

## **PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN WEAVING PT. ADETEX CABANG BANJARAN KAB. BANDUNG**

**Hari Mulyadi**  
Nina Marliana

### **Abstrak**

*PT. Adetex merupakan perusahaan yang bergerak di industri tekstil yang berlokasi di daerah Banjaran Kabupaten Bandung. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan ini dihadapkan pada kondisi pentingnya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya motivasi, disiplin, kepemimpinan, suasana kerja, kompetensi, dan lain sebagainya. Namun demikian, penelitian ini secara terfokus akan membahas mengenai motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan; Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan; dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung.*

*Berdasarkan variabel yang diteliti maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Jangka waktu penelitian bersifat cross sectional method. Populasi penelitian ini ialah karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran yang berjumlah 289 orang. Berdasarkan teknik penarikan sampel secara probability sampling dan dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel sebesar 75 sampel. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, penyebaran kuesioner dan studi literatur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan path analysis dengan bantuan software komputer SPSS.*

*Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh hasil bahwa motivasi kerja karyawan berkategori tinggi; Disiplin kerja karyawan berkategori tinggi; Kinerja karyawan pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung berkategori tinggi; terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan; terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat dari motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung*

**Kata Kunci: Motivasi, Disiplin Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan**

### **PENDAHULUAN**

Era persaingan yang dihadapi semakin ketat sehingga berdampak pada cepatnya perubahan yang terjadi dalam segala bidang kehidupan baik ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi, dan sebagainya. Perubahan di atas tentu membawa konsekuensi pada semua bidang kehidupan lainnya, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan pemerintah ataupun swasta. Seperti halnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, sektor ini merupakan sektor yang sangat strategis

terutama bila dikaitkan dalam upaya menghadapi tantangan era persaingan global yang diwarnai dengan persaingan yang semakin ketat dan harus dipersiapkan sumber daya manusia yang tangguh serta berkualifikasi dalam mengantisipasi segala perubahan yang terjadi.

Setiap perusahaan dalam melaksanakan berbagai aktivitasnya membutuhkan berbagai macam resources (sumber daya), seperti sumber financial, material dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah salah satu asset yang sangat penting dalam perusahaan, yang

sekaligus juga merupakan mitra perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan karena mereka yang menjalankan dan menghasilkan pekerjaan. Melihat begitu besar peranan sumber daya manusia sebagai pelaku utama, maka seorang manajer harus mengatur karyawannya dengan baik karena karyawan merupakan input dari produktivitas dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan harus dipelihara dan ditingkatkan seoptimal mungkin. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan dapat mencerminkan kinerja suatu perusahaan atau institusi, hal ini sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai (2005:309) bahwa dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Prawirosentono (1999:3) bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain kinerja seorang karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Berkaitan dengan tugas karyawan PT Adetex, kinerja karyawan dapat dilihat dari pencapaian hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan uraian tugas masing-masing bagian. Pencapaian hasil kerja karyawan bisa dilihat dari hasil produksi

dari tahun ke tahun. Data hasil produksi Departemen Weaving PT Adetex disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Data Produksi Departemen Weaving PT. Adetex**  
**Periode Tahun 2002-2007**

| Tahun | Hasil Produksi/meter |
|-------|----------------------|
| 2002  | 5.412.987            |
| 2003  | 5.178.381            |
| 2004  | 4.737.997            |
| 2005  | 3.552.470            |
| 2006  | 3.411.367            |
| 2007  | 3.400.285            |

Sumber: Sub. Bag. Produksi Tahun 2007

Berdasarkan data produksi pada Tabel 1 diketahui bahwa hasil produksi tahun 2002 adalah 5.412.987 meter. Dari tahun 2002 ke tahun 2003 terjadi penurunan menjadi 5.178.381 meter atau penurunan sebesar 4,33%. Tahun 2004 menurun menjadi 4.737.997 meter atau penurunan sebesar 19,19% dari tahun 2002. Untuk tahun 2005 hasil produksi sebanyak 3.552.470 meter atau penurunan sebesar 34,37% dari tahun 2002. Untuk tahun 2006 hasil produksi menurun menjadi 3.411.367 meter atau penurunan sebesar 36,98% dari tahun 2002. Dan untuk tahun 2007 hasil produksi pun menurun menjadi 3.400.285 meter atau penurunan sebesar 37,18%. Data tersebut menunjukkan adanya penurunan hasil produksi yang berfluktuatif dari tahun ke tahun, ini menandakan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan dalam kinerja karyawannya sehingga harus dicari solusinya.

Tabel 2 menyajikan data mengenai rencana produksi dan realisasi produksi periode Januari 2007 dan April 2008.

**Tabel 2**  
**Rencana dan Realisasi Produksi Departemen Weaving PT. Adetex Periode Januari 2007 - April 2008**

| Periode         | Order/<br>Bulan/Pcs | Rencana<br>Produksi/Pcs | Hasil Produksi/Pcs | Kelebihan (+) / Kekurangan (-)<br>Target Produksi |
|-----------------|---------------------|-------------------------|--------------------|---|
| 11 Jan-10 Feb   | 7.976               | 7.694                   | 7.343              | -351  |
| 11 Feb-10 Mar   | 6.772               | 6.772                   | 6.806              | + 34  |
| 11 Mar-10 Apr   | 6.292               | 6.176                   | 7.121              | +945  |
| 11 Apr-10 Mei   | 6.701               | 6.701                   | 6.630              | - 71  |
| 11 Mei-10 Juni  | 6.685               | 6.685                   | 5.996              | -689  |
| 11 Juni-10 Juli | 6.822               | 6.822                   | 6.379              | -443  |
| 11 Juli-10 Agus | 7.261               | 7.261                   | 6.458              | -803  |
| 11 Agus-10 Sept | 5.739               | 5.739                   | 5.701              | - 38  |
| 11 Sept-10 Okt  | 5.028               | 5.028                   | 5.096              | + 68  |
| 11 Okt-10 Nov   | 2.793               | 2.793                   | 2.693              | -100  |
| 11 Nov-10 Des   | 3.547               | 3.547                   | 3.735              | +188  |
| 11 Des - 10 Jan | 4.181               | 4.181                   | 3.583              | -598  |
| 11 Jan - 10 Feb | 5.754               | 5.754                   | 4.905              | -849  |
| 11 Mar - 10 Apr | 5.738               | 5.738                   | 5.700              | - 37  |

Sumber: Sub. Bag. Produksi Tahun 2007

Data dalam Tabel 2 mengenai rencana dan realisasi produksi memperlihatkan adanya ketimpangan antara rencana hasil produksi yang ditentukan perusahaan dengan realisasi hasil produksi di lapangan. Hal tersebut ditandai dengan hasil produksi yang tidak mencapai target dari setiap periodenya. Kekurangan target produksi dari setiap periode terus saja terjadi terutama untuk dua periode terakhir yaitu periode 11 Jan 2007-10 Feb 2008 dan periode 11 Mar 2008-10 Apr 2008. Kekurangan target produksi berdasarkan keterangan pihak perusahaan disebabkan oleh adanya *lost time* karena dalam proses produksi selalu ada kesalahan-kesalahan baik dari segi teknis maupun non teknis, sehingga produk yang dihasilkan tidak memenuhi standar dan akhirnya dilakukan proses produksi ulang, ini memperlihatkan adanya masalah dalam kinerja karyawan.

Masalah kinerja karyawan yang dialami Departemen Weaving PT Adetex, selain dapat dilihat dari adanya penurunan output tingkat kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkan, dapat juga dilihat dari adanya karyawan yang terlambat masuk kerja yang terbukti dari telatnya karyawan “ngetok” kartu ketokan kehadiran, dan tingkat absensi yang masih rendah karena selalu ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ada keterangan, dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Data Absensi Karyawan Departemen Weaving PT Adetex Periode Tahun 2002 - 2007**

| Tahun | Tingkat absensi |
|-------|-----------------|
| 2002  | 30,4 %          |
| 2003  | 28,4 %          |
| 2004  | 20,4 %          |
| 2005  | 31,1 %          |
| 2006  | 33,2 %          |
| 2007  | 30,5 %          |

Sumber : Sub. Bagian Personalia Tahun 2007

Fenomena yang dialami perusahaan harus segera ditanggulangi sebab akan menghambat tujuan perusahaan yang mungkin bisa mengarah pada kehancuran perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan harus mencari solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawannya yaitu dengan cara memberikan motivasi dan meningkatkan kedisiplinan para karyawannya.

Rendahnya kinerja karyawan memberikan peluang untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gibson (1996:13) mengemukakan perilaku individu dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Kinerja individu merupakan perwujudan perilaku individu dan kinerja individu merupakan dasar kinerja organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja. Menurut Blumberg dan Pringle (1998) yang dikutip Wungu dan Hartanto (2003:49) menyebutkan *Job Performance* (kinerja) dihasilkan oleh 3 hal, yaitu:

1. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*Capacity to Perform*)
2. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*Willingness to Perform*)
3. Kesempatan untuk berprestasi (*Opportunity to Perform*)

Dari ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yang pertama yaitu kemampuan (*ability*). Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tentu saja memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dan kemampuan tentu saja akan terus berkembang dengan bergulirnya waktu dan berbagai pengalaman yang diraihinya. Dan setiap karyawan tentu saja diberikan kesempatan untuk berprestasi, yang ditandai oleh karyawan diterima bekerja di perusahaan tersebut. Faktor kesatu dan ketiga yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan (*ability*) dan kesempatan berprestasi merupakan faktor kinerja yang bukan merupakan solusi dari penelitian ini. Yang menjadi alternatif solusi pada penelitian ini ada pada faktor yang kedua yaitu kemauan atau motivasi karyawan, karena kemauan seseorang timbul bisa dari faktor luar maupun faktor dalam dirinya sendiri.

Pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu (2001:67) merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} \times \text{motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} \times \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{skill} \end{aligned}$$

Berdasarkan rumusan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah

hasil kerja yang dicapai oleh karyawan perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang didukung oleh kemampuan dan motivasi, serta disiplin, efektivitas, dan efisiensi. Kinerja merupakan alat pengukur dalam penilaian hasil kerja karyawannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Motivasi pada manusia merupakan unsur yang sangat penting karena sebagai pendorong untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus memberikan perhatian berupa pemberian motivasi kerja pada karyawannya. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Adanya pemberian motivasi kerja kepada karyawan memungkinkan perusahaan tersebut dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal sesuai dengan yang diharapkan karena para anggotanya termotivasi untuk lebih giat bekerja, berkarya, mencurahkan segenap kemampuannya, pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Perusahaan selain memberikan motivasi kepada karyawannya juga harus memperhatikan sikap yang dimiliki karyawannya dalam bentuk disiplin dan moral kerja. Disiplin merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Musanef (1991:10) mengemukakan bahwa disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja pegawai, oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dirumuskan dalam masalah sentral sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Bandung.
2. Bagaimana gambaran tingkat disiplin kerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Bandung.
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan PT. Adetex Departemen Weaving Cabang Banjaran Bandung.

4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Bandung.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Perusahaan harus selalu berusaha mendorong seluruh karyawannya agar mempunyai semangat kerja yang tinggi yaitu dengan cara memberikan motivasi kerja dan meningkatkan disiplin kerja kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situasion*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Menurut Hasibuan (2002:141), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Flippo (1984:392) menyatakan motivasi kerja sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga tercapai keinginan para karyawan sekaligus tercapainya tujuan organisasi.

Siagian (1995:138) mengemukakan bahwa motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian/keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Gray *et. al.*, (Winardi, 2002:2) 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. Sementara menurut Ernest (Anwar Prabu, 2001:94), "*Work motivation is defined as conditions which influence the clousal, direction, and maintenance of behaviors relevant is work setting*". Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Komaruddin (1994:306) mendefinisikan motivasi sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Motivasi berasal dari dua sumber yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu, dan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya agar mereka bersedia bekerja tanpa paksaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Komaruddin (1994:306), kebutuhan akan motivasi kerja dijabarkan dalam sub indikator yang meliputi:

1. Semangat kerja

2. Loyalitas kerja
  3. Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target
  4. Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan
  5. Pengembangan potensi dan kemampuan
- Sedangkan untuk motivasi ekstrinsik sebagai pemuas kebutuhan dijabarkan menjadi :

1. *Phisycal needs* (kebutuhan fisik). Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. *Social needs* (kebutuhan sosial) adalah kebutuhan yang terpusatkan karena memperoleh pengakuan, status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat diterima dan disegani. Kebutuhan ini dijabarkan dalam sub indikator:
  - a. Upah/gaji
  - b. Hadiah/bonus
  - c. Tunjangan
  - d. Suasana kerja yang aman, tentram dan menyenangkan
  - e. Kesejahteraan karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Sutermeister (Yayat Hayati Djatmiko, 2003:67) terdiri dari tiga unsur besar yaitu:

1. Kondisi fisik lingkungan kerja (*Physical Working Condition*). Kondisi fisik lingkungan kerja berkaitan dengan masalah kebisingan (*noise*), pencahayaan (*lighting*), ventilasi (*ventilation*), suhu (*temperature*), keamanan (*safety*), waktu istirahat (*rest periods*), kelembaban dan musik (*music*).
2. Kondisi sosial lingkungan kerja (*Social Working Conditions*). Kondisi sosial lingkungan kerja meliputi empat faktor utama, yaitu: organisasi formal, organisasi informal, pemimpin (*leader of supervisors*) dan serikat pekerja (*union*).
3. Keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*Fulfilment of Individual Basic Needs*). Kebutuhan dasar individu (*personil*) dibahas antara lain oleh teori kebutuhan A. H. Maslow (Hersey dan Blanchard, 1993:33) yang mengemukakan bahwa perilaku manusia ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Maslow mengemukakan bahwa

motivasi manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori dasar kebutuhan (Hanson, 1980:22), yang tingkatannya mengatur sendiri. Kelima kategori tersebut adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- b. Kebutuhan rasa aman (*Safety and Security*)
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki (*Belongingness*)
- d. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*)
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*Self Actualization Needs*)

Adapun unsur yang akan diukur dari motivasi kerja pada penelitian yang akan dilakukan, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik, meliputi: semangat kerja, loyalitas kerja, perasaan bangga terhadap hasil yang dicapai, kebebasan menyampaikan pendapat, serta pengembangan potensi dan kemampuan. Sedangkan motivasi ekstrinsik, meliputi: pemberian makan dan minum, upah/gaji, hadiah/bonus, tunjangan, hubungan kerja, dan suasana kerja.

Dimensi lain yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pembinaan dan penegakan disiplin kepada setiap karyawan, karena disiplin merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu kegiatan, disamping kesungguhan dan keahlian. (Moenir,1995:185).

Disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2005:444) ialah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Keith Davis (Anwar Prabu, 2001:129) mengemukakan bahwa: "*Disipline is management action to enforce organization standards*". Berdasarkan pendapat Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Sinungan (2000:146) mengemukakan bahwa disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah mengenai etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Siagian (1993:305) mengemukakan bahwa Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk kepelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan karyawan dalam mematuhi dan mentaati segala peraturan yang dibuat perusahaan secara sukarela tanpa adanya paksaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin menurut Gouzali Saydam (2000:291) antara lain:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut Lafeiner dan Lavine (1987:54) yang dikutip oleh Achmad Raja Nasution (2004:73), aspek-aspek yang dapat diukur dari disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari-hari kerja serta ketepatan jam masuk dan pulang kerja.
2. Tinggi rendahnya tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor.
3. Tinggi rendahnya hasil kerja pegawai dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya.
4. Tinggi rendahnya ketaataan pegawai dalam mengikuti cara-cara kerja yang ditentukan.
5. Tinggi rendahnya semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
6. Frekuensi diadakan ceramah-ceramah tentang etika kepegawaian.

Adapun indikator yang akan diukur dari disiplin kerja pada penelitian ini meliputi frekuensi kehadiran, kewaspadaan kerja, hasil kerja, ketaatan pada peraturan, semangat kerja, dan etika kerja.

Menurut Anwar Prabu (2006:9), Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bambang Wahyudi (1996:100) menyatakan kinerja atau *performance* adalah prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja". Selanjutnya Lester (1994:219) menjelaskan bahwa "Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya dan peranannya dalam organisasi.

Bernardin and Russel (Gomes, 2003:135) mengungkapkan: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activities during a specified time period*". Artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan dari *outcomes* (keluaran) yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

Setiap perusahaan akan selalu berupaya agar para tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan perusahaan dapat memberikan kinerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja maksimum, perusahaan harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Gomes (2003:142) menyatakan bahwa terdapat kriteria performansi yang dinilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1. *Quantity of work* (kuantitas kerja), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
2. *Quality of work* (kualitas kerja), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Job knowledge* (pengetahuan kerja), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
4. *Creativeness* (kreativitas), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;

5. *Cooperation* (kerja sama), kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
6. *Dependability* (kesadaran), kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative* (inisiatif), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

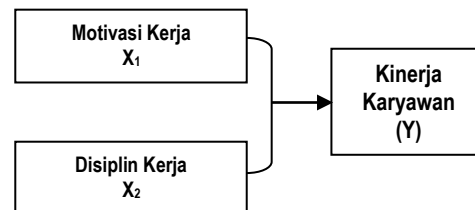
Adapun unsur yang akan diukur dari kinerja dalam penelitian ini, meliputi: *quantity of work* (kuantitas kerja), *quality of work* (kualitas kerja), *job knowledge* (pengetahuan kerja), *creativeness* (kreativitas), *cooperation* (kerja sama), *dependability* (kesadaran), *initiative* (inisiatif), dan *personal qualities* (kualitas pribadi).

Anwar Prabu (2001:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} \times \text{motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} \times \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{skill} \end{aligned}$$

Menurut Suryadi Prawirosentono (1999:27) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas, dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif.

Atas dasar pemikiran diatas, bagaimana pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar kerangka pemikiran dan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebagai variabel bebas (X1), motivasi kerja dibagi menjadi dua dimensi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik dengan indikator antara lain: semangat kerja; loyalitas kerja; perasaan bangga dengan tercapainya sasaran atau target; kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan; pengembangan potensi dan kemampuan. Sedangkan motivasi ekstrinsik dengan indikator antara lain: penyediaan makan dan minum; upah/gaji; hadiah/bonus; tunjangan; suasana kerja; dan kesejahteraan karyawan. Variabel bebas (X2), disiplin kerja dengan indikator frekuensi kehadiran, kewaspadaan kerja, hasil kerja, ketaatan pada peraturan, semangat kerja dan etika kerja. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y) dengan indikator antara lain: *quantity of work* (kuantitas kerja), *quality of work* (kualitas kerja), *job knowledge* (pengetahuan kerja), *creativity* (kreativitas), *cooperation* (kerja sama), *dependability* (kesadaran), *initiative* (inisiatif), dan *personal qualities* (kualitas pribadi).

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif bermaksud untuk memperoleh

deskripsi tentang ciri-ciri variabel dan penelitian verifikatif ialah menguji kebenaran dari suatu hipotesis penelitian yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

Berdasarkan jenis penelitian tersebut, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif survey* dan *explanatory survey*. Metode *deskriptif survey* dan *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan deskripsi dan hubungan-hubungan antar variabel.

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, yaitu mulai bulan Maret 2007 sampai bulan Februari 2008, maka metode yang digunakan adalah *cross sectional method*. Menurut Husein Umar (2002:45) *cross sectional method*, ialah metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu atau tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang.

Sebagai acuan dalam penelitian ini, maka dibuat Tabel operasionalisasi variabel sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Operasionalisasi Variabel**

| Variabel                   | Konsep Variabel  | Indikator   | Ukuran   | Skala   |
|----------------------------|--|---|--|---------|
| <b>Motivasi kerja (X1)</b> | <i>"Work motivation is defined as conditions which influence the clousal, direction and maintenance of behaviors relevant is work setting"</i> .<br>Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. (Ernest J. Mc Cormick dalam Anwar Prabu, 2001:94) | <b>Motivasi Intrinsik</b>                         |  |         |
|                            |  | Semangat kerja                                    | Tingkat semangat kerja                               | Ordinal |
|                            |  | Loyalitas kerja                                   | Tingkat loyalitas kerja                              | Ordinal |
|                            |  | Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target | Tingkat kebanggaan dengan tercapainya sasaran/target | Ordinal |
|                            |  | Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan       | Tingkat kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan  | Ordinal |
|                            |  | Pengembangan potensi dan kemampuan                | Tingkat pengembangan potensi dan kemampuan           | Ordinal |
|                            |  | <b>Motivasi Ekstrinsik</b>                        |  |         |
|                            |  | Penyediaan makan dan minum                        | Tingkat penyediaan makan dan minum                   | Ordinal |
|                            |  | Upah/gaji   | Tingkat upah yang diberikan                          | Ordinal |
|                            |  | Hadiah/bonus                                      | Tingkat hadiah/bonus yang diberikan                  | Ordinal |
|                            |  | Tunjangan   | Tingkat tunjangan yang diberikan                     | Ordinal |
|                            |  | Suasana kerja                                     | Tingkat suasana kerja                                | Ordinal |
| Kesejahteraan karyawan     | Tingkat pemberian program kesejahteraan karyawan   | Ordinal   |  |         |
| <b>Disiplin Kerja (X2)</b> | Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan  | Frekuensi kehadiran karyawan                      | Tingkat frekuensi kehadiran karyawan                 | Ordinal |



| Variabel                    | Konsep Variabel   | Indikator                             | Ukuran  | Skala   |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|---|---------|
|                             | karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Veithzal Rivai, 2005:444)  | Kewaspadaan kerja                     | Tingkat kewaspadaan kerja                           | Ordinal |
|                             |   | Hasil kerja                           | Tingkat hasil kerja                                 | Ordinal |
|                             |   | Ketaatan pada peraturan               | Tingkat ketaatan pada peraturan                     | Ordinal |
|                             |   | Semangat kerja                        | Tingkat semangat kerja                              | Ordinal |
|                             |   | Etika kerja                           | Tingkat etika kerja                                 | Ordinal |
| <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> | "Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activities during a specified time period". Artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan dari outcomes (keluaran) yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Bernandin and Russel (Faustino Cardoso Gomes,2003:135) | Quantity of work (kuantitas kerja)    | Tingkat kuantitas produk yang dihasilkan            | Ordinal |
|                             |   | Quality of work (kualitas kerja)      | Tingkat kualitas produk yang dihasilkan             | Ordinal |
|                             |   | Job knowledge (pengetahuan kerja)     | Tingkat pengetahuan kerja                           | Ordinal |
|                             |   | Creativeness (kreativitas)            | Tingkat kreativitas menyelesaikan masalah pekerjaan | Ordinal |
|                             |   | Cooperation (kerja sama)              | Tingkat kerja sama                                  | Ordinal |
|                             |   | Dependability (Kesadaran)             | Tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan            | Ordinal |
|                             |   | Initiative (inisiatif)                | Tingkat inisiatif kerja                             | Ordinal |
|                             |   | Personal qualities (kualitas pribadi) | Tingkat keramah tamahan                             | Ordinal |

Sumber: Berdasarkan Berbagai Referensi

Anggota populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran yang berjumlah 289 orang dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Karyawan Departemen Weaving PT. Adetex**

| Bagian        | Jumlah   | Bagian                   | Jumlah           |
|---------------|----------|--------------------------|------------------|
| Listrik       | 4 orang  | Twister                  | 35 orang         |
| Administrasi  | 6 orang  | Jumbo Winder & Rewinding | 35 orang         |
| MTC Persiapan | 10 orang | Warper                   | 30 orang         |
| MTC Loom      | 7 orang  | Reaching                 | 15 orang         |
| Operator Loom | 6 orang  | Steam                    | 6 orang          |
| Loom          | 75 orang | D. Test                  | 6 orang          |
| Kniting/Text  | 9 orang  | Inspection               | 12 orang         |
| Texture & STP | 9 orang  | Kebersihan               | 6 orang          |
| Pirn Wider    | 18 orang | <b>TOTAL</b>             | <b>289 orang</b> |

Sumber: Sub. Bagian Personalia, 2006

Berdasarkan rumus Slovin, maka ukuran anggota sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{289}{1 + 289 (0.1^2)} = 74.3 \approx 74$$

Menurut perhitungan di atas, anggota sampel penelitian ini berjumlah 74 orang. Namun untuk keperluan penelitian ini, jumlah anggota sampel ditambah sehingga menjadi 75 orang.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Variabel yang diteliti pada penelitian ini antara lain motivasi kerja sebagai variabel X<sub>1</sub>, disiplin kerja karyawan sebagai variabel X<sub>2</sub>, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti melalui pengisian kuesioner.

### 1. DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

#### Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan pada Departemen Weaving PT. Adetex cabang Banjaran. Dari hasil penyebaran instrumen penelitian berupa angket yang dilakukan peneliti kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat diketahui skor mengenai motivasi kerja.

Untuk mengetahui skor terkecil dari motivasi kerja diperoleh dengan mengalikan jumlah butir item pertanyaan (JBI) dengan bobot terendah alternatif jawaban pada angket. Item pertanyaan yang terdapat pada angket berjumlah 21, maka skor terendahnya adalah 21 x 1 = 21. Kemudian untuk mengetahui skor tertinggi mengenai motivasi

$$\text{Skor Ideal} = \text{JBI} \times \text{ST} \times \text{JR}$$

kerja untuk setiap responden dapat diketahui dengan mengalikan jumlah item pertanyaan (JBI) dengan skor tertinggi (ST). Berdasarkan hal tersebut, maka skor untuk setiap jawaban responden adalah  $21 \times 5 = 105$ . Sedangkan skor ideal motivasi kerja untuk keseluruhan responden dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Keterangan: JBI = Jumlah Butir Item  
ST = Skor Tertinggi  
JR = Jumlah Responden

Berdasarkan rumus tersebut, maka skor ideal untuk keseluruhan responden adalah  $21 \times 5 \times 78 = 8190$ . Untuk mengetahui kategori tanggapan karyawan tentang motivasi kerja, maka dibuat pedoman kategori tanggapan tersebut. Dari hasil penelitian, dapat diperoleh skor mengenai motivasi kerja yaitu skor tertinggi sebesar 105 dan skor terendah sebesar 21. Skor ideal yang diperoleh secara keseluruhan sebesar 8190.

Selanjutnya menghitung panjang interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Panjang Interval Kelas} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Maka

$$\text{Panjang Interval Kelas} = \frac{105 - 21}{5} = 16.8 \text{ dibulatkan jadi } 17$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh pedoman kategori mengenai motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Pedoman Kategori Motivasi Kerja**

| Interval Skor | Kategori      |
|---------------|---------------|
| 88 – 105      | Sangat Tinggi |
| 70 – 87       | Tinggi        |
| 52 – 69       | Cukup Tinggi  |
| 34 – 51       | Rendah        |
| 16 – 33       | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan data mengenai skor yang diperoleh setiap responden dan berdasarkan pedoman kategori motivasi kerja pada Tabel 6, maka dapat diketahui tanggapan responden mengenai motivasi kerja karyawan Departemen Weaving PT. Adetex sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Skor Motivasi Kerja**

| Interval Skor | Fre.      | Prosentase (%) | Keterangan    |
|---------------|-----------|----------------|---------------|
| 88 – 105      | 1         | 1,28           | Sangat Tinggi |
| 70 – 87       | 62        | 79,49          | Tinggi        |
| 52 – 69       | 15        | 19,23          | Cukup Tinggi  |
| 34 – 51       | 0         | -              | Rendah        |
| 16 – 33       | 0         | -              | Sangat Rendah |
| <b>TOTAL</b>  | <b>78</b> | <b>100</b>     |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa tanggapan responden tentang motivasi kerja adalah sebanyak 1 orang atau sebesar 1,28 % memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi, sebanyak 62 orang atau sebesar 79,49% memiliki motivasi kerja yang tinggi dan sebanyak 15 orang atau sebesar 19,23% memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi. Dengan demikian, maka secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa karyawan Departemen Weaving PT. Adetex memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Jika dilihat perbandingan dengan skor idealnya, maka dapat diketahui kategori prosentase motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Kategori Prosentase Motivasi Kerja**

| Prosentase (%) | Kategori      |
|----------------|---------------|
| 88 – 105       | Sangat Tinggi |
| 70 – 87        | Tinggi        |
| 52 – 69        | Cukup Tinggi  |
| 34 – 51        | Rendah        |
| 16 – 33        | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor mengenai motivasi kerja yang diperoleh seluruh responden adalah 5975 (lampiran 9), sedangkan skor idealnya adalah  $21 \times 5 \times 78 = 8190$ . Untuk mengetahui prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal dapat digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Prosentase} = \frac{\text{Skor yang Diperoleh}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka prosentase mengenai motivasi kerja yang diperoleh dari responden adalah:

$$\left[ \frac{5.975}{8.190} \times 100\% \right] = 72.95\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat dilihat dari Tabel kategori prosentase tanggapan karyawan tentang motivasi kerja di atas, maka nilai 72,95 % termasuk kategori tinggi.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai motivasi kerja, dapat dilihat dari masing-masing indikator motivasi kerja, yaitu motivasi intrinsik yang terdiri dari semangat kerja, loyalitas kerja, perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target, kebebasan menyampaikan

pendapat dan gagasan, pengembangan potensi dan kemampuan, serta motivasi ekstrinsik yang terdiri dari penyediaan makan dan minum, upah/gaji, hadiah/bonus, tunjangan, suasana kerja dan kesejahteraan karyawan.

Prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal untuk masing-masing indikator dapat dilihat dari Tabel 9.

**Tabel 9**  
**Prosentase Skor Motivasi Kerja untuk Setiap Indikator**

| No.                        | Indikator   | Skor        |             | Prosentase(%) |
|----------------------------|---|-------------|-------------|---------------|
|                            |   | Diperoleh   | Ideal       |               |
| <b>Motivasi Intrinsik</b>  |   |             |             |               |
| 1.                         | Semangat kerja                                    | 885         | 1170        | 75,64         |
| 2.                         | Loyalitas kerja                                   | 583         | 780         | 74,74         |
| 3.                         | Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target | 311         | 390         | 79,74         |
| 4.                         | Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan       | 267         | 390         | 68,46         |
| 5.                         | Pengembangan potensi dan kemampuan                | 547         | 780         | 70,13         |
| <b>Motivasi Ekstrinsik</b> |   |             |             |               |
| 6.                         | Penyediaan makan dan minum                        | 281         | 390         | 72,05         |
| 7.                         | Upah/gaji   | 538         | 780         | 68,97         |
| 8.                         | Hadiah/bonus                                      | 573         | 780         | 73,46         |
| 9.                         | Tunjangan   | 570         | 780         | 73,08         |
| 10.                        | Suasana kerja                                     | 884         | 1170        | 75,56         |
| 11.                        | Kesejahteraan karyawan                            | 536         | 780         | 68,72         |
| <b>Total</b>               |   | <b>5975</b> | <b>8190</b> | <b>72,95</b>  |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Dari Tabel 9 di atas, terlihat bahwa motivasi kerja untuk masing-masing indikator menunjukkan adanya sejumlah indikator dengan prosentase skor yang berada di atas rata-rata 72,95 % dan ada juga yang di bawah rata-rata 72,95 %.

Indikator yang berada di atas rata-rata untuk motivasi intrinsik adalah semangat kerja yaitu sebesar 75,64 %, loyalitas kerja yaitu sebesar 74,74 %, perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target yaitu sebesar 79,74 %. Dan untuk motivasi ekstrinsik adalah hadiah/bonus yaitu sebesar 73,08 %, tunjangan yaitu sebesar 73,08 % dan suasana kerja yaitu sebesar 75,56 %.

Indikator di bawah rata-rata untuk motivasi intrinsik adalah kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan yaitu sebesar 68,46 %, pengembangan potensi dan kemampuan yaitu sebesar 70,13 %. Dan untuk motivasi ekstrinsik

adalah penyediaan makan dan minum yaitu sebesar 72,05 %, upah/gaji yaitu sebesar 68,97 %, kesejahteraan karyawan yaitu sebesar 68,72 %.

Untuk lebih mempermudah pemahaman mengenai motivasi kerja baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik, maka indikator-indikator tersebut dapat disusun berdasarkan besarnya prosentase skor dari yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga dapat diketahui baik atau tidaknya motivasi kerja yang diterapkan perusahaan di Departemen Weaving PT. Adetex cabang Banjarnegara kepada karyawannya. Berdasarkan tanggapan responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Urutan Prosentase Skor Motivasi Kerja Untuk Setiap Indikator**

| No. | Indikator          | (%)   |
|-----|--------------------|-------|
| 1.  | Motivasi intrinsik | 72,95 |

|                            |   |              |
|----------------------------|---|--------------|
| 1.                         | Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target | 79,74        |
| 2.                         | Semangat kerja                                    | 75,64        |
| 3.                         | Loyalitas kerja                                   | 74,74        |
| 4.                         | Pengembangan potensi dan kemampuan                | 70,13        |
| 5.                         | Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan.      | 68,46        |
| <b>Motivasi Ekstrinsik</b> |   |              |
| 6.                         | Suasana kerja                                     | 75,56        |
| 7.                         | Hadiah/bonus                                      | 73,46        |
| 8.                         | Tunjangan   | 73,08        |
| 9.                         | Penyediaan makan dan minum                        | 72,05        |
| 10.                        | Upah/gaji   | 68,97        |
| 11.                        | Kesejahteraan karyawan                            | 68,72        |
| <b>Skor Rata-Rata</b>      |   | <b>72,95</b> |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa karyawan memberikan tanggapan motivasi kerja yang dilaksanakan di perusahaannya adalah sebagai berikut:

a. Semangat Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator semangat kerja mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 75,64 % yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja karyawan di tempat kerja adalah tinggi sehingga dapat mencerminkan motivasi kerja yang tinggi pula.

b. Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator loyalitas kerja mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 74,74 % yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas kerja karyawan tinggi seperti, mempertahankan citra/nama baik perusahaan dan tidak akan berpindah pekerjaan ke perusahaan lain.

c. Perasaan Bangga dengan Tercapainya Sasaran/Target

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 79,74% yang berada pada

kategori tinggi dan merupakan skor tertinggi dari indikator-indikator motivasi kerja dimensi motivasi intrinsik yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target tinggi sehingga hal ini mencerminkan motivasi yang tinggi pula.

d. Kebebasan Menyampaikan Pendapat dan Gagasan

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 68,46 % dan merupakan skor terendah dari indikator-indikator motivasi kerja dimensi motivasi intrinsik yang lain. Walaupun berada di bawah rata-rata tetapi indikator ini masih termasuk kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih diberikan kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan oleh pimpinan dalam pekerjaannya.

e. Pengembangan Potensi dan Kemampuan

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator pengembangan potensi dan kemampuan mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 70,13 %. Walaupun berada di bawah rata-rata tetapi indikator ini masih termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan diberikan kebebasan untuk bisa mengembangkan serta mengasah potensi dan kemampuannya dalam bekerja sehingga bisa membuat mereka bekerja lebih baik.

f. Penyediaan Makan dan Minum

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator penyediaan makan dan minum mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 72,05 %. Walaupun berada di bawah rata-rata tetapi indikator ini masih termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan perhatian kepada karyawan melalui penyediaan makanan dan minuman yang bergizi di waktu jam istirahat.

g. Upah/Gaji

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator

upah/gaji mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 68,97 %. Walaupun berada di bawah rata-rata tetapi indikator ini masih termasuk kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan ketepatan waktu, kecepatan proses pemberian gaji/upah dan kesesuaian gaji sesuai dengan tingkat pekerjaan.

h. Hadiah/Bonus

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator hadiah/bonus mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 73,46 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kebijakan berupa pemberian hadiah/bonus kepada karyawan yang berprestasi sehingga akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

i. Tunjangan

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator tunjangan mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 73,08 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kebijakan berupa pemberian tunjangan kepada karyawan yang habis masa kerjanya karena hal tersebut bisa membuat karyawan loyal bekerja dan tidak akan berpindah ke perusahaan lain sebelum masa kerjanya habis karena ada jaminan untuk mendapatkan tunjangan, seperti tunjangan hari tua.

j. Suasana Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator suasana kerja mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 75,56 % termasuk kategori tinggi dan merupakan skor tertinggi dari indikator-indikator motivasi kerja dimensi motivasi ekstrinsik yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan suasana bekerja yang baik kepada karyawan sehingga semua pihak baik pimpinan maupun karyawan harus menjaga dan mempertahankan suasana kerja yang telah baik dalam bekerja.

k. Kesejahteraan Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai motivasi kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator kesejahteraan karyawan mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 68,72 % dan merupakan skor terendah dari indikator-indikator motivasi kerja dimensi motivasi ekstrinsik yang lain. Namun termasuk kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kebijakan berupa pemberian kesejahteraan kepada karyawan, seperti menjamin biaya pengobatan, memberikan biaya rekreasi kepada karyawan, dan lain-lain, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja.

### Tanggapan Responden Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana disiplin kerja karyawan pada Departemen Weaving PT Adetex Cabang Banjaran. Dari hasil penyebaran instrumen penelitian berupa angket yang dilakukan peneliti kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat diketahui skor mengenai disiplin kerja.

Untuk mengetahui skor terkecil dari disiplin kerja diperoleh dengan mengalikan jumlah butir item pertanyaan (JBI) dengan bobot terendah alternatif jawaban pada angket. Item pertanyaan yang terdapat pada angket berjumlah 15, maka skor terendahnya adalah  $15 \times 1 = 15$ . Kemudian untuk mengetahui skor tertinggi mengenai disiplin kerja untuk setiap responden dapat diketahui dengan mengalikan jumlah item pertanyaan (JBI) dengan skor tertinggi (ST). Berdasarkan hal tersebut, maka skor untuk setiap jawaban responden adalah  $15 \times 5 = 75$ .

Sedangkan skor ideal disiplin kerja untuk keseluruhan responden dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor Ideal} = \text{JBI} \times \text{ST} \times \text{JR}$$

Keterangan: JBI = Jumlah Butir Item  
ST = Skor Tertinggi  
JR = Jumlah Responden

Berdasarkan rumus tersebut, maka skor ideal untuk keseluruhan responden adalah  $15 \times 5 \times 78 =$

5850. Untuk mengetahui kategori tanggapan karyawan tentang disiplin kerja, maka dibuat pedoman kategori tanggapan tersebut. Dari hasil penelitian, dapat diperoleh skor mengenai disiplin kerja yaitu skor tertinggi sebesar 75 dan skor terendah sebesar 15. Skor ideal yang diperoleh secara keseluruhan sebesar 5850.

Selanjutnya menghitung panjang interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Panjang Interval Kelas} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Maka

$$\text{Panjang Interval Kelas} = \frac{75 - 15}{5} = 12$$

**Tabel 11**  
**Pedoman Kategori Disiplin Kerja**

| Interval Skor | Kategori      |
|---------------|---------------|
| 63 – 75       | Sangat Tinggi |
| 50 – 62       | Tinggi        |
| 37 – 49       | Cukup Tinggi  |
| 24 – 36       | Rendah        |
| 11 – 23       | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan data mengenai skor yang diperoleh setiap responden dan berdasarkan pedoman kategori disiplin kerja (Tabel 11), maka dapat diketahui tanggapan responden mengenai disiplin kerja karyawan Departemen Weaving PT Adetex sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Skor Motivasi Kerja**

| Interval Skor | Fre. | Prosentase (%) | Keterangan    |
|---------------|------|----------------|---------------|
| 63 – 75       | 3    | 3,85           | Sangat Tinggi |
| 50 – 62       | 70   | 89,74          | Tinggi        |
| 37 – 49       | 5    | 6,41           | Cukup Tinggi  |
| 24 – 36       | 0    | -              | Rendah        |
| 11 – 23       | 0    | -              | Sangat Rendah |
| TOTAL         | 78   | 100            |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui bahwa tanggapan responden tentang disiplin kerja adalah sebanyak 3 orang atau sebesar 3,85 % memiliki disiplin kerja yang sangat tinggi, sebanyak 70 orang atau sebesar 89,74 % memiliki disiplin kerja yang tinggi dan sebanyak 5 orang atau sebesar 6,41 % memiliki disiplin kerja yang cukup tinggi. Dengan demikian, maka secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa karyawan PT Adetex memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Jika dilihat perbandingan dengan skor idealnya, maka dapat diketahui kategori prosentase disiplin kerja sebagai berikut:

**Tabel 13**  
**Kategori Prosentase Disiplin Kerja**

| Prosentase (%) | Kategori      |
|----------------|---------------|
| 88 – 105       | Sangat Tinggi |
| 70 – 87        | Tinggi        |
| 52 – 69        | Cukup Tinggi  |
| 34 – 51        | Rendah        |
| 16 – 33        | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor mengenai disiplin kerja yang diperoleh seluruh responden adalah 4435, sedangkan skor idealnya adalah  $15 \times 5 \times 78 = 5850$ . Untuk mengetahui prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal dapat digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Prosentase} = \frac{\text{Skor yang Diperoleh}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka prosentase mengenai motivasi kerja yang diperoleh dari responden adalah:

$$\left[ \frac{4.435}{5.850} \times 100\% \right] = 75,81\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat dilihat dari Tabel 13 kategori prosentase tanggapan karyawan tentang disiplin kerja, maka nilai 75,81 % termasuk kategori tinggi.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai disiplin kerja, dapat dilihat dari masing-masing indikator disiplin kerja, yaitu frekuensi kehadiran, kewaspadaan kerja, hasil kerja, ketaatan pada peraturan, semangat kerja, dan etika kerja. Prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal untuk masing-masing indikator dapat dilihat dari Tabel 14 di bawah ini:

**Tabel 14**  
**Prosentase Skor Disiplin Kerja untuk Setiap Indikator**

| No    | Indikator               | Skor      |       | (%)   |
|-------|-------------------------|-----------|-------|-------|
|       |                         | Diperoleh | Ideal |       |
| 1.    | Frekuensi kehadiran     | 926       | 1170  | 79,15 |
| 2.    | Kewaspadaan kerja       | 568       | 780   | 72,82 |
| 3.    | Hasil kerja             | 542       | 780   | 69,49 |
| 4.    | Ketaatan pada peraturan | 854       | 1170  | 72,99 |
| 5.    | Semangat kerja          | 593       | 780   | 76,03 |
| 6.    | Etika kerja             | 952       | 1170  | 81,37 |
| Total |                         | 4435      | 5850  | 75,81 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Dari Tabel 14 di atas, terlihat bahwa disiplin kerja untuk masing-masing indikator menunjukkan adanya sejumlah indikator dengan prosentase skor yang berada di atas rata-rata 75,81% dan ada juga yang di bawah rata-rata 75,81%.

Indikator yang berada di atas rata-rata adalah frekuensi kehadiran yaitu sebesar 79,15%, semangat kerja yaitu sebesar 76,03%, dan etika kerja yaitu sebesar 81,37%. Sedangkan indikator di bawah rata-rata adalah kewaspadaan kerja yaitu sebesar 72,82%, hasil kerja yaitu sebesar 69,49 %, dan ketaatan pada peraturan yaitu sebesar 72,99%.

Untuk lebih mempermudah pemahaman mengenai disiplin kerja, maka indikator-indikator tersebut dapat disusun berdasarkan besarnya prosentase skor dari yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga dapat diketahui baik atau tidaknya disiplin kerja yang diterapkan perusahaan di PT Adetex kepada karyawannya. Berdasarkan tanggapan responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 15**  
**Urutan Prosentase Skor Disiplin Kerja**  
**untuk Setiap Indikator**

| No                    | Indikator               | (%)          |
|-----------------------|-------------------------|--------------|
| 1.                    | Etika kerja             | 81,37        |
| 2.                    | Frekuensi kehadiran     | 79,15        |
| 3.                    | Semangat kerja          | 76,03        |
| 4.                    | Ketaatan pada peraturan | 72,99        |
| 5.                    | Kewaspadaan kerja       | 72,82        |
| 6.                    | Hasil kerja             | 69,49        |
| <b>Skor Rata-Rata</b> |                         | <b>75,81</b> |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 15 di atas, dapat dilihat bahwa karyawan memberikan tanggapan disiplin kerja yang dilaksanakan di perusahaannya adalah sebagai berikut:

a. Frekuensi Kehadiran

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator frekuensi kehadiran mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 79,15 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan giat dan berdisiplin dengan baik, karena frekuensi kehadiran dapat

menunjukkan tinggi rendahnya kedisiplinan karyawan.

b. Kewaspadaan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator kewaspadaan kerja mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 72,82 %. Meskipun berada di bawah rata-rata namun indikator kewaspadaan kerja termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu memperhatikan kewaspadaan dalam bekerja, seperti berhati-hati dalam menggunakan peralatan kerja, membersihkan dan merapikan kembali peralatan yang telah digunakan.

c. Hasil Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator hasil kerja mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 69,49 % dan merupakan indikator yang memperoleh skor terendah dari indikator-indikator disiplin kerja yang lain. Meskipun di bawah rata-rata dan mendapatkan skor terendah, namun indikator hasil kerja termasuk kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tetap selalu memperhatikan hasil kerja dan masih harus ditingkatkan lagi.

d. Ketaatan pada Peraturan

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator ketaatan pada peraturan mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 72,99 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketaatan pada peraturan sehingga dapat mencerminkan kedisiplinan yang baik..

e. Semangat Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator semangat kerja mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 76,03 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, seperti menggunakan waktu kerja dengan sebaik-

baiknya dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

f. Etika Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator etika kerja mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 81,37 % termasuk kategori tinggi dan merupakan indikator yang memperoleh skor tertinggi dari indikator-indikator disiplin kerja yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki etika yang baik dalam bekerja, seperti menunjukkan sikap dan perilaku baik dalam bekerja, mematuhi dan melaksanakan perintah pimpinan atau pun melakukan pekerjaan sesuai prosedur kerja.

**Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada Departemen Weaving PT Adetex cabang Banjarnan. Dari hasil penyebaran instrumen penelitian berupa angket yang dilakukan peneliti kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat diketahui skor mengenai kinerja karyawan.

Untuk mengetahui skor terkecil dari kinerja karyawan diperoleh dengan mengalikan jumlah butir item pertanyaan (JBI) dengan bobot terendah alternatif jawaban pada angket. Item pertanyaan yang terdapat pada angket berjumlah 18, maka skor terendahnya adalah  $18 \times 1 = 18$ . Kemudian untuk mengetahui skor tertinggi mengenai kinerja karyawan untuk setiap responden dapat diketahui dengan mengalikan jumlah item pertanyaan (JBI) dengan skor tertinggi (ST). Berdasarkan hal tersebut, maka skor untuk setiap jawaban responden adalah  $18 \times 5 = 90$ . Sedangkan skor ideal kinerja karyawan untuk keseluruhan responden dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor Ideal} = \text{JBI} \times \text{ST} \times \text{JR}$$

Keterangan: JBI = Jumlah Butir Item  
ST = Skor Tertinggi  
JR = Jumlah Responden

Berdasarkan rumus tersebut, maka skor ideal untuk keseluruhan responden adalah  $18 \times 5 \times 78 = 7020$ . Untuk mengetahui kategori tanggapan karyawan tentang kinerja karyawan, maka dibuat pedoman kategori tanggapan tersebut. Dari hasil

penelitian, dapat diperoleh skor mengenai kinerja karyawan yaitu skor tertinggi sebesar 90 dan skor terendah sebesar 18. Skor ideal yang diperoleh secara keseluruhan sebesar 7020. Selanjutnya menghitung panjang interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

Maka

$$\text{Panjang Interval Kelas} = \frac{90 - 18}{5} = 14.4 \text{ dibulatkan jadi } 14$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh pedoman kategori mengenai kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 16**  
**Pedoman Kategori Kinerja Karyawan**

| Interval Skor | Kategori      |
|---------------|---------------|
| 76 – 90       | Sangat Tinggi |
| 61 – 75       | Tinggi        |
| 46 – 60       | Cukup Tinggi  |
| 31 – 45       | Rendah        |
| 16 – 30       | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan data mengenai skor yang diperoleh setiap responden dan berdasarkan pedoman kategori kinerja karyawan di atas, maka dapat diketahui tanggapan responden mengenai kinerja karyawan PT Adetex sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Skor Kinerja Karyawan**

| Interval Skor | Fre.      | Prosentase (%) | Keterangan    |
|---------------|-----------|----------------|---------------|
| 76 – 90       | 3         | 3,85           | Sangat Tinggi |
| 61 – 75       | 61        | 78,21          | Tinggi        |
| 46 – 60       | 14        | 17,95          | Cukup Tinggi  |
| 31 – 45       | 0         | -              | Rendah        |
| 16 – 30       | 0         | -              | Sangat Rendah |
| <b>TOTAL</b>  | <b>78</b> | <b>100</b>     |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa tanggapan responden tentang kinerja karyawan adalah sebanyak 3 orang atau sebesar 3,85 % memiliki kinerja yang sangat tinggi, sebanyak 61 orang atau sebesar 78,21 % memiliki kinerja yang tinggi dan sebanyak 14 orang atau sebesar 17,95 % memiliki kinerja yang cukup tinggi. Dengan demikian, maka secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa karyawan PT Adetex memiliki kinerja yang tinggi.

Jika dilihat perbandingan dengan skor idealnya, maka dapat diketahui kategori prosentase kinerja karyawan sebagai berikut:



**Tabel 18**  
**Kategori Prosentase Kinerja Karyawan**

| Prosentase (%) | Kategori      |
|----------------|---------------|
| 76 – 90        | Sangat Tinggi |
| 61 – 75        | Tinggi        |
| 46 – 60        | Cukup Tinggi  |
| 31 – 45        | Rendah        |
| 16 – 30        | Sangat Rendah |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor mengenai kinerja karyawan yang diperoleh seluruh responden adalah 5083 (lampiran 9), sedangkan skor idealnya adalah  $18 \times 5 \times 78 = 7020$ . Untuk mengetahui prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal dapat digunakan perhitungan sebagai berikut:

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka prosentase mengenai kinerja karyawan yang diperoleh dari responden adalah:

$$\left[ \frac{5.083}{7.020} \times 100\% \right] = 72.41\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat dilihat dari tabel kategori prosentase tanggapan karyawan tentang kinerja, maka nilai 72,41 % termasuk kategori sangat tinggi.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai kinerja karyawan, dapat dilihat dari masing-masing indikator kinerja, yaitu *quantity of work* (kuantitas kerja), *quality of work* (kualitas kerja), *job knowledge* (pengetahuan kerja), *creativity* (kreativitas), *cooperation* (kerja sama), *dependability* (kesadaran), *initiative* (inisiatif), dan *personal qualities* (kualitas pribadi). Prosentase skor yang diperoleh responden dari skor ideal untuk masing-masing indikator dapat dilihat dari tabel 19 di bawah ini:

**Tabel 19**  
**Prosentase Skor Disiplin Kerja untuk Setiap Indikator**

| No | Indikator                                 | Skor      |       | (%)   |
|----|---|-----------|-------|-------|
|    |   | Diperoleh | Ideal |       |
| 1. | <i>Quantity of work</i> (Kuantitas kerja) | 618       | 780   | 79,23 |
| 2. | <i>Quality of work</i> (Kualitas kerja)   | 572       | 780   | 73,33 |
| 3. | <i>Job knowledge</i> (Pengetahuan kerja)  | 545       | 780   | 69,87 |

|              |  |             |             |              |
|--------------|--|-------------|-------------|--------------|
| 4.           | <i>Creativeness</i> (Kreativitas)            | 519         | 780         | 66,54        |
| 5.           | <i>Cooperation</i> (Kerja sama)              | 589         | 780         | 75,51        |
| 6.           | <i>Dependability</i> (Kesadaran)             | 531         | 780         | 68,08        |
| 7.           | <i>Initiative</i> (Inisiatif)                | 1181        | 1560        | 75,71        |
| 8.           | <i>Personal qualities</i> (Kualitas pribadi) | 528         | 780         | 67,69        |
| <b>Total</b> |  | <b>5083</b> | <b>7020</b> | <b>72,41</b> |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Dari Tabel 19 terlihat bahwa kinerja karyawan untuk masing-masing indikator menunjukkan adanya sejumlah indikator dengan prosentase skor yang berada di atas rata-rata 72,41% dan ada juga yang di bawah rata-rata 72,41%.

Dalam hal ini, indikator yang berada di atas rata-rata adalah *quantity of work* (kuantitas kerja) yaitu sebesar 79,23%, *quality of work* (kualitas kerja) yaitu sebesar 73,33%, *cooperation* (kerja sama) yaitu sebesar 75,51%, dan *initiative* (inisiatif) yaitu sebesar 75,71%. Sedangkan indikator di bawah rata-rata adalah *job knowledge* (pengetahuan kerja) yaitu sebesar 69,87%, *creativity* (kreativitas) yaitu sebesar 66,54%, *dependability* (kesadaran) yaitu sebesar 68,08%, dan *personal quality* (kualitas pribadi) yaitu sebesar 67,69%.

Untuk lebih mempermudah pemahaman mengenai kinerja karyawan, maka indikator-indikator tersebut dapat disusun berdasarkan besarnya prosentase skor dari yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga dapat diketahui baik atau tidaknya kinerja yang dimiliki karyawan pada perusahaan di PT Adetex. Berdasarkan tanggapan responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 20**  
**Urutan Prosentase Skor Kinerja Karyawan untuk Setiap Indikator**

| No                    | Indikator                                    | (%)          |
|-----------------------|--|--------------|
| 1.                    | <i>Quantity of work</i> (Kuantitas kerja)    | 79,23        |
| 2.                    | <i>Initiative</i> (Inisiatif)                | 75,71        |
| 3.                    | <i>Cooperation</i> (Kerja sama)              | 75,51        |
| 4.                    | <i>Quality of work</i> (Kualitas kerja)      | 73,33        |
| 5.                    | <i>Job knowledge</i> (Pengetahuan kerja)     | 69,87        |
| 6.                    | <i>Dependability</i> (Kesadaran)             | 68,08        |
| 7.                    | <i>Personal qualities</i> (Kualitas pribadi) | 67,69        |
| 8.                    | <i>Creativeness</i> (Kreativitas)            | 66,54        |
| <b>Skor Rata-Rata</b> |  | <b>72,41</b> |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 20 di atas, dapat dilihat bahwa karyawan memberikan tanggapan mengenai kinerja yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *quantity of work* (kuantitas kerja) mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 79,23 % termasuk kategori sangat tinggi dan merupakan skor tertinggi dari indikator-indikator kinerja karyawan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan mengenai jumlah produk yang dihasilkan dan tercapainya *planning* produksi sudah sangat tinggi dan harus dipertahankan oleh semua pihak baik oleh pimpinan maupun karyawan.
- b. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *quality of work* (kualitas kerja) mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 73,33 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja yang dihasilkan karyawan sudah tinggi dan harus dipertahankan oleh semua pihak baik oleh pimpinan maupun karyawan.
- c. *Job Knowledge* (Pengetahuan Kerja)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *job knowledge* (pengetahuan kerja) mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 69,87 %, namun termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan kerja yang dimiliki karyawan sudah baik dan harus dipertahankan dan lebih digali lagi potensi maupun kemampuan
- d. *Creativeness* (Kreativitas)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *creativity* (kreativitas) mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 66,54 % dan merupakan indikator yang memperoleh skor terendah dari indikator-indikator kinerja karyawan yang lain, namun termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas yang dimiliki karyawan sudah baik dan harus dipertahankan

dan lebih digali lagi kreativitasnya supaya bisa menciptakan inovasi baru.

- e. *Cooperation* (Kerja Sama)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *cooperation* (kerja sama) mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 75,51 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kerja sama yang dimiliki karyawan dengan rekan kerja maupun pimpinannya sudah baik dan harus dipertahankan untuk mencapai pekerjaan yang lebih baik.
- f. *Dependability* (Kesadaran)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *dependability* (kesadaran) mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 68,08 %, namun termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran yang dimiliki karyawan dalam hal menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ataupun bekerja dengan maksimal sudah baik dan harus dipertahankan.
- g. *Initiative* (inisiatif)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT Adetex untuk indikator *initiative* (inisiatif) mencapai skor di atas rata-rata yaitu sebesar 75,71 % termasuk kategori mendekati sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif kerja yang dimiliki karyawan sudah baik dan harus dipertahankan.
- h. *Personal Qualities* (Kualitas Pribadi)  
Berdasarkan hasil penelitian, tanggapan responden mengenai kinerja karyawan yang diterapkan di PT Adetex untuk indikator *personal qualities* (kualitas pribadi) mencapai skor di bawah rata-rata yaitu sebesar 67,69 % termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kualitas pribadi yang baik pada pekerjaan dan pada perusahaan.

## 2. HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis yang dilakukan untuk menguji besarnya pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) baik secara simultan maupun parsial. Secara

umum menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan artinya pengaruh signifikan berlaku apabila pengujian tersebut diberlakukan pada populasi, maka hasil serupa akan diperoleh sebagaimana pengujian pada sampel.

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melakukan uji statistik analisis jalur (*path analysis*) yang dilakukan melalui program SPSS versi 12.00 dengan mentransformasikan data variabel menjadi skor Z, kemudian menghitung koefisien korelasi antar variabel. Koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) secara lengkap disajikan pada tabel 21 berikut ini.

**Tabel 21**  
**Matriks Korelasi Antara Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

|       | $X_1$ | $X_2$ | $Y$   |
|-------|-------|-------|-------|
| $X_1$ | 1.000 | 0.741 | 0.690 |
| $X_2$ | 0.741 | 1.000 | 0.697 |
| $Y$   | 0.690 | 0.697 | 1.000 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Korelasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex sebesar 0.690 dan korelasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex sebesar 0.697. Berdasarkan klasifikasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2003:183), angka tersebut menunjukkan korelasi yang kuat.

Hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi dan disiplin kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Setelah diketahui matriks korelasi antar variabel, kemudian akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F. Dari hasil pengujian untuk uji F melalui program SPSS versi 12.00 (lihat lampiran 12) diperoleh data pengujian keseluruhan pada tabel anova menunjukkan tingkat signifikan (Sig. 0,000 < 0,05) lebih kecil dari derajat kepercayaan 0.05 % dan hasil perhitungan ternyata  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $46.395 > 2.33$  sehingga dapat diambil kesimpulan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Oleh karena itu, pengujian secara individual dapat dilakukan.

Selanjutnya dilakukan pengujian secara individual dengan melihat koefisien korelasi

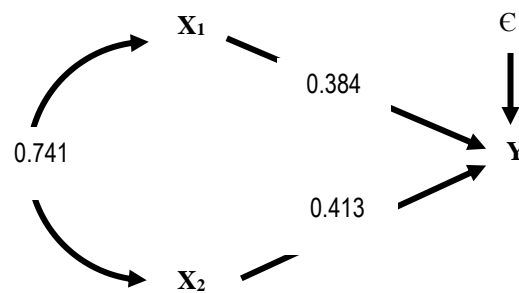
motivasi kerja ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan menggunakan program SPSS versi 12.00. Adapun untuk pengujian koefisien jalur setiap variabel diperlihatkan dalam Tabel 22 berikut ini.

**Tabel 22**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

| Pengaruh Variabel | Koefisien Jalur | $t_{hitung}$ | $t_{tabel}$ | Pengujian Hipotesis |
|-------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------|
| $X_1$             | 0.384           | 3.341        | 1.66        | $H_0$ ditolak       |
| $X_2$             | 0.413           | 3.589        | 1.66        | $H_0$ ditolak       |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Struktur kausal antara variable  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Y$  secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2**  
**Diagram Jalur Pengujian Hipotesis**

Keterangan:

- $X_1$  = Motivasi Kerja
- $X_2$  = Disiplin Kerja
- $Y$  = Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti jauh lebih kecil dari 0,05 maka kesimpulannya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Korelasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex sebesar 0.690, ini berarti variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat.

Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  adalah 1,66. Nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.34 > 1.66$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jadi, pengujian koefisien korelasi, baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan  $H_0$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa secara parsial (individual) kinerja karyawan dipengaruhi

oleh faktor motivasi kerja.

Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 23 berikut.

**Tabel 23**

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 23 kontribusi langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex adalah sebesar 14.7 % dan pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja sebesar 11.8%. Sedangkan pengaruh motivasi kerja secara keseluruhan adalah sebesar 26.5%. Ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 26.5%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 26.5%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Adanya pengaruh yang kuat dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan perlu memperhatikan motivasi kerja dari karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan Gouzali Saydam (2000:326) bahwa pemberian motivasi dikatakan penting, karena pemimpin atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang manajer tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian karena keberhasilannya sangat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh bawahan yang ada dalam unit kerja itu. Bila semua tugas sudah dibagi-bagikan maka manajer yang bersangkutan harus mempunyai satu sistem yang ampuh untuk mengetahui apakah pekerjaan tersebut benar-benar dikerjakan atau tidak oleh bawahan.

Disinilah letak pentingnya motivasi kerja karyawan agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan tadi sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaannya itu sesuai dengan tujuan perusahaan.

Gouzali Saydam (2000:486) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang karyawan ini

dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, motivasi, pengalaman, kesungguhan, dan lingkungan kerja sendiri. Ada juga yang mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2001:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Nilai koefisien korelasi menunjukkan pengaruh kedua variabel, yaitu motivasi kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat. Selanjutnya koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel tersebut berbanding lurus. Hal ini berarti bahwa jika karyawan mempunyai tanggapan yang baik tentang motivasi kerja di perusahaan maka karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik juga. Hal ini terjadi karena adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan atas motivasi kerja yang ditanggapi karyawan. Begitu juga sebaliknya apabila karyawan mempunyai tanggapan yang tidak baik tentang motivasi kerja maka karyawan akan memiliki kinerja yang jelek.

| Interpretasi Analisis Jalur |  |          |      |
|-----------------------------|--|----------|------|
| Keterangan                  |  | Pengaruh | %    |
| X <sub>1</sub>              | Pengaruh langsung                              | 0.147    | 14.7 |
|                             | Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>2</sub> | 0.118    | 11.8 |
|                             | Total pengaruh                                 | 0.265    | 26.5 |

Menurut Gouzali Saydam (2000:328), pada hakekatnya pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, mempertinggi moral kerja karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, menumbuhkan loyalitas kerja karyawan pada perusahaan.

Dengan tanggapan yang baik dari karyawan tentang motivasi kerja dari PT. Adetex akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan laba yang optimal bagi perusahaan.

**Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk variabel disiplin kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Ini berarti jauh lebih kecil dari 0,05 maka kesimpulannya Ho ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

Korelasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex sebesar 0.697, ini berarti variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat.

Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  adalah 1,66. Nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.59 > 1.66$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jadi, pengujian koefisien korelasi, baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan  $H_0$ . Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa secara parsial (individual) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja.

**Tabel 24**

**Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Berdasarkan Tabel 24 di atas, kontribusi langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Adetex adalah sebesar 17.0% dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 11.8%. Sedangkan pengaruh disiplin kerja secara keseluruhan adalah sebesar 28.8%. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan disiplin kerja sebesar 28.8%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 28.8%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan pengaruh yang kuat. Namun demikian bukan berarti perusahaan tidak memperhatikan faktor disiplin kerja itu sendiri karena penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para karyawan semata-mata untuk itu perusahaan harus mempunyai semacam model pendekatan kepada para karyawannya. Ada dua macam model pendekatan menurut Suwatno (1996:359), yaitu:

1. Disiplin berdasarkan tradisi merupakan cara yang terdiri dari pendaftaran pelanggaran dan catatan dari hukuman terhadap setiap pelanggaran. Disiplin ini dilaksanakan secara kaku dan tegas tanpa kompromi atau cenderung penegakan disiplin secara otoriter.
2. Disiplin berdasarkan sasaran menitikberatkan kepada tumbuhnya suatu kesadaran untuk melaksanakan suatu disiplin dari dirinya bukan dari luar dengan suatu paksaan.

Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dilakukan di PT Adetex berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Suryadi Prawiro-sentono (1999:27) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif.

Kinerja juga dipengaruhi oleh disiplin kerja, seperti pendapat Musanef (1991:10) yang mengemukakan bahwa disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja pegawai, oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai.

Begitu pentingnya disiplin kerja karyawan demi mencapai hasil yang optimal, hal ini dipertegas oleh pendapat Hasibuan (1997:212) yang menyatakan tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Sesuai dengan pendapat Trahan dan Steiner (1998:129), disiplin secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan, karena dengan disiplin maka pemimpin dapat menerapkan suatu tindakan agar standar kerja yang ditetapkan dapat dipatuhi oleh pegawai serta dapat memperbaiki kinerja yang buruk, berharap pegawai dapat berperilaku seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi.

| Interpretasi Analisis Jalur |                                       |          |      |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------|------|
| Keterangan                  |                                       | Pengaruh | %    |
| $X_2$                       | Pengaruh langsung                     | 0.170    | 17.0 |
|                             | Pengaruh tidak langsung melalui $X_1$ | 0.118    | 11.8 |
|                             | Total pengaruh                        | 0.288    | 28.8 |

Jadi, dengan adanya disiplin kerja karyawan maka seorang pimpinan dapat menerapkan suatu tindakan standar kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan untuk selalu mengatasi persoalan kinerja dan meningkatkannya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Liden (2001:63) bahwa dengan ditegakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara cepat dan mudah.

Nilai koefisien korelasi menunjukkan pengaruh kedua variabel, yaitu disiplin kerja terhadap kinerja

karyawan mempunyai pengaruh yang kuat. Selanjutnya koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel tersebut berbanding lurus. Hal ini berarti bahwa jika karyawan mempunyai tanggapan yang baik tentang disiplin kerja di perusahaan maka karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik juga. Hal ini terjadi karena adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan atas disiplin kerja yang ditanggapi karyawan. Begitu juga sebaliknya apabila karyawan mempunyai tanggapan yang tidak baik tentang disiplin kerja maka karyawan akan memiliki kinerja yang jelek.

Keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena dalam suasana disiplinlah perusahaan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin dan tertib, mentaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas.

Penerapan disiplin dalam perusahaan ditujukan agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku dalam perusahaan itu tanpa paksaan. Apabila setiap orang dalam perusahaan itu dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma-norma yang berlaku maka hal ini dapat menjadi modal utama yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif pada perusahaan dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan lebih mudah tercapainya tujuan perusahaan. Dengan tanggapan yang baik dari karyawan tentang disiplin kerja dari PT Adetex akan meningkatkan kinerja karyawannya yang pada akhirnya akan menghasilkan laba yang optimal bagi perusahaan.

### **Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersamaan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 25**  
**Hasil Pengujian Koefisien Jalur**

| Pengaruh Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Total |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|-------|
| X1                | 0.384           | 0.147             | 0.118                   | 0.265 |
| X2                | 0.413           | 0.170             | 0.118                   | 0.288 |
| R <sup>2</sup>    |                 |                   |                         | 0.553 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2007

Besarnya angka R square (r<sup>2</sup>) adalah 0.553, angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh motivasi kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), yang dihitung dengan menggunakan rumus Koefisien Determinasi (KD) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= r^2 \times 100 \% \\
 KD &= 0.553 \times 100 \% \\
 KD &= 55.3 \%
 \end{aligned}$$

Angka 55.3 % berarti motivasi kerja dan disiplin kerja secara gabungan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, diketahui bahwa pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.553. Sedangkan koefisien jalur variabel lain di luar variabel X1 dan X2 ditentukan melalui rumus:

$$\begin{aligned}
 P_{Yx} &= \sqrt{1 - R^2_{Y(X1,X2)}} \\
 &= \sqrt{1 - 0,553} \\
 &= \sqrt{0,447} \\
 &= 0.669
 \end{aligned}$$

Hal tersebut berarti bahwa faktor lain di luar penelitian mempengaruhi kinerja karyawan sebesar (0.669<sup>2</sup>) x 100 % = 0.447 x 100 % = 44.7 %. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Shafrinalhedy (2002:20) bahwa prestasi kerja di satu sisi tergantung pada motivasi dan keterampilan/keahlian dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan di sisi lain dipengaruhi oleh sikap terhadap pekerjaan yang dinyatakan dalam bentuk disiplin dan moral kerja.

Untuk memotivasi karyawan seorang pimpinan juga harus mampu pula menerapkan kedisiplinan karyawannya, sehingga akan terwujud suatu alur kerja yang harmonis dimana motivasi yang diberikan oleh pimpinan akan didukung oleh kedisiplinan yang diterapkan dalam lingkungan kerjanya. The Liang Gie (1981) yang dikutip oleh Dede Hasan (2002:110) mengemukakan bahwa

dengan kemampuan manajerial pimpinan tertentu akan mampu mendisiplinkan karyawannya. Melalui penerapan disiplin oleh pimpinan terhadap karyawan dimungkinkan akan timbul motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari tujuan pemberian motivasi dimana salah satu tujuannya bahwa kedisiplinan akan meningkatkan motivasi dan dapat menurunkan absensi karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Masalah kinerja dalam suatu proses manajerial selalu mendapatkan perhatian karena berkaitan dengan pengkajian masalah produktivitas kerja organisasi. Kinerja merupakan indikator utama dalam menentukan usaha-usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan dipandang penting dalam suatu organisasi.

Penilaian prestasi kerja berfungsi sebagai salah satu alat untuk memotivasi karyawan agar mau bekerja dengan lebih baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat Komaruddin (2002:72) bahwa salah satu tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya. Hal ini didukung juga oleh pendapat Bejo Siswanto (2002:233) bahwa penilaian prestasi kerja sebagai alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.

Secara teoritis terdapat tiga alasan yang mendasar pentingnya sebuah penilaian kinerja, menurut Gary Dessler (1997:211) yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi dimana promosi dan keputusan upah dapat dibuat. Hal ini sering digunakan dalam penilaian kinerja.
2. Penilaian kinerja memberikan kesempatan anda untuk duduk dan meninjau hubungan pekerjaan karyawan. Banyak orang membutuhkan dan ingin beberapa umpan balik mengenai kinerja mereka (terutama ketika hal ini dapat mendukung) dan memberikan penilaian pada umpan balik.

Nilai koefisien korelasi menunjukkan pengaruh ketiga variabel, yaitu motivasi dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang sedang. Selanjutnya koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa pengaruh antara ketiga variabel tersebut berbanding lurus. Hal ini berarti bahwa jika karyawan mempunyai tanggapan yang baik tentang motivasi dan disiplin kerja di perusahaan maka karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik juga. Hal ini terjadi karena adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan atas motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja yang ditanggapi karyawan. Begitu juga sebaliknya apabila karyawan mempunyai tanggapan yang tidak baik tentang motivasi dan disiplin kerja maka karyawan akan memiliki kinerja yang jelek.

Pimpinan dengan segala otoritasnya berhak memberikan dorongan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik. Bentuk motivasi yang ditujukan oleh pimpinan adalah dengan cara mampu mengatur semua kegiatannya dalam satu koridor yang terjangkau dan tertata sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dalam motivasi kerja karyawannya itu, seorang pimpinan harus mampu pula menerapkan kedisiplinan karyawannya sehingga dengan begitu akan terwujud suatu alur kerja yang harmonis dimana motivasi yang diberikan oleh pimpinan akan didukung oleh kedisiplinan yang diterapkan dalam lingkungan kerjanya. Melalui penerapan disiplin oleh pimpinan terhadap karyawan dimungkinkan akan timbul motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari tujuan pemberian motivasi dimana salah satu tujuannya bahwa kedisiplinan akan meningkatkan motivasi dan dapat menurunkan absensi karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan tanggapan yang baik dari karyawan tentang motivasi dan disiplin kerja dari PT Adetex akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan laba yang optimal bagi perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan dalam penelitian, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja karyawan PT Adetex berkategori tinggi. Pada umumnya karyawan mempunyai

motivasi kerja yang tinggi, dapat dilihat dari indikator yang berada di atas rata-rata untuk motivasi intrinsik adalah semangat kerja, loyalitas kerja, perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/target dan untuk motivasi ekstrinsik adalah hadiah/bonus, tunjangan dan suasana kerja. Sedangkan indikator di bawah rata-rata untuk motivasi intrinsik adalah kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan, pengembangan potensi dan kemampuan dan untuk motivasi ekstrinsik adalah penyediaan makan dan minum, upah/gaji, dan kesejahteraan karyawan. Untuk skor yang paling rendah dari motivasi intrinsik adalah indikator kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan sedangkan dari motivasi ekstrinsik adalah indikator kesejahteraan karyawan.

2. Disiplin kerja karyawan PT Adetex mencapai kategori tinggi. Pada umumnya karyawan mempunyai disiplin kerja yang tinggi, terutama pada indikator frekuensi kehadiran, semangat kerja dan etika kerja, sedangkan untuk indikator kewaspadaan kerja, hasil kerja dan ketaatan pada peraturan ada pada skor di bawah rata-rata dan untuk skor yang paling rendah dari indikator disiplin kerja adalah pada indikator hasil kerja.
3. Kinerja karyawan PT Adetex mencapai kategori tinggi. Pada umumnya karyawan mempunyai kinerja yang tinggi, terutama pada indikator kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), kerja sama (*cooperation*), dan inisiatif (*initiative*). Sedangkan untuk indikator pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kesadaran (*dependability*) dan kualitas pribadi (*personal quality*) ada pada skor di bawah rata-rata. Dan untuk skor yang paling rendah dari indikator kinerja karyawan adalah indikator kreativitas (*creativity*).
4. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Adetex mempunyai pengaruh yang signifikan dan menunjukkan adanya pengaruh yang kuat.
5. Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Adetex mempunyai pengaruh yang signifikan dan menunjukkan adanya pengaruh yang kuat.
6. Secara simultan atau bersama-sama, motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kuat. Sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

## Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut.

1. Untuk variabel motivasi kerja karyawan PT Adetex, penulis menyarankan:
  - a. Karyawan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan gagasannya dalam hal pelaksanaan pekerjaan supaya karyawan merasa lebih dihargai dan merasa diakui keberadaannya.
  - b. Karyawan harus selalu diikutsertakan dalam penyelesaian persoalan kerja.
  - c. Pimpinan harus transparan dalam pengambilan kebijakan.
  - d. Pemberian upah/gaji kepada karyawan harus tepat waktu dan akunting harus lebih teliti dalam perhitungan pembagian gaji agar karyawan merasa adil mendapatkan gajinya sesuai dengan jam kerjanya.
  - e. Perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, seperti dalam pemberian jaminan biaya pengobatan untuk karyawan beserta keluarga, pemberian biaya rekreasi, penyediaan jemputan karyawan yang layak dan nyaman, dll agar karyawan merasa puas sehingga motivasi untuk bekerja lebih tinggi.
2. Untuk tingkat disiplin kerja karyawan PT Adetex, penulis menyarankan:
  - a. Perusahaan lebih memperhatikan dan mempertegas standar kerja maupun standar kualitas hasil produk sehingga karyawan tidak merasa bingung dengan pekerjaannya.
  - b. Pimpinan selalu mensosialisasikan planing produksi kepada karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
  - c. Pimpinan harus tegas dalam mengambil tindakan kepada karyawan yang melanggar peraturan.
3. Untuk tingkat kinerja karyawan PT Adetex, penulis menyarankan kepada perusahaan agar karyawan diberikan kebebasan untuk menyumbangkan ide atau gagasannya dalam hal menyelesaikan persoalan kerja maupun peningkatan kerja sehingga karyawan merasa dihargai dan juga akan mengasah kemampuannya menjadi lebih kreatif dalam



menyelesaikan persoalan-persoalan kerja lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ai Karwati. 2001. *Hubungan antara Motivasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat (Studi Kasus pada Sub. Bagian Keuangan)*. Skripsi Jurusan Administrasi Pend. FIP UPI Bandung: Tidak Diterbitkan.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Bernardin H. John and Russel, Joice E. A. 2000. *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bittel, Lester R., dan Newstrom, John W. 1994. *Pedoman Bagi Penyelia I*. Jakarta: Pustaka Binaman Ressindo.
- Buchari Alma. 2004. *Manajemen Pemasaran Barang dan Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources. Third Edition*. Singapore: Mc Graw, Hill. Inc.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. 1981. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Hauper & Row, Publishers.
- Domi C. Matulina, Poltak Manurung, dan Sudarsono. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organizations: Behavior, Structure, and Process*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Gomes, Cardoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gouzali Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Jilid I dan Jilid II. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hadiri Nawawi. 1996. *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Harun Al Rasyid. 1994. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKP.
- Husein Umar. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ilyas Yaslis. 1999. *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*. Edisi Pertama. Depok: Badan Penerbit FKM UI.
- Ismail Muhammad Yusanto dkk.. 2002. *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Komaruddin Sastradipoera. 1986. *Manajemen Kantor Teori dan Praktek*. Bandung: Trigenda Karya.
- Komaruddin Sastradipoera. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Bandung: Alumi.
- Komaruddin Sastradipoera. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Fungsi Operatif)*. Bandung: Kappa Signia.
- Lateiner R. Alfred. 1985. *The Techniques of Supervision (Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja)*. Diterjemahkan oleh Imam Soejono. Jakarta: Aksara Baru.
- Meijia, Balkin and Cardy. 1995. *Managing Human Resource*. New York, Prentice Hall Englewood Clif. Jakarta: Gunung Agung.
- Milkovich T. George and Boudreau. 2002. *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin.
- Moekijat. 1985. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Moekijat. 2002. *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung: CV. Pionir Jaya.

- Moenir, AS. 1995. **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muchdarsyah Sinungan. 2003. **Produktivitas**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musanef. 1991. **Manajemen Kepegawaian**. Jakarta: Gunung Agung.
- Nirwana. 1991. **Analisis Jalur (Path Analysis)**. Bandung: Unit Pelayanan Statistika FPMIPA UNPAD
- Ruky S. Achmad. 2001. **Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrohadwiryo S. Bedjo. 2002. **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Operasional**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Shafrinalhedy. 2002. **Hubungan Efektivitas dan Kedisiplinan dengan Kinerja Pegawai BAPPEDE Kab. Indragirihilir dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah**. Bandung: Tesis pada Program MM UNPAD.
- Siagian, P. Sondang. 1995. **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers M., Richard. 1996. **Motivation and Leadership at Work**. The Mc Graw. Hill Companies, Inc.
- Sudjana. 1996. **Metode Statistika**. Bandung: Tarsito.
- Suwatno. 1996. **Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi**. Bandung: FPIPS IKIP.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. **Jelang Perdagangan Bebas Dunia**. Yogyakarta: BPFE.
- Veihzal Rivai. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wahyudi, Bambang. 1996. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Sulita.
- William R. Tracey. 1997. **Performance Appraisal**. USA Harvard College Printed USA.
- Wungu, Jiwo dan Broto, Hartanto. 2003. **Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System**. Jakarta: Rajagrafindo Persada.