau dari bekerja keras penuh semangat, bekerja benar penuh tanggung jawab, bekerja tuntas penuh integritas, dan bekerja tekun penuh keunggulan pada karyawan PT. PQR, dapat mempengaruhi motivasinya dalam bekerja, yang dilihat dari kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan spiritual.

Dari hasil analisis regresi linier berganda, dihasilkan nilai $F = 8,047$, maka etos kerja memiliki hubungan yang linier dengan motivasi. Sedangkan nilai signifikan $< 0,005$, menunjukkan bahwa etos kerja memiliki hubungan signifikan dengan motivasi. Sementara nilai $R^2 = 0,072$ (atau 7,2 %) menunjukkan bahwa etos kerja mempengaruhi motivasi hanya sebesar 7,2 % saja, dan 92,8 % faktor-faktor lain di luar model ini yang mempengaruhi motivasi.

Pendapat Gray (dalam Winardi, 2004) bahwa motivasi adalah hasil dari proses internal dan eksternal individu. Etos kerja mempengaruhi motivasi dari sisi proses internalnya. Sesuai pendapat Fasmara (1995:25) yang menyatakan etos kerja ialah sesuatu yang diyakini, cara berbuat, sikap dan persepsi terhadap nilai kerja. Kemudian diperkuat oleh Peudil (2004:1) yang mengungkapkan etos kerja

menggambarkan integritas, kerja keras, ketekunan, dan lain-lain yang menggambarkan atribut personal seseorang.

Menurut etos kerja versi Sinarso (2005:20) tentang delapan etos kerja profesional yang dijelaskan di depan tampak kefial dengan nuansa spiritual bahkan sangat berwajah spiritual. Dengan demikian motivasi yang terbentuk adalah bekerja dengan dorongan memenuhi kebutuhan spiritual. Menurut Sinarso (2005:51) kebutuhan ini berupa dorongan untuk melakukan sesuatu berdasarkan hati nurani atau suara hati yang implementasinya berdasarkan nilai-nilai moral dasar yaitu kebenaran, keadilan dan kebaikan. Ternyata hasil penelitian menunjukkan hal tersebut, dimana motivasi dengan kebutuhan akan spiritual berkategori tinggi sesuai dengan kategori etos kerja yang semestinya tinggi.

Berdasarkan hal di atas dapat dikatakan bahwa karyawan PT. EQR dalam bekerja masih memiliki motivasi yang dilandasi etos kerja dengan nuansa spiritual, sedangkan etos kerja yang tinggi tidak dapat mendorong peningkatan motivasi akan kebutuhan lainnya, terutama penghargaan hidupnya.

2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi

Selayaknya dengan etos kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat berpengaruh terhadap sikap karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan. Dengan melihat etos kerja karyawan PT. PQR dari bekerja keras penuh semangat, bekerja benar penuh tanggung jawab, bekerja tuntas penuh integritas, dan bekerja tidak pernah keenggulan, ternyata dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi perusahaan yang ditinjau dari menerima apa adanya dan menerima dengan kritis terhadap apa yang berlaku, hidup dan menjadi tradisi dalam organisasi perusahaan, walaupun budaya organisasi tersebut masih jauh dari budaya korporat ideal seperti yang dituturkan George Herbert (dalam Charles Mitchell, 2001) di muka.

Hasil analisis regresi linier berganda menyajikan data untuk nilai F sebesar -39.115 dan nilai signifikansi $= 0.000$. Hal ini menunjukkan bahwa antara etos kerja dengan sikap pada budaya organisasi terdapat hubungan yang linier dan signifikan. Sementara kontribusi etos kerja dalam mempengaruhi sikap pada budaya organisasi sebesar $R^2 = 0.275$, yakni $27,5 \%$ dan ada $72,5 \%$ lagi dipengaruhi faktor lain.

Menurut Sinamo (2002:64) dalam Kamus Webster, telah dijelaskan "etos" didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi (*guiding beliefs of a person, group or institution*). Sedang Tasnata (2002:15) menyatakan etos memberi arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Pondit (2004:1) menambahkan, bahwa etos kerja seringkali digambarkan sebagai integritas, kerja keras, ketekunan dan lain-lain yang banyak menggambarkan atribut personal seseorang. Jadi jelas, bahwa etos kerja menjadi panduan dalam bersikap dan berperilaku dalam bekerja.

Sangat tampak pada konteks karyawan PT. PQR yang menerima, patuh, dan patuh terhadap kebijakan manajemen dan budaya organisasi yang hidup di PT. PQR. Sikap ini dilandasi oleh kekuatan spiritual karyawan dengan komitmen terhadap nilai-nilai moral. Tingginya etos kerja karyawan ditunai dengan tingginya sikap menerima terhadap budaya organisasi yang hidup dan berlaku di PT. PQR.

Etos kerja karyawan yang tinggi harus dipelihara, tetapi yang perlu diperbarikan adalah sikap karyawan yang patuh dengan budaya yang berlaku karena memiliki landasan spiritual yang tebal dan moral yang kental. Artinya jika ada nilai budaya yang kurang berkenan dengan nilai pribadi masih ditoleransi untuk dipatuhi. Personalitinya adalah jika ukuran menyikapinya dengan

rasionalitas atau sangat bertolak belakang dengan nilai-nilai hidup yang dianut sebelum menjadi karyawan. Oleh karena itu perlunya calon karyawan mendapatkan pelatihan orientasi sebelum mendapatkan pelatihan teknis pekerjaannya.

3. Pengaruh Etos kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Kinerja karyawan PT. PQR yang ditinjau dari mutu pekerjaan (pengetahuan, keahlian) dan ketidaktergantungan, menjadi bagian dari kinerja organisasi. Dari hasil analisis regresi linier didapatkan nilai $F = 21,707$ dan nilai signifikansi $= 0,000$. Hal ini berarti bahwa motivasi, sikap pada budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh secara linier dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PQR. Dengan nilai Adjusted $R^2 = 0,374$, menunjukkan bahwa ketiga faktor di atas memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja sebesar 37,4%, dan 62,6 % nya berasal dari faktor lain di luar model ini. Sedang persamaan regresinya adalah :

$$\text{Kin} = 0,418 \text{ Eto} - 0,041 \text{ Mot} + 0,309 \text{ Bud} + e$$

Dari persamaan regresi di atas, dapat dikatakan bahwa pengaruh etos kerja (0,418) lebih besar dari pengaruh sikap pada budaya organisasi (0,309) terhadap kinerja. Sedangkan motivasi (-0,041) memiliki hubungan negatif terhadap kinerja.

Pengaruh etos kerja, motivasi dan sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja yang memberikan kontribusi sebagian kecil (37,4%) dapat dipahami dengan penjelasan berikut. Seperti telah dikemukakan di muka secara terpadu dapat dikatakan kinerja seseorang ditentukan oleh sifat individualnya

(kemampuan), keinginan, motivasi, upaya kerja, dan lingkungan (kesempatan, bantuan organisasi). Etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi adalah hanya bagian kecil dari sejumlah faktor yang menentukan kinerja seseorang dalam bekerja, dan ini hanya berada pada sifat individunya belum melibatkan upaya dalam bekerja dan faktor lingkungan tempat kerja. Kemudian Sutermeister (dalam Winardi, 2003:9) melalui model diagramnya pada gambar 2.2 di atas, menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan, sedangkan motivasi dipengaruhi oleh kondisi fisik, kebutuhan individu dan kondisi sosial. Dari model tersebut, kondisi sosial ditentukan oleh banyak determinan yang mempengaruhinya.

4. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja

Etos kerja karyawan PT. ROL yang dipandang dari bekerja keras penuh semangat, bekerja benar penuh tanggung jawab, bekerja tuntas penuh integritas, dan bekerja tekun penuh keunggulan, layak mempengaruhi kinerja yang ditinjau dari mutu pekerjaan (pengetahuan, keahlian) dan ketidaktergantungan. Hasil analisis regresi linier membuktikan dengan nilai signifikansi = 0,000 dan koefisien regresi sebesar = 0,418, bahwa etos kerja berpengaruh linier positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Biatua Dubert Tampubolon (2007) yang menyatakan etos kerja memberikan kontribusi relatif kecil tetapi masih signifikan mempengaruhi kinerja.

Sesuai model Winardi (2004:114) bahwa:

kinerja = sifat individual x upaya kerja x bantuan keorganisasian,

maka pengaruh etos kerja terhadap kinerja masuk melalui sifat individual seseorang dalam bekerja. Kemudian Sinampo (2005:249) menyatakan bahwa pada tingkat paling fundamental etos kerja adalah syarat utama bagi semua upaya peningkatan kualitas tenaga kerja atau SDM.

Analisis deskriptif memberikan hasil dengan kategori tinggi untuk semua indikator etos kerja diikuti juga oleh tingginya kategori pada indikator kinerja. Hubungan linier ini dapat dipahami, bahwa bekerja keras penuh semangat (etos aktualisasi), yaitu bekerja dengan penerahan segala potensi, sehingga menghasilkan mutu kerja yang dilandasi pengetahuan dan keterampilan. Bekerja benar penuh tanggung jawab (etos amanah), yakni bekerja terikat secara moral untuk melaksanakannya dengan baik dan benar yang menghasilkan mutu pekerjaan dan ketidaktergantungan. Dengan bekerja tulus penuh integritas (etos panggilan), yakni menyadari kerja sebagai misi suci yang memiliki kredibilitas, sehingga dapat menghasilkan mutu pekerjaan, yang didukung integritas pribadi dan kepercayaan mitra kerja. Kemudian dengan bekerja tekun penuh keunggulan (etos kehormatan), menyadari kehormatan harus dijaga dan dipertahankan, sehingga memiliki keinginan untuk menampilkan kinerja yang unggul dalam bekerja.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi kerja karyawan PT, PQR yang ditinjau dari kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan spiritual, nampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipandang dari mutu pekerjaan (pengetahuan, keahlian) dan ketidaktergantungan. Hasil analisis regresi linier membuktikan bahwa, dengan nilai signifikansi = 0.610 ($>0,005$), dan koefisien regresi yang -

0,041 pada persamaan di atas, membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Robbin (2001:173) kinerja ditentukan oleh faktor motivasi, kemampuan, dan kesempatan, dan terlihat motivasi hanya sebagian dari ukuran untuk menilai kinerja. Penelitian Koesmono (2005) menunjukkan motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Namun, dalam kasus ini faktor motivasi menjadi tidak mendukung peningkatan kinerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan pemahaman bahwa, motivasi kerja karyawan yang dihasilkan dari analisis deskriptif, dimana kategori tinggi diperoleh dari kebutuhan akan spiritual, sedangkan kategori sedang didapatkan dari kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan akan penghargaan tidak menjadi motivasi bagi karyawan, karena karyawan sebagian besar berada di level (bawah) lebih termotivasi akan kebutuhan tingkat rendah yang sifatnya biologis seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan (rasa aman).

Dengan demikian kinerja karyawan yang tinggi tidak didukung oleh motivasi dalam bekerja. Artinya motivasi yang dimiliki karyawan tidak cukup untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan sendirinya tetap bekerja, walaupun tanpa motivasi, karena banyak faktor lain (misal kemampuan dan kesempatan) yang ikut mempengaruhi kinerja.

6. Pengaruh Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Sikap pada budaya organisasi yang ditunjukkan karyawan PT. PQR terhadap perusahaannya, dengan menerima apa adanya dan menerima dengan kritis terhadap apa yang berlaku, hidup dan menjadi tradisi dalam organisasi perusahaan, menjadi hal yang positif dalam usaha peningkatan kinerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi linier yang memiliki nilai signifikansi =

0,001 ($<0,005$), dan koefisien regresinya = 0,309. Kedua nilai ini dapat memberi penjelasan, bahwa sikap pada budaya organisasi berpengaruh secara linier positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini juga mendukung teori Robbin (2001:173) di atas, artinya selain motivasi, kinerja juga ditentukan oleh kemampuan dan kesempatan. Sedangkan Winardi (2004:114) merumuskan bahwa kinerja = sifat individual $\times$ upaya kerja $\times$ bantuan keorganisasian. Rivai (2005:16) menambahkan kinerja ditentukan oleh faktor :1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan. Dari ketiga pendapat dapat dipadukan bahwa kemampuan, kesempatan, keinginan, dan pengaruh lingkungan, ditentukan oleh bagaimana karyawan tersebut bersikap dalam budaya organisasi di perusahaan tempat dia bekerja.

Walaupun budaya organisasi yang hidup di PT. PQR jauh dari konsep ideal, tetapi mampu menjaga stabilitas hubungan manajemen dengan karyawan. Suasana ketenangan ini tampak dengan sikap karyawan yang menerima apa yang menjadi budaya organisasi di PT. PQR, yang ditunjukkan analisis deskriptif berkategori tinggi. Dengan kondisi demikian pengaruh lingkungan terhadap kinerja akan sangat dipahami, mengingat kuatnya budaya organisasi yang hidup.

Sikap karyawan yang sejalan dengan budaya organisasi yang ada turut memberi kontribusi bagi kinerjanya. Namun, yang perlu dikritisi adalah budaya organisasi tersebut cukup ideal (berorientasi kemajuan) atau sebaliknya. Kemudian sikap karyawan yang mudah menerima nilai budaya yang berlaku dikarenakan menerima sepenuh hatinya atau longgarnya penerapan disiplin serta ketidak konsistenan terhadap aturan dan peraturan sehingga karyawan menikmati aktivitasnya yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Walaupun demikian ketika bekerja tetap serius dan berkinerja tinggi.

7. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan yang ditinjau dari mutu kerja (pengetahuan dan keahlian) serta ketidaktergantungan, dengan kepuasan kerja yang dilihat dari imbalan dan pekerjaan, maka hasil analisis regresi linierinya adalah nilai $F = 3,359$ dan nilai signifikansi $0,070$ ($>0,050$). Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa, kinerja memiliki hubungan linier terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan nilai $R^2 = 0,032$, menunjukkan bahwa kinerja hanya mempengaruhi kepuasan kerja sebesar $3,2\%$, dan banyak faktor lain ($96,8\%$) di luar model ini yang menjadi faktor pengaruh kepuasan kerja.

Adapun penjelasan secara teorinya adalah pendapat Wilhardi, yang dalam bentuk skema pada gambar 4.1 di bawah.

Kinerja akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja jika didukung oleh imbalan-imbalan yang tergantung pada kinerja itu sendiri. Lawler dan Porter (1983:103) menjelaskan ada dua penghargaan (imbalan) yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yakni ekstrinsik dan intrinsik. Ekstrinsik berwujud upah, promosi dan keamanan, sedangkan intrinsik berupa keinginan berkinerja tinggi, memiliki prestasi, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dari data analisis deskriptif didapatkan indikator-indikator kinerja menunjukkan kategori tinggi semua, sedangkan indikator-indikator kepuasan kerja bervariasi dari mulai rendah, sedang sampai tinggi (rata-rata sedang).

Penelitian Koesmono (2005) dan Zulkifli (2009) mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi Zulkifli (2005) juga memperoleh bahwa kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Untuk kinerja karyawan PT. PQR yang tinggi tidak mendapatkan umpan balik kepuasan dari pekerjaannya. Hal ini dapat dipahami, bahwa dengan kinerja yang tinggi tidak dapat memberikan penghargaan (imbalan) yang sesuai kebutuhan karyawan (terutama imbalan ekstrinsik). Disamping itu hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri juga menjadi alasan karyawan tidak memiliki kepuasan kerja. Walaupun demikian, karyawan tetap bekerja dengan kinerja yang tinggi yang diiringi dengan rendahnya kepuasan kerja. Puas atau tidak puas terhadap pekerjaan atau imbalan, karyawan tetap bekerja. Sebuah ironi kehidupan karyawan di dunia industri manufaktur.

L. Implikasi Manajerial

1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi

Implikasi manajerial yang terkait dengan hasil temuan ini adalah program pelatihan keterampilan etas dan bersifat normatif disamping pelatihan keterampilan teknis. Pembinaan karyawan melalui kegiatan kerohanian (spiritual) juga sangat membantu. Dengan pelatihan yang kemudian diteruskan dengan pendekatan spiritual akan semakin memperkuat keyakinan akan eksistensi kerja dalam hidup. Hal ini sebagai upaya mempertahankan etos kerja tinggi yang sudah ada pada diri karyawan.

Perusahaan harus melakukan pelatihan keterampilan tersebut secara berkala dan berkesinambungan, seperti pelatihan kecerdasan emosional dan spiritual. Pelatihan diikuti oleh semua karyawan secara bertahap, sedangkan kegiatan spiritual harus terus diberi keleluasaan bagi karyawan yang akan menjalankan ibadahnya. Kesenambungan pembinaan karyawan ini akan lebih baik lagi jika perusahaan mendukung setiap acara yang melibatkan karyawan diselenggarakan dengan sentuhan dan nuansa spiritual.

2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Sikap pada Budaya Organisasi

Berdasarkan temuan di atas, implikasi manajerial yang terkait adalah dalam proses seleksi karyawan, yang apabila terdapat calon karyawan yang memiliki nilai-nilai hidup tidak sejalan dengan nilai budaya yang berlaku di perusahaan akan menjadi masalah dikemudian hari. Sedangkan bagi karyawan sendiri yang telah memiliki etos kerja yang mendukung sikap sesuai dengan budaya organisasi yang berlaku, implikasi manajerialnya pada penanaman keterampilan etis dan pembinaan spiritual serta sosialisasi budaya organisasi.

Perusahaan seharusnya memiliki program pelatihan tersebut dan tidak berhenti untuk terus menindaklanjuti dengan mendukung pelaksanaan kegiatan spiritual karyawan serta memasukkan nuansa spiritual dalam setiap acara yang mengikuti terkait karyawan. Sosialisasi budaya perusahaan yang sejalan dengan kebanyakan karyawan agar terus dipelihara dan dipertahankan. Juga disampaikan bagaimana budaya korporat yang ideal.

3. Pengaruh Etos kerja, Motivasi, dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Tidak mendominasi faktor yang berasal dari individu itu sendiri untuk membangun kinerjanya (etos kerja, motivasi, dan sikapnya terhadap budaya organisasi), maka kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh kondisi sosial yang ada di perusahaan. Dengan dasar pemikiran ini, maka implikasi manajerial yang terkait terletak pada sistem budaya yang berlaku dan struktur organisasi perusahaan. Sistem budaya organisasi yang hidup di perusahaan baik yang terkait langsung dengan pekerjaan atau tidak akan memiliki pengaruh terhadap karyawan untuk bekerja dengan baik. Demikian pula dengan struktur organisasi yang dibuat

sesuai strategi perusahaan belum tentu akan mendukung karyawan membangun kinerjanya dan memberi kesempatan karyawan berkembang.

Perusahaan tidak dapat mendorong karyawan berkinerja tinggi, sementara perusahaan sendiri tidak memfasilitasinya. Kinerja karyawan harus dibangun dari individu karyawan sendiri dan peran serta perusahaan. Konsekuensinya, jika perusahaan menginginkan semua karyawan berkinerja tinggi dan berprestasi tinggi, maka harus mengevaluasi sistem budaya yang berlaku dan meninjau struktur organisasi yang ada.

4. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja

Kinerja yang dibangun oleh etos kerja patut untuk disyukuri, tetapi harus diimbangi oleh faktor lain. Landasan spiritual dan emosional juga membutuhkan penyangga untuk membentuk bangunan kinerja. Penyangga berupa faktor yang rasional dan riil. Implikasinya praktisnya adalah program pelatihan terpadu bagi karyawan lama dan baru. Program pelatihan yang dimaksud adalah pelatihan efis dan pelatihan teknis serta pelatihan multi keahlian.

Perusahaan harus membuat pelatihan yang berkaitan dengan masalah etos kerja, dan pelatihan keterampilan teknis, serta pelatihan multi keahlian. Pelatihan harus dilakukan secara bertahap. Pelatihan teknis diberikan kepada karyawan baru atau karyawan lama yang dimutasi ke bagian lain, sedangkan pelatihan multi keahlian diberikan pada karyawan yang mendapat promosi jabatan.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi karyawan terletak pada kebutuhan akan spiritual dan memenuhi pada kebutuhan akan psikis, sehingga kemungkinan karyawan akan termotivasi pada kebutuhan akan biologis dan sosial. Sementara kondisi yang ada di perusahaan tidak menyediakan apa yang dibutuhkan karyawan secara layak dan proporsional. Oleh karena itu, implikasi manajerialnya terdapat pada program sistem kompensasi dan promosi. Sistem kompensasi yang jelas dan sistem promosi yang terarah menjadi harapan bagi karyawan.

Perusahaan seharusnya memperbaiki sistem penghargaan, kompensasi, dan promosi yang sesuai dengan peningkatan kinerja perusahaan. Penghargaan diberikan atas jasa dan prestasi karyawan bukan atas pertimbangan *like and dislike*. Kompensasi seharusnya diberikan secara proporsional berdasarkan pendidikan, keahlian, pengalaman, tanggung jawab, dan tingkat resiko pekerjaan bukannya karena hubungan kerabat dan pertemanan. Promosi jabatan dilakukan secara berkala dengan melakukan evaluasi terhadap pemegang jabatan, sehingga jabatan tersebut akan dinaikkan atau diturunkan bukannya seumur hidup terus memegang posisi tersebut.

6. Pengaruh Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Implikasi manajerial yang terkait dari temuan di atas adalah program pelatihan orientasi bagi karyawan baru, sedangkan untuk karyawan lama perlu terus disosialisasi tentang budaya organisasi. Baik pelatihan orientasi maupun sosialisasi merupakan upaya perusahaan dalam mengenalkan budaya organisasi kepada karyawan sehingga tidak terjadi hal yang berselerangan antara nilai-nilai budaya perusahaan dengan nilai-nilai individu karyawan.

Perusahaan harus membuat program dan melaksanakan pelatihan orientasi, melakukan sosialisasi budaya, serta melakukan evaluasi dan revisi terhadap budaya organisasi yang sudah ada. Pelatihan orientasi berisikan pelatihan yang memberikan informasi mengenai seluk beluk perusahaan, dari mulai riwayat perusahaan sampai perhatian perusahaan terhadap karyawan. Sosialisasi budaya perusahaan dilakukan pada berbagai hal, dari tampilan visi dan misi perusahaan sampai pada mata acara yang mengikutsertakan karyawan.

7. Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Implikasi manajerial yang terkait dengan temuan di atas adalah program rekrutmen karyawan, program keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta program kompensasi dan promosi. Program rekrutmen diawali dengan perencanaan kebutuhan akan tenaga kerja dengan spesialisasinya, sedangkan program K3 menjadi keharusan dalam usaha perlindungan perusahaan terhadap karyawan. Untuk program kompensasi dan promosi seperti telah dikemukakan pada bagian 5 di atas, selanjutnya menjadi harapan karyawan.

Perusahaan harus membuat sistem rekrutmen melalui serangkaian seleksi dan pelatihan, sehingga karyawan yang bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian, dan pengalamannya. Perusahaan juga harus memperhatikan sarana dan fasilitas karyawan, baik yang langsung berhubungan dengan pekerjaan maupun sebagai penunjang kerja. Mengaktifkan pelaksanaan program K3, akan sangat penting untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi mengingat perusahaan mengelola industri berat. Kemudian pada akhirnya perusahaan harus memiliki kesungguhan untuk membuat sistem kompensasi yang jelas dan sistem promosi yang terstruktur.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Etos kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dan etos kerja juga berpengaruh terhadap sikap karyawan pada budaya organisasi.
2. Pengaruh etos kerja terhadap motivasi sangat kecil dibandingkan faktor lain yang mempengaruhi motivasi, demikian pula pada pengaruh etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi.
3. Pengaruh etos kerja terhadap sikap pada budaya organisasi lebih besar dibandingkan pengaruh etos kerja terhadap motivasi.
4. Secara simultan etos kerja, motivasi, dan sikap pada budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun, secara parsial motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.
5. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh sikap pada budaya organisasi terhadap kinerja.
6. Kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

B. SARAN

Saran-saran yang dapat ditentukan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya memperbesar motivasi eksternal bagi individu karyawan dengan melakukan pelatihan motivasi, mengingat karyawan telah memiliki atos kerja dan motivasi spiritual yang cukup, karena karyawan juga membutuhkan sentuhan emosional yang sifatnya membangkitkan.
2. Merealisasikan program kompensasi (moneter dan ekstrinsik) dan promosi yang terstruktur, karena dapat memberi harapan pada karyawan sebagai motivasi dalam bekerja.
3. Pentingnya melakukan evaluasi terhadap komponen budaya organisasi yang menuju pada peningkatan kinerja organisasi misalnya perhatian terhadap kedisiplinan, konsistensi terhadap aturan dan peraturan yang telah dibuat, sementara sikap karyawan yang pemur dan tidak reaktif menjadi modal utama.
4. Ketidakeragaman dan proporsionalitas responden menjadi keterbatasan penelitian ini, semoga hal ini menjadi peluang sebagai bahan penelitian sejenis berikut, dengan memperhatikan keberagaman dan proporsionalitas responden sehingga proses penelitian akan lebih representatif dan hasilnya akan lebih akurat.

5. Diharapkan kepada peneliti yang berminat untuk melanjutkan penelitian ini dapat meninjau kajian pada lintas sektor industri, karena akan dapat membandingkan karakteristik karyawan dan budaya organisasi antar sektor industri.

Puslata ~ Universitas Terbuka

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agustian, Ary Ginanjar.(2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: emotional spiritual quotient berdasarkan 6 rukun iman dan 5 rukun islam, cet.4*. Jakarta: Penerbit Arga.
- Beer, Terry, A.,Steve M.Jax & Papia Ghosh.(2004). *Manajemen Sukses dalam Pekerjaan*. Dalam Johnson, C. Merle, Redmon; William K. McWhinney. Thomas C.(Ed.). *Handbook of Organizational Performance: Analisis Perilaku & Manajemen*, hal.230-260.Jakarta: Rine Grafindo Persada.
- Brown, Andrew.(1998).*Organisastional Culture*, 2nd ed. London: Prentice Hall.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.ed.7. Jakarta: PT. Prerhatindo.
- Franken, Robert E.(2002).*Human Motivation*. 5th ed.Belmont: Wadsworth Thomson Learning, Inc.
- Gibson, L. Janus & Donnelly Ivancevich.(1997).*Organisasi dan Manajemen* . Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hair, Joseph F.dkk.(2006).*Multivariate Data Analysis*.6th ed.New Jersey: Pearson International Edition.
- Herbert, George.(2001).*Budaya Korporat : Bisnis yang Besar Diawali dari yang Kecil*.Dalam Charles Mitchell.*Short Course In "International Business Culture"*,.hal.181-187. Jakarta: Penerbit PPM.
- Herzberg, Frederick.(2003). *One More Time : How Do You Motivate Employees?* Dalam Harvard Business Review on Motivating People, hal 45-71. Boston: Harvard Business School Publishing Corp.

Istijanto.(2006). *Riset Sumber Daya Manusia*.Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Jung, John.(1978).*Understanding Human Motivation: A Cognitive approach*.New York: Macmillan Publishing Co.,Inc.

Layler, E. Edward & W.Lynnan Porter.(1983). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. Dalam Dennis W. Organ (Ed.), *The Applied Psychology of Work Behavior : A Book of Readings*, hal 99-110. USA: Business Publications,Inc.

Mc Clelland, D.C. & Richard Koestner.(1992). *The Achievement Motive*. Dalam Charles P. Smith (Ed). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, hal 143-152. New York: Cambridge University Press.

Mitchell, Terence R.(1978). *People in Organization: Understanding Their Behavior*.New York:McGraw Hill,Inc.

Ndraha, Taliziduhu.(2005). *Teori Budaya Organisasi*,ed.1.Jakarta: Rineke Cipta

Rahmawati, Iry & Nurri Herawati.(2004). *Perilaku Organisasi*,ed.1,cet.1 Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.

Rifki, Verthzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*,ed.1,cet.2.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2005). *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*,ed.1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbin, Stephen P.(1998). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.ed.3.Edisi Bahasa Indonesia,jilid2. Jakarta: Prenhallindo.

_____.& Mary Coulter.(1999). *Manajemen*.ed.6. Jakarta: Prenhallindo.

_____.(2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sarwono, Jonathan.(2007). *Analisa Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*.Yogyakarta: ANDI.

Sinamo, Jansen,H.(2002). *ETHOS 21 ; Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*, cet.2. Jakarta: Institut Dharma Mahardika.

_____.(2005). *8 Etos Kerja Profesional*, cet.3. Jakarta: Institut Dharma Mahardika.

Sumarsono, HM: Sonny.(2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. cet.1.Yogyakarta: Graha Inisi.

Tasmara,Toto.(1995). *Etos Kerja Prihadi Muslim*.cet.2.Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.

_____.(2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*.cet.2.Jakarta : Gemilang Insani Press.

Ulfar, Husein.(2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Winardi, L.(2003). *Entrepreneur & Entrepreneurship*, cet.1.Kencana: Bogor.

_____.(2004). *Motivasi dan Peminimasan dalam Manajemen*. Jakarta: .PT. Raja Grafindo Persada.

Rachman,Eileen & Savitri, Sytyina.(2007).Etos Kerja.Diambil 6 September 2008 dari situs World Wide Web <http://expord.com>

Pendit,G,Vina.(2004).Mengukur Etos Kerja.Diambil 6 September 2008 dari situs World Wide Web [http:// www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)

Kadiman,Kusmayanto.(2005).Diskusi tentang Etos Kerja : Etos Kerja, Siapa?.Diambil 6 September 2008 dari situs World Wide Web <http://www.ristek.go.id>

Koesnono,H.Teman.(2005).Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur.*Journal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.1 No.2 September 2005:171-188. Diambil 11 Agustus 2009 dari situs World Wide Web <http://www.puslit2.petra.ac.id/ejournal>.

Zulkifli.(2009).Analisis Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian).*Master Theses from MS IPB Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPE*. Diambil 11 Agustus 2009 dari situs World Wide Web <http://www.eLibrary.msb.ipb.ac.id/edl>.

Tampubolon, Biatra Dulbert.(2007).Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001.Jurnal Standarisasi.Vol.9 No.3.Tahun 2007:106-115. Diambil 11 Agustus 2009 dari situs World Wide Web <http://www.bsn.go.id>

Innes, Ev. And Leon Straker.(1999).Validity of Work Related Assessments.
Diambil 13 September 2009 dari situs World Wide Web <http://www.med-tax.com/analysis.html>

...Evaluation and Application of Psychological tests.

Diambil 13 September 2009 dari situs World Wide Web
<http://www.maths.duq.edu/~packer/courses/Psy624/test.html>

Teechin, William M.K.(2006).Type of Reliability.. Diambil 13 Maret 2009 dari
situs World Wide Web <http://www.socialresearchmethods.net>

Kriswanto, Joni.(2008).Validitas dan Reliabilitas. Diambil 10 Maret 2009 dari
situs World Wide Web <http://www.konsultanstatisitika.blogspot.com>

Puslata - Universitas Terbuka