

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN  
NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUM JASA TIRTA I MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**NOOR FAIZAH**

NIM : 04610034



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN  
NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUM JASA TIRTA I MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**NOOR FAIZAH**  
NIM : 04610034



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN  
NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUM JASA TIRTA I MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**NOOR FAIZAH**  
NIM : 04610034

Telah Disetujui 18 Juli 2008

**HJ. Ilfi Nurdiana M, Si**  
NIP. 150284096

Mengetahui :  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISA PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN  
NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUM  
JASA TIRTA I MALANG

SKRIPSI

Oleh

**NOOR FAIZAH**

NIM : 04610034

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Diutamakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan dan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 5 Agustus 2008

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua Penguji <b><u>Irmayanti Hasan, ST., MM</u></b> NIP. 150327256	: [            ]
2. Sekretaris <b><u>H. Misbahul Munir, Lc., M. Ei</u></b> NIP. 150368784	: [            ]
3. Penguji Utama <b><u>Achmad Sani Supriyanto , SE.,M. Si</u></b> NIP. 150327244	: [            ]

Disahkan Oleh :  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Noor Faizah  
NIM : 04610034  
Alamat : Jl. Bendungan Wonogiri no.35 Malang

menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

### **ANALISA PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM JASA TIRTA I MALANG**

adalah hasil duplikasi saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 juli 2008  
Hormat saya,

**Noor Faizah**  
NIM : 04610034

## MOTTO



“ Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka generasi yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.”

## PERSEMBAHAN

Ku bersujud di atas sajadah seraya mengucapkan syukur alhamdulillah atas segala yang telah Engkau berikan kepadaku selama ini. Karena, atas kehendak dan keridhloan-Mu maka aku bisa menyelesaikan karyaku dan ini kupersembahkan kepada:

Ibunda tercinta “Sholichah” dan Bapak “Anshori” yang telah bekerja keras mengasuh, mendidik, membimbing dan berdoa tiada henti dengan penuh keikhlasan dan kesabaran.

Kakakku tersayang “Nurul Yaqin, Noer Afifah, Zainuddin” terima kasih sudah memotivasi dan untuk Adikku tersayang “*Lailatus Saidah, Azizatul Amalia, Ahmad Ali Udin Fanani, Nur Hamidi Azim dan terakhir adikku yang manis Habibul Mustofa Hamami*”, kaulah motivasi masa depanku dan harapan terakhirku.....bahwa kau harus lebih baik dariku.

Para guru dan dosen-dosenku, yang selalu menjadi pelita dalam hidupku yang telah membimbing dan memberikan berbagai ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berarti. *Jasamu tiada terhingga.....*

Sahabat-sahabatku “*Ulfah, Yuyun, Evi, Nina dan teman seperjuangan di TPQ As-Salam*”, yang dengan sabar dan setia telah menjadi tempat berbagi cerita dan berdiskusi untukku. Kalian telah mengajarku untuk mengenal arti kehidupan dan merasakan betapa indahnya sebuah persahabatan dan persaudaraan. Aku selalu merindukan canda tawa kalian di saat kita masih bersama.....

Ya Allah.....kuhaturkan ucapan Puji syukur pada-Mu yang telah menghadirkan orang-orang di sampingku yang selalu tulus mencintaiku, mengasihiku dan menyayangiku dengan sebening cinta dan sesuci doa.

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* puji syukur kehadiran Ilahi *Rabb*, Dzat yang telah memberikan segala kenikmatan dan kerahmatan serta taufik-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada guru besar kita, Rasulullah saw. beserta keluarga, para sahabat, dan pengikutnya yang istiqomah hingga akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini mustahil selesai tanpa dukungan dan bantuan; baik moril, spiritual maupun materil dari pihak lain. Oleh karena itu, penulis sampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bpk. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang dan para pembantu ketua, atas segala motivasi dan layanan fasilitas yang telah diberikan selama ini
2. Bpk. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi atas bimbingan dan dorongan selama ini kepada penulis.
3. Bpk. Ahmad Fahrudin A, SE.,MM selaku Ketua Jurusan Manajemen atas bimbingan dan dorongan selama ini kepada penulis.
4. Hj. Ilfi Nurdiana M, Si selaku Dosen Pembimbing dengan kesabaran, ketulusan telah memberikan petunjuk untuk bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Bpk. Ir. Tjoek Walujo Subijanto, CES selaku Kepala Direktur Utama PERUM Jasa Tirta I Malang, yang telah memberikan izin untuk penelitian kepada penulis.
6. Para Pegawai Kantor PERUM Jasa Tirta I Malang, khususnya pada BPSU (Biro Sumber Daya Manusia dan Umum) yang juga telah banyak membantu atas data-data yang penulis butuhkan selama penelitian.
7. Ayah dan Ibuku tercinta, terima kasih atas segala perjuangan dan do'a tulus untuk ananda dalam meraih cita-cita dan semoga ilmu ananda bermanfaat baik di dunia dan akhirat.
8. Dan segenap keluarga besarku, beserta teman-temanku semua yang tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas motivasi yang diberikan kepadaku.

Semoga segala bantuan yang telah disumbangkan kepada penulis tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT.

Dengan segala keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis dalam menyusun skripsi ini, maka kami mohon saran dan kritikan yang membangun dari semua pihak, yang penulis harapkan demi perbaikan untuk ke depan. Harapan penulis semoga penulisan skripsi ini bermanfaat bagi pembaca semua khususnya bagi penulis. Amin

Malang, 22 Juli 2008

Penulis

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu .....	8
Tabel 3.1: Definisi Operasional Variabel .....	50
Tabel 4.1: Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	75
Tabel 4.2: Distribusi Umur Responden .....	76
Tabel 4.3: Distribusi Latar Pendidikan Responden .....	77
Tabel 4.4: Distribusi Masa Kerja Responden .....	78
Tabel 4.5: Distribusi Jawaban Responden Yang Berhubungan Dengan Motivasi Positif .....	79
Tabel 4.6: Distribusi Jawaban Responden Ynag Berhubungan Dengan Motivasi Negatif .....	83
Tabel 4.7: Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja .....	85
Tabel 4.8: Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Positif .....	87
Tabel 4.9: Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Negatif ....	88
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kinerja .....	89
Tabel 4.11: Rekapitulasi Analisis Regresi Berganda .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Berfikir .....	42
Gambar 2.2: Model Konsep .....	43
Gambar 4.1: Struktur Organisasi .....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Daftar Interview

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Lampiran 3: Rekap Angket

Lampiran 4: Analisis Validitas Reliabilitas Variabel X1

Lampiran 5: Analisis Validitas Reliabilitas Variabel X2

Lampiran 6: Analisis Validitas Reliabilitas Variabel Y

Lampiran 7: Surat Ijin Skripsi dari PERUM Jasa Tirta I

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGAJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	6
B. Kajian Teoritis .....	9
1. Motivasi .....	9
a. Pengertian Motivasi .....	9
b. Teori-teori Motivasi .....	11
c. Fungsi Motivasi .....	20
d. Faktor-faktor Motivasi .....	21
e. Model Motivasi .....	22
f. Jenis-jenis Motivasi .....	25
g. Tujuan Motivasi .....	28
2. Kinerja .....	30
a. Pengertian Kinerja .....	30
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	31

c. Penilaian Kinerja .....	32
d. Tujuan Penilaian Kinerja .....	34
e. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja .....	35
3. Motivasi dalam Islam .....	36
C. Kerangka Berfikir .....	42
D. Model Konsep .....	43
E. Model Hipotesis .....	43
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
A. Lokasi Penelitian .....	44
B. Jenis Pendekatan Penelitian .....	44
C. Populasi dan Sampel .....	44
D. Teknik Pengambilan Sampel .....	45
E. Data dan Sumber Data .....	46
F. Teknik Pengumpulan Data .....	47
G. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran .....	49
H. Model Analisis Data .....	51
1. Analisis regresi berganda .....	52
2. Uji hipotesis .....	52
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
A. Paparan Data Hasil Penelitian .....	55
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	55
2. Gambaran Karakteristik Responden .....	75
3. Gambaran Distribusi Jawaban Responden .....	79
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian .....	87
1. Uji validitas dan Reliabilitas .....	87
2. Analisis Regresi Linear Berganda .....	91
a. Uji parsial (Uji t) .....	92
b. Uji simultan (Uji F) .....	93
c. Sumbangan Efektif (SE) .....	94

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## ABSTRAK

Noor Faizah. 2008, SKRIPSI. Judul: Analisis pengaruh motivasi positif dan negatif terhadap kinerja karyawan di Perum Jasa Tirta I, Malang

Pembimbing : Hj.Ilfi Nurdiana, M.Si.,

---

Kata kunci : Motivasi positif, Motivasi negatif, Kinerja

Motivasi merupakan suatu dorongan atau rangsangan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara sadar. Jenis motivasi ini ada dua, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Pemberian kedua motivasi tersebut harus dilakukan secara tepat dan disesuaikan dengan kondisi karyawan, karena tujuan dari motivasi ini adalah untuk menciptakan gairah atau semangat kerja karyawan, sehingga akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang meningkat.

Adapun peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberian motivasi positif dan negatif terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui motivasi manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode *eksplanatory* yaitu dengan menjelaskan adakah pengaruh motivasi positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, dokumentasi dan interview. Adapun instrumen penelitian ini menggunakan angket dengan memberikan skala likert dengan pemberian skor 1 sampai 5 dengan alat analisis uji validitas, uji reliabilitas, regresi berganda, uji t dan uji f.

Berdasarkan hasil analisis dapat diperoleh bahwa motivasi positif dan motivasi negatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung  $>$  F tabel ( $17.951 > 3.354$ ) dan hasil analisis regresi linear berganda pengujian secara parsial untuk motivasi positif dapat dilihat bahwa besaran probabilitas (Signifikansi)  $0.000 < 0.05$  dan t hitung ( $4.070 >$  t tabel ( $2.051$ ), ini menunjukkan variabel motivasi positif mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Begitu juga untuk motivasi negatif, dilihat dari besaran probabilitas (signifikansi)  $0.003 < 0.05$  dan nilai t hitung ( $3.255 >$  t tabel ( $2.051$ ) ini menunjukkan bahwa motivasi negatif juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dari kedua variabel tersebut yang paling dominan adalah motivasi positif dengan nilai SE (sumbangan efektif) 33.60% sedangkan untuk motivasi negatif nilai SE lebih kecil yaitu 23.49 %.

## ABSTRACT

Noor Faizah, 2008. THESIS. Title: "Analysis on The Influence of Positive and Negative Motivation toward staff Performance in Perum Jasa Tirta I, Malang".

Advisor : Hj. Ilfi Nurdiana, M.Si.

---

Key Words : Positive motivation, Negative motivation, Performance

Motivation is an impetus or stimulus that lies in individual to do an activity consciously. There are two kinds of motivation; positive motivation and negative motivation. Giving those two motivations must be done appropriately and is suited with the employees condition, because the purpose of this motivation is to create spirit or enthusiasm to work of the employees, so it will influence into the increase work of employees.

The researcher does this research in order to know the influence of giving positive and negative motivation to the employees work and to know which motivation is the most dominant in giving influence to the work of employees.

In this research, the researcher uses quantitative research by using explanatory method that is by explaining, is there any influence of positive and negative motivation in the work of employees. The data collection technique is done by distributing questionnaire, documentation and interview. While the research instrument of this research uses inquiry by giving Likert scale with 1 till 5 score by using validity test analysis instrument, reliability test, double regression, t test and f test.

Based on the result of the analysis, it is gained that positive and negative motivation influence simultantly in the work of employees with the value of measurement  $F > \text{table } F$  ( $17.951 > 3.354$ ) and the result of doubled linear regression analysis in partially testing to positive motivation can be seen that probability value (significance)  $0.000 < 0.05$  and measurement  $t$  ( $4.070 > \text{table } t$  ( $2.051$ )), this shows that positive motivation variable has given strong influence to the work of employees. And also the negative motivation, from the probability value (significance)  $0.003 < 0.05$  and measurement  $t$  ( $3.255 > \text{table } t$  ( $2.051$ )), this shows that negative motivation variable also gives strong influence to the work of employees. The most dominant motivation from both variable is positive motivation with value of ES (effective contribution) 33.60% while negative motivation ES value is lower 23.49%.

## صلختسمل

لي لحت " :عوضومل .يعم اجلا ثحبل ، 2008 .ةزئاف رون  
ىلع يبلسل او يباجي إلا طيشنت رثومل  
"جنالام ، Perum Jasa Tirta I يف لماعلا لمعلا ةيفيك  
ريتس جاملا اناي يدرون يفلا .جحل :فرشمل

---

طيشنتو ، يباجي إلا طيشنت :ةيس يئرلا ةملك  
لمعلا ةيفيكو ، يبلسل

سفن يف نوكي يذلا تهيج وأ عفد وه طيشنتلا  
وه طيشنتلا اذه نم عون .كارداب طاشنلا لمعيل صخشلا  
كلذ عاطع .يبلسل طيشنتو يباجي إلا طيشنت ، ناعون  
، لماعلا ةلاحب هبسانيو بئاصب لمعي دبال ناطيشنت  
لمعلا ةمهنو ةسامح دجوال وه طيشنتلا اذه نم فده نأل  
يذلا لماعلا لمعلا ةيفيك ىلع رثويس ىتح ، لماعلا  
عفترى .

ءاطع رثومل فرعيل وه ثحبل اذه لمعت ةثحابلا أم  
لماعلا لمعلا ةيفيك ىلع يبلسل او يباجي إلا طيشنت  
ىلع هرثوم رطيسم هل يذلا طيشنتلا نيأ فرعيلو  
لماعلا لمعلا ةيفيك .

يملكلا ثحب ةثحابلا لمعتست ، ثحبل اذه يف  
طيشنت نم رثومل كانه له نيبى وه eksplanatory ةقيرطلاب  
ةينقت .لماعلا لمعلا ةيفيك ىلع يبلسل او يباجي إلا  
ةقيثوو ، ءاتفتس إلا راشتناب لمعت تانايبل عمج  
نايببتس إلا لمعتست ثحبل اذه ةلأ أم .يفحص ثيدحو  
ةلأب 5 ىتح 1 طقنلا عومجم ءاطعب Likert سايقمب ىطعيو  
دادترا ، ديقتلا ةبرجت ، ةحصلا ةبرجت لي لحتلا  
f ةبرجت و t ةبرجت ، ةفعاصلملا

نأ عيظتست لي لحتلا ةجيتن ىلإ ساسأب  
يبلسل طيشنتو يباجي إلا طيشنت أن لصتحت  
F hitung ةميقب لماعلا لمعلا ةيفيك ىلع تقاوتمب رثوي  
يعطق ةفعاصلملا دادترا لي لحتلا ةجيتنو (> F table (17.951))

تم يقب  $t_{hitung}$  4.070 تم يق لصتحي لاي سرفب هتبرجت  
نوكيف 0.05 تحت هلامتح إ تم يق نأل، 0.000 لامتح إلام  
كل اذكو . لاماعلا لامعلا ةيفيك يلع ينعموذ رثؤملا  
تم يقب  $t_{hitung}$  3.255 تم يق نم رظنن ، يبلسلال طيشنت  
يلع رثؤم اضيا هلف  $0.05 <$  يتح ، 0.003 لامتح إلام  
رطيسم هل يذلا ناريفتم كلذ نم . لاماعلا لامعلا ةيفيك  
33.60% (رثؤملا ةناعإ) SE تم يقب يبا جي إلام طيشنت وهو  
23.49% وهو رغصأ SE تم يق يبلسلال طيشنت امأ

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Produktivitas kerja atau kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah produktivitas kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisien dan efektivitas penggunaan Sumberdaya Manusia. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, dalam hal ini peranan seorang manajer adalah penting untuk bisa mengelola, mengarahkan, dan mengkoordinasikan dengan baik Sumberdaya Manusia yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan organisasi perusahaan dalam mengelola secara efektif Sumber Daya manusia yang di miliki. Hal tersebut menuntut perusahaan memberikan motivasi yang sesuai dengan tujuan untuk membangkitkan semangat karyawan dalam lingkungan kerja demi tercapainya tujuan bersama yang telah ditetapkan. Motivasi menurut Nawawi (1996:351) adalah suatu kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan atau melakukan kegiatan secara sadar.

Dalam motivasi erat kaitanya dengan adanya harapan. Karena harapan adalah penyebab bagi sesuatu yang dihasilkan, tanpa harapan

tidak seorang pun bisa termotivasi. pada dasarnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan , tetapi cara yang dilakukan memberikan efek negatif bagi pelaku yang dikehendaki berupa perasaan takut dan tertekan (Ranupandojo, 1999:24).

Menurut Prabu (2000:67), kinerja adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Robert L. Mathis dan H. Jackson faktor yang mempengaruhi kinerja adalah 1)kemampuan mereka 2)motivasi 3)dukungan yang diterima 4)keberadaan pekerjaan 5)hubungan dalam organisasi. Individu yang memiliki kemampuan serta mendapat dukungan memungkinkan individu dapat melakukan pekerjaan yang tepat dan adanya pekerjaan serta hubungan dalam berorganisasi yang harmonis juga menjadikan suatu pekerjaan berjalan dengan efektif. Namun dari faktor tersebut tidaklah cukup tanpa adanya motivasi, karena dengan individu memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan tugasnya, cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh

As'ad (1984:51) menyatakan apabila kinerja rendah, maka hal ini dapat dikatakan karena hasil motivasi yang rendah.

Karena itu, untuk bisa menciptakan lingkungan kerja atau kinerja yang produktif maka diperlukan suatu motivasi yang tinggi yang diberikan atasan kepada bawahan. Dalam hal ini seorang atasan atau manajer harus mampu mengelola Sumberdaya Manusia secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kewajiban karyawan sebagai bentuk tuntutan dan peranan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sehingga dari sini kita mengetahui bahwa motivasi kerja itu penting untuk peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat menciptakan suatu kinerja yang efektif bagi perusahaan.

Perum Jasa Tirta I sebagai salah satu BUMN yang bergerak pada bidang pengelolaan Wilayah sungai Brantas dan Bengawan Solo yang berkantor pusat di Malang. Bagi perusahaan tersebut, Sumberdaya Manusia merupakan salah satu asset utama perusahaan. Peranan peningkatan Sumberdaya Manusia akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya jumlah karyawan perusahaan sekitar dua ratus (200) orang , dengan latar belakang pendidikan yang berbeda sesuai dengan tinggi rendahnya jabatan yang dimiliki, maka pemberian motivasi dalam perusahaan ini adalah penting, agar para karyawan menghasilkan kinerja yang produktif.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, dan mengingat pentingnya motivasi dalam menghasilkan atau menciptakan kinerja yang produktif, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ANALISIS PENGARUH MOTIVASI POSITIF DAN NEGATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM JASA TIRTA I MALANG”.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat ditarik suatu rumusan permasalahan, yaitu:

1. Apakah bentuk motivasi positif dan negatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah bentuk motivasi positif dan negatif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan?
3. Bentuk motivasi apakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk bisa mengetahui bentuk motivasi positif dan negatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk bisa mengetahui bentuk motivasi positif dan negatif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk bisa mengetahui bentuk motivasi seperti apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

1. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau pertimbangan dalam mengambil keputusan yang akan dibuat dalam kaitanya dengan pemberian motivasi positif dan negatif untuk menciptakan kinerja yang baik.

2. Bagi peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang memerlukan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakuakn Muji Rahayu mengenai “Analisis pengaruh pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada departemen pemasaran PT. Payung Pusaka Jaya, kediri jawa timur)”, tahun 2003, yang menggunakan skala likert terhadap motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang kuat antara motivasi positif dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Ari Kristianty dengan judul “pengaruh penerapan sistem manajemen kinerja dan sistem pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada divisi Human Capital PT CHAROEN POKPHAND Indonesia, tahun 2007. hasil dari penelitian ini adalah ternyata sistem pengembangan karir lebih dominan terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar faktor motivasi positif dan negatif yang diberikan suatu perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini pada dasarnya adalah menyempurnakan penelitian terdahulu adapun yang membedakan terdapat pada pengukuran kinerja, sesuai dengan pendapat Bernadin dan Russel (1993:381), faktor

yang mempengaruhi kinerja adalah *Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervisor, dan Interpersonal*. Dari faktor kinerja tersebut peneliti hanya mengambil pada faktor *Quality, Quantity, Cost Effectiveness* dan *Interpersonal* karena faktor tersebut lebih dibutuhkan dalam perusahaan tersebut. dan untuk variabel motivasi positif dan negatif peneliti mengambil teori Suad Husnan dan Ranupandojo (1990: 204) yaitu untuk motivasi positif berupa pemberian penghargaan, informasi, perhatian, persaingan, partisipasi, kebanggaan dan uang. Sedangkan untuk motivasi negatif yaitu, pemberian teguran, pemotongan gaji, dan Ancaman. Peneliti menggunakan semua faktor tersebut karena faktor-faktor tersebut penting untuk diterapkan dan sesuai dengan objek yang peneliti lakukan, yaitu pada PERUM JASA TIRTA I MALANG.

Tabel 2.1

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang

no	nama	judul	lokasi	Variabel yang diteliti	Hasil penelitian
1	Muji Rahayu	Analisis pengaruh pemberian motivasi terhadap kinerja	PT. Payung Pusaka Jaya , kediri pada departemen pemasaran	Variabel motivasi positif (X1): 1. penghargaan 2. informasi 3. persaingan 4. persepsi 5. uang variabel motivasi negatif (X2): 6. ancaman 7. hukuman variabel kinerja(Y): 8. kualitas 9. kuantitas 10. ketepatan waktu	Terdapat pengaruh yang kuat antara Motivasi terhadap kinerja dengan koefisien determinasi sebesar 0,925. Dan korelasi berganda sebesar 0,962.
2	Airin Kristianty	Pengaruh penerapan sistem manajemen karir dan sistem pengembangan karir terhadap kinerja	PT.CHAROEN POKPHAND INDONESIA	Sistem manajemen kinerja (X1): 1. perancangan sistem 2. penerapan sistem 3. objektivitas penilai sistem pengembangan karir (X2): 4. kebutuhan organisasi 5. kualifikasi 6. keadilan kinerja (Y):	Sistem pengembangan karir lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 0,64.

				7. kualitas kerja 8. kuantitas kerja 9. efisisensi 10. efektifitas 11. metode kerja	
3	Noor Faizah	Analisis pengaruh motivasi positif dan negatif terhadap kinerja	PERUM Jasa Tirta I, Malang	Variabel motivasi positif (X1): 1. penghargaan 2. informasi 3. perhatian 4. persaingan 5. partisipasi 6. kebanggaan 7. uang variabel motivasi negatif (X2): 8. pemberian teguran 9. pemotongan gaji 10. ancaman variabel kinerja(Y): 11. hasil 12. pengorbanan 13. kepribadian	proses

## B. KAJIAN TEORITIS

### 1. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan sebuah perusahaan, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar

pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dari semangat dan gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Karena itu agar suasana batin seorang individu berdampak positif, maka diperlukan suatu rangsangan (motivasi) dalam bekerja.

Motivasi menurut Nawawi (1996 : 351) adalah “suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”.

Motivasi pada dasarnya mengacu pada dorongan, baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang memunculkan antusiasme dan kegigihan untuk melakukan tindakan tertentu (Richard, 2003:91)

Motivasi merupakan suatu cara yang dipakai manajer guna mengarahkan pada bawahannya agar mereka bersedia mengikutinya. Menurut Handoko (1991: 251), motivasi merupakan kegiatan yang menagkibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Motivasi menurut Rivai (2004) adalah

“Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu

yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa teori yang ada maka menurut penulis motivasi ini merupakan subjek yang penting, karena manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi dan mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara tanggung jawab, bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

#### **b. Teori-teori motivasi**

Teori mengenai motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli, namun kesemuanya dari teori yang ada, dapat dikelompokkan menjadi tiga, seperti yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (1990 :198), yaitu sebagai berikut :

##### **1) *Content Theory* (teori kepuasan)**

Teori ini pendekatannya didasarkan atas faktor- faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan seorang individu bertindak dan berperilaku secara tertentu. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan

bertindak (bersemangat kerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan.

Adapun teori ini disebutkan oleh Hasibuan (2003:224), terbagi menjadi beberapa teori, yaitu sebagai berikut:

(a) Teori motivasi klasik

Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis ini adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

(b) Teori A.H. Maslow

*A Theory of Human Motivation*, teori ini dikemukakan oleh A.H. Maslow pada tahun 1943. teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science* Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan nonmaterial.

Beberapa kebutuhan manusia menurut Hasibuan (2003:224), mengutip dari teori Maslow adalah sebagai berikut:

(1) *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi dan mempertahankan

kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, rumah dan lain-lain.

- (2) *Safety and Security needs* (kebutuhan keamanan dan keselamatan), yaitu kebutuhan akan keamanan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- (3) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan di lingkungan kerja.
- (4) *Esteem or Status needs* (kebutuhan penghargaan), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat.
- (5) *Self actualization needs*, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Dengan kata lain, perilaku ini pada umumnya didorong oleh keinginan untuk memperoleh kebutuhan.

(c) Teori dua faktor dari Herzberg

Menurut Nawawi (1996:354) teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- (1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi. Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi dan faktor pekerjaan itu sendiri.
- (2) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja. Faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan atau mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satunya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan tidak menjadi efektif dan efisien.

(d) Teori prestasi (*Achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Adapun menurut Hadari Nawawi (1996:354) Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- (1) Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam

bekerja, karena kemampuan melaksanakan merupakan prestasi bagi yang bersangkutan. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat).

- (2) Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- (3) Kelemahan yang merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

(e) Teori ERG (*Existence Relatedness Growth*)

Menurut Alderfer dalam Hasibuan (2003:232), bahwa teori ini merupakan penyempurnaan yang telah diemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini terdapat tiga kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya physiological needs dan safety needs dari Maslow.

(2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*), menekankan akan pentingnya hubungan antarindividu dan bermasyarakat.

(3) Kebutuhan kemajuan (*Growth needs*), adalah keinginan intrisik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

## 2) Teori penguatan (*reincforment*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamnetal sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "hukum ganjaran (*law of effect*) ". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran yang menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi.

Teori ini didasarkan pada pengalaman-pengalaman masa lampau yang pernah dialami seseorang. Pengalaman tersebut akan mendapat penguatan bila dianggap menguntungkan, dan mendapat pelemahan bila dianggap merugikan (Gouzali, 2005:369).

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah perusahaan atau organisasi mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif daalm memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan

pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sebagai perangsang, agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain (Nawawi, 1996:355).

### **3) Teori proses**

Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Adapun teori ini dibagi menjadi dua, yaitu teori harapan dan tujuan (Hasibuan, 2003:234).

#### **(a) teori harapan**

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan “terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang diperolehnya sebagai harapan.”

Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keahlian dalam bekerja. Berdasarkan jenis dan kualitas keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil,

yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepausan.

Implementasi di lingkungan sebuah perusahaan menurut Nawawi (1996:356) dapat dilakukan sebagai berikut:

- (1) Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas atau pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keahlian yang dimilikinya.
- (2) Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- (3) Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keahlian dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

(b) Teori tujuan sebagai motivasi

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subjektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan

seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang baik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan menurut Nawawi (1996:357) dapat diwujudkan sebagai berikut:

- (1) Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami para pekerja.
- (2) Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- (3) Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja.

Dari berbagai teori-teori motivasi yang ada, maka seorang manajer bisa mengetahui bahwa kebutuhan seorang itu jamak, dan seseorang bisa bekerja adalah untuk bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang akan memberikan kepuasan baginya. Dengan begitu seorang manajer akan lebih mudah dalam memberikan alat

motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat kerja bawahannya, sehingga para karyawan bisa menghasilkan kinerja yang produktif.

### **c. Fungsi motivasi**

Adapun fungsi motivasi bagi pekerja menurut Nawawi (1996: 359), adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- 3) Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Secara umum fungsi motivasi menjadikan seseorang menjadi produktif sehingga seorang karyawan bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Gouzali, 2005:326).

Dengan mengetahui adanya fungsi motivasi, maka akan memperkuat bahwa adanya motivasi suatu perusahaan bisa menciptakan suatu kondisi kerja yang efektif.

#### **d. Faktor -faktor motivasi**

Menurut Manhot Effendi (2002:347), faktor motivasi berasal dari dua hal, yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor internal, yaitu motivasi seseorang bersumber dari dalam dan tidak dipengaruhi oleh rangsangan luar dengan kata lain tidak dipengaruhi oleh aspek lingkungan.
- 2) Faktor eksternal, yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan atau berkembang melalui proses interaksinya dengan lingkungan.

Dengan mengetahui sumber seseorang termotivasi, maka dapat dikembangkan dengan pendapat Faustino (2002:180), yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua, yaitu: faktor individu (adanya kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan) dan faktor organisasi (adanya gaji, keamanan pekerjaan, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri).

Sedangkan menurut Sutermeister dalam Djatmiko (2002:67), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Kondisi fisik lingkungan kerja (*physical working condition*)
- b) Kondisi sosial lingkungan kerja (*social working condition*)

- c) Keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fulfillment of individual basic needs*)

Dengan mengetahui adanya faktor-faktor yang mempengaruhi seorang karyawan termotivasi, maka bisa dijadikan sebagai masukan bagi manajer, untuk bisa memenuhi faktor-faktor tersebut dalam kebijakan dan lingkungan perusahaan. Sehingga para karyawan atau pekerja bisa bekerja dengan produktif yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

**e. Model motivasi**

Model-model motivasi menurut Budiarsa Dharmatanna, adalah sebagai berikut:

1) Model Tradisional

Untuk memotivasi bawahan agar bergairah dalam bekerja perlu diterapkan sistem insentif.

2) Model Hubungan Manusiawi

Memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosial disamping kebutuhan materil.

3) Model Sumber Daya Manusia

Memotivasi bawahan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas dalam menyelesaikan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

Menurut Rivai (2004: 470) terdapat beberapa model motivasi, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Model Tradisional

Model ini dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara paling efisien.

Adapun menurut Hasibuan (2003:222), mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dapat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik.

Dalam model tradisional, para karyawan diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer.

#### 2) Model Hubungan Manusia

Ketika tampak pendekatan tradisional tidak tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Menurut Hasibuan (2003:222)

mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya bergairah dalam bekerja, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam model hubungan manusiawi ini, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

### 3) Model Sumberdaya Manusia

Dalam model ini para karyawan bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri (Rivai, 2004:471).

Dari tiga model tersebut, maka bisa dijadikan sebagai pandangan manajer untuk bisa menerapkan model motivasi yang sesuai bagi para pekerja, dan pemberian model tersebut harus sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan bidang kerja.

#### f. Jenis-jenis motivasi

Menurut Mohyi (1999:162), jenis- jenis motivasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Motivasi positif, adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan harapan atau hadiah kepada karyawan yang mempunyai prestasi tinggi (menjalankan tugas lebih dari standar yang telah ditetapkan). Hadiah atau imbalan dapat berupa uang, barang, piagam penghargaan, pujian atau penggunaan fasilitas yang lain.
- 2) Motivasi negatif, adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara dikenakan denda, hukuman, ancaman dan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan/ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990: 204) terdapat dua jenis motivasi, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Motivasi positif

Dalam motivasi positif bisa dilakukan seorang manajer dalam memotivasi para karyawan, bentuk motivasi positif ini bisa berupa :

##### a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Karena

itu seorang atasan hendaknya bisa memberikan pujian atau *reward* kepada karyawannya, agar para karyawan bisa termotivasi untuk bekerja lebih baik.

b) Informasi

Pemberian informasi terhadap tugas yang diberikan haruslah jelas agar terhindar dari adanya salah paham dan agar suatu pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik sesuai yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

Setiap individu mempunyai karakter yang berbeda, karena itu itu seorang manajer harus memperhatikan karakter tersebut sehingga dalam memberikan perhatian bisa dipahami dengan baik oleh seorang karyawan.

d) Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memotivasi karyawan untuk bersaing secara sehat dengan rekan sekerjanya dalam bekerja.

e) Partisipasi

Partisipasi ini bisa dijalankan seorang pimpinan dengan memberikan kesempatan karyawan mengutarakan pendapat dalam perusahaan.

f) Kebanggaan

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau overlap dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga.

g) Uang

Pemberian uang ini bisa berupa komisi atau bonus terhadap karyawan yang bisa menyelesaikan pekerjaan diatas standar.

2) Motivasi negatif

Pemberian motivasi negatif ini merupakan suatu alat untuk bisa mempengaruhi seseorang dalam menjalankan sesuatu kegiatan yang sesuai dengan keinginan kita, tapi pemberian motivasi ini memberikan dampak negatif bagi pelaku berupa ketakutan atau kecemasan. Dan pemberian motivasi negatif ini menurut Ranupandojo dan Husnan (1990:214), bisa berupa ancaman dan hukuman yang bisa berupa pemberian teguran dan pemotongan gaji. Dan motif ini

dimaksudkan untuk melindungi agar kenikmatan yang diperoleh tidak berkurang.

Untuk bisa menerapkan kedua jenis motivasi tersebut dikaitkan dengan tipe kepemimpinan, maka menurut Gouzali (2005:398) mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan dilakukan oleh tipe kepemimpinan partisipatif (kepemimpinan demokratis), sedangkan pemberian motivasi negatif akan dilakukan oleh pemimpin yang otoriter (otokratis).

Dalam pemberian kedua motivasi tersebut, tetap bisa dipraktekkan dalam suatu perusahaan, tetapi yang perlu diingat adalah pemberian kedua motivasi tersebut harus tepat dan seimbang dan juga disesuaikan dengan kondisi para pekerja, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Dari beberapa teori dan penelitian yang dilakukan, biasanya pemberian motivasi positif akan efektif untuk jangka panjang, sedang pemberian motivasi negatif akan efektif untuk jangka pendek. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### **g. Tujuan motivasi**

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang

dan organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan motivasi dikemukakan oleh Hasibuan (2002 :146), sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan stabilitas karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Asep dan Tanjung (2001 : 16), menyatakan bahwa secara singkat tujuan atau manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Dengan mengetahui adanya tujuan dan manfaat motivasi, akan semakin kuat, bahwa pemberian motivasi adalah penting untuk bisa menjadikan suatu perusahaan tersebut bisa bekerja secara efektif dan efisien.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja.

Kinerja menurut Prabu (2000:67) adalah kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002:34).

Adapun menurut Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu; berorientasi pada prestasi, percaya diri, berpengendalian diri, dan kompetensi.

Dari sini kinerja bisa disimpulkan adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Robert L. Mathis dan H. Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi

Sedangkan menurut Griffin (2004:40) faktor yang mempengaruhi kinerja individu secara umum ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) Motivasi (keinginan untuk melakukan pekerjaan)
- 2) Kemampuan (kapabilitas untuk melakukan pekerjaan)
- 3) Lingkungan kerja (sumber-sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan)

Perilaku individu adalah suatu fenomena kompleks dan manajer tidak mudah mengenali inti masalahnya dan bagaimana memecahkannya, jadi motivasi adalah penting karena sangat menentukan kinerja dan karena sifatnya yang tidak berwujud.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari hasil suatu kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan

alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

### **c. Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (2004:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Menurut Dharma (1991:54), pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah tugas pekerja yang harus diselesaikan
- 2) Kualitas, yaitu jumlah pencapaian mutu yang dihasilkan
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Bernadin dan Rusel (1993 :383), bahwa pengukuran atau penilaian kinerja menggunakan enam kriteria primer, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan , misalnya jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dilaksanakan.

- 3) *Timeliness*, merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, seperti waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost Effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi dan material dimaksimalkan untuk mencapai hal tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya manusia.
- 5) *Need for Supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

Dari sini penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara

keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Syafrudin (2001:187), secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan, yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan, sebagai berikut:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat *development* atau pengembangan penilaian harus menyelesaikan, sebagai berikut:

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu
- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Manfaat atau tujuan penilaian kinerja menurut Martoyo(1998: 35) merupakan kontribusi hasil-hasil penilaian yang bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi, adapun penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- 1) Penyesuaian kompensasi

- 2) Perbaiki kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan shahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan shahih informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi (Simamora, 2003:343)

Dengan adanya penilaian kinerja, maka seorang manajer bisa mengetahui sejauh mana kinerja yang dihasilkan oleh para pekerja, sehingga hasilnya bisa dijadikan sebagai bahan untuk mengambil kebijakan yang tepat dan sesuai terhadap para karyawan.

#### **e. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi adalah salah satu faktor yang ada pada diri manusia, yang mana dalam diri manusia terjadi suatu proses untuk mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia

untuk mencapai tujuan tertentu sehingga menghasilkan kinerja yang efektif.

As'ad (1984:51), menyatakan apabila kinerja rendah, maka hal ini dapat dikatakan merupakan hasil dari motivasi kinerja yang rendah. Sedangkan menurut Moekiyat (1989:249) menyatakan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat mengakibatkan moral yang tinggi, yaitu sikap dan perasaan positif terhadap perusahaan dan pekerjaan.

Dari penjelasan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dalam pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan, karena itu pemberian motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi sedang pemberian motivasi yang lemah akan menghasilkan kinerja yang lemah.

### **3. Motivasi Dalam Islam**

Motivasi merupakan dorongan untuk berbuat yang berasal dari dalam diri manusia. Motivasi dalam suatu perbuatan memegang peran sangat penting. Kuat lemahnya upaya yang dikerahkan seseorang dalam mengerjakan sesuatu sangat ditentukan oleh motivasinya. Oleh karena itu, mengetahui dan membina motivasi yang benar adalah suatu kemestian bagi siapa saja yang ingin meraih keberhasilan.

Pemberian motivasi ini telah dijelaskan dalam firman Allah, dalam surat An-nisa' ayat 9:

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ  
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

“ Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka generasi yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.”

Berdasarkan ayat diatas, Allah menjelaskan bahwa generasi penerus adalah aset penting bagi masyarakat, agama maupun negara, karena itu agar generasi ini tidak lemah dan harus kuat baik jiwa dan raganya, maka perlu adanya pemberian motivasi.

Motivasi yang mendorong manusia untuk melakukan perbuatan dapat digolongkan menjadi tiga bagian menurut Agus (2007:2), yakni:

### 1. Motivasi fisik - material.

Manusia terdorong untuk melakukan suatu perbuatan bisa karena keinginan untuk mendapatkan imbalan fisik material, misalnya dengan terpenuhinya kebutuhan jasmani, baik berupa barang atau uang. Motivasi seperti ini sangat lemah dan sifatnya

sangat sementara. Misalnya orang yang melakukan sesuatu untuk sekadar mendapat makanan guna menutupi rasa lapar, maka ketika sudah kenyang ia akan kehilangan motivasi. Sebaliknya, ia pasti akan kehilangan motivasi untuk melakukan perbuatan yang justru membuat ia lapar, misalnya berpuasa. Apalagi memperjuangkan suatu kebenaran, yang mungkin akan membuatnya menderita. Jadi, motivasi fisik material sekalipun ada dan memang perlu, tapi sulit untuk dikembangkan untuk menjadi pendorong utama bagi manusia dalam berusaha.

## **2. Motivasi psiko-emosional**

Motivasi psiko-emosional akan menggerakkan manusia untuk berbuat karena suatu kondisi kejiwaan yang ingin dimiliki seseorang ini seperti rasa kebahagiaan, kehormatan, kebanggaan dan sebagainya. Orang sering menyebutnya kepuasan batin. Misalnya, seseorang berani melakukan perlawanan keras terhadap orang yang dinilai telah merusak nama baiknya, dan sebagainya. Motivasi ini meski lebih kuat bila dibandingkan dengan motivasi fisik - material, sebenarnya juga masih lemah dan sementara sifatnya.

### 3. Motivasi spiritual atau ruhiyah

Inilah motivasi terkuat yang terdapat pada diri manusia. Motivasi ini dibangun oleh kesadaran seorang muslim dalam hubungannya dengan Allah SWT. Dzat yang menciptakan manusia, menghidupkan, memberi rizki dan mematikan serta akan meminta pertanggungjawaban manusia atas segala perbuatannya di dunia. Motivasi ibadah dan pertanggungjanaan inilah yang mampu mendorong manusia untuk melakukan perbuatan apa saja, meski harus mengorbankan harta, tenaga dan nyawa sekalipun, selama berjalan dalam batas yang diperintahkan Allah SWT.

Inilah konsep lillahi Ta'ala (demi Allah semata). Bila ditanamkan, dibina dan dijaga dengan sebaik-baiknya, motivasi ini akan mampu membentuk pribadi yang konsisten, teguh dan berani. Maka, motivasi yang harus dibangun oleh setiap manusia dalam mewujudkan aktivitas kehidupannya adalah motivasi spiritual semata. Dengan motivasi ini, seseorang akan terpacu untuk berikhtiar terus-menerus disertai dengan sikap tawakal dan pantang berputus harapan hingga akhirnya meraih keberhasilan dengan izin Allah Yang Maha Pemurah lagi Penyayang. Inilah motivasi berprestasi yang sesungguhnya.

Dari bekerja yang kita usahakan, maka seorang akan mendapat hasil atau upah, dan upah dari Allah itu lebih baik. Sehingga motivasi spiritual inilah yang penting, seperti dalam firman Allah dan sabda Rasulullah.

a. Surat Al-Muminun Ayat 72

أَمْ تَسْأَلُهُمْ خَرْجًا فَخَرَّاجُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَهُوَ خَيْرُ الرَّزَاقِينَ ﴿٧٢﴾

" Atau kamu meminta upah kepada mereka?", Maka upah dari Tuhanmu adalah lebih baik, dan dia adalah pemberi rezki yang paling baik."

b. Dan ini diperjelas lagi dalam sabda Rasulullah:

ومن صنع إليكم معرفا فكافوه فإن لم تجدوا ما تكافوناه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه

"Barang siapa telah berbuat kebaikan kepada kalian, maka berikanlah hadiah kepadanya, jikalau tidak memiliki sesuatu yang biasa diberikan kepadanya, maka doakanlah dia sampai kalian benar-benar telah memberinya hadiah".

Dalam pemberian motivasi negatif, bisa berupa Ancaman atau hukuman. Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2002:136), mengatakan bahwa untuk memotivasi karyawan, perlu ada penghargaan dan hukuman. Dalam Islam terdapat istilah *basyir* (berita gembira) dan *nadzir* (berita ancaman) yang dianalogikan dengan penghargaan dan hukuman.

Pemberian hukuman terdapat dalam surat An-nisa ayat 16:

وَالَّذَانِ يَأْتِيَنَّهَا مِنْكُمْ فَآذُوهُمَا <sup>ط</sup> فَإِن تَابَا وَأَصْلَحَا فَأَعْرَضُوا  
عَنْهُمَا <sup>ط</sup> إِنَّ اللَّهَ كَانَ تَوَّابًا رَّحِيمًا ﴿١٦﴾

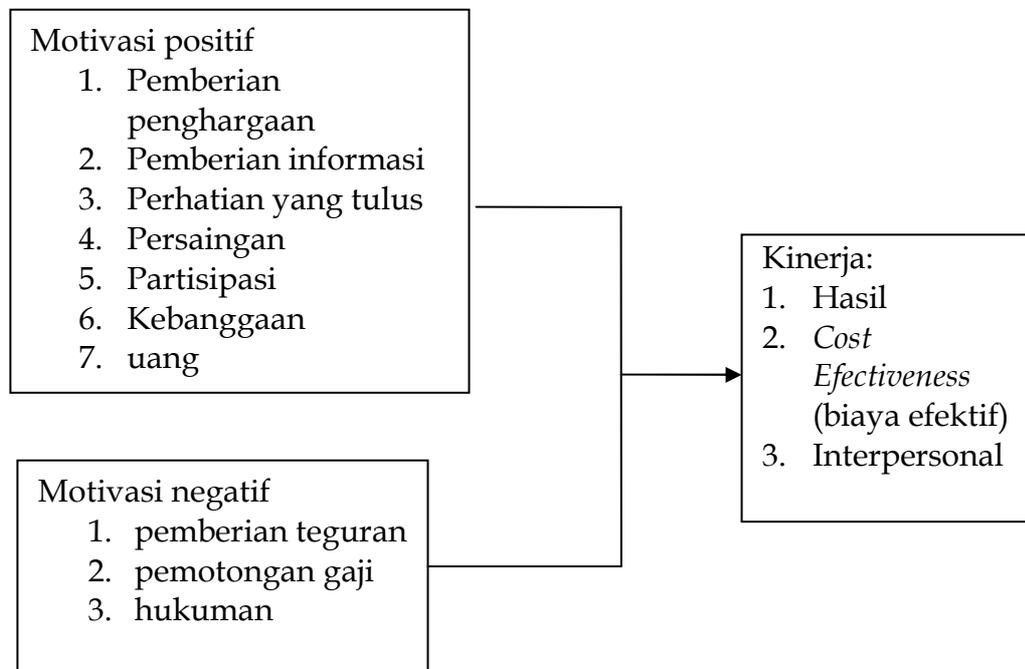
”Dan terhadap dua orang yang melakukan perbuatan keji di antara kamu, maka berilah hukuman kepada keduanya, kemudian jika keduanya bertaubat dan memperbaiki diri, maka biarkanlah mereka. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang.”

Rasulullah SAW sendiri adalah seorang pemberi berita gembira dan pemberi berita ancaman dan kedua hal ini tidak boleh dipisahkan. Jika yang dilakukannya hanya memberi *reward* saja, maka karyawan akan memiliki semangat untuk melakukan sesuatu karena tujuan-tujuan jangka pendek. Jika yang dilakukan hanya aspek peringatan (hukuman) saja, maka karyawan cenderung takut dan tidak akan berkembang. Oleh karena itu, keduanya baik *reward* dan *punishment* harus dilakukan (Hafidhuddin dan Tanjung, 2002:136)

Sehingga, hal yang perlu dilakukan pimpinan adalah menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan. Dan pemberian motivasi positif dan

negatif tetap bisa diterapkan tetapi yang perlu diingat adalah pemberian kedua motivasi tersebut harus tepat dan seimbang dan juga disesuaikan dengan kondisi para pekerja, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

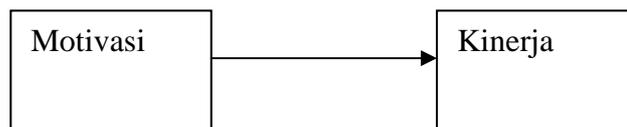
### C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

#### D. Model konsep

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditentukan suatu kerangka berfikir sehubungan dengan masalah yang diangkat, yang kemudian dirumuskan dalam kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.2

#### E. Model Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Dalam penelitian ini, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Diduga motivasi positif (X1) dan motivasi negatif (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)
- 2) Diduga motivasi positif (X1) dan motivasi negatif (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)
- 3) Diduga motivasi positif (X1) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y)

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PERUM Jasa Tirta I, yang terletak di Jl. Surabaya no.2 Malang. Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada pengelolaan air sungai Brantas dan Bengawan Solo.

##### **B. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*eksplanatory*). Penelitian eksplanatory adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun 1995: 5). Dan dengan menggunakan pendekatan penelitian secara kuantitatif.

##### **C. Populasi dan Sampel**

###### **1. Penetapan populasi**

Menurut Sugiyono (2006 : 90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PERUM Jasa Tirta I, yang berjumlah 200 karyawan.

## 2. Penetapan sampel

Sampel adalah sebagian atau populasi yang diteliti. Dalam pengambilan sampel menurut Arikunto (1993: 100-102), apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih tergantung pada:

- a. Kemampuan peneliti dari segi waktu, tenaga dan dana
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, hal ini menyangkut banyak sedikitnya data
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang resikonya besar, maka sampelnya lebih besar, hasilnya akan lebih besar.

Karena jumlah objek yang diteliti besar, dan kesibukan yang dimiliki responden maka peneliti mengambil sampel sebanyak 15% dari jumlah 200 karyawan, sehingga terdapat 30 karyawan, yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini

### **D. Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik proporsional random sampling, yaitu suatu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan

proporsional. Sehingga disini peneliti mengambil sampel dari bagian populasi secara proporsional. Pada PERUM Jasa Tirta I dari berbagai biro yang ada, peneliti melakukan penelitian hanya enam Biro yaitu, BPSU (Biro Pengembangan Sumberdaya Manusia dan umum), BPUMT (Biro Pengembangan Manajemen Dan Mutu), BPP (Biro Perencanaan Dan Pengendalian), BKU (Biro Perencanaan Keuangan), SPI (Satuan Pengawasan Intern), dan DJU (Divisi Jasa Umum) yang masing-masing peneliti menyebarkan lima kuesioner.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Adapun menurut Sumarsono (2004:69) bahwa sumber data terbagi dua, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Data primer**

Data primer ini merupakan data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya.

Adapun data primer dalam penelitian ini yaitu data didapat dari jawaban responden, melalui kuesioner yang telah dirancang sesuai dengan variabel, indikator serta item yang telah ditetapkan.

##### **2. Data sekunder**

Data sekunder ini merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Adapun data dari penelitian ini yaitu berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan wawancara dengan pihak perusahaan.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Beberapa tehnik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, menurut Sumarsono (2004: 290) antara lain:

### 1. Kuesioner (Angket)

Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui pengisian angket atau kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner langsung, yaitu kuesioner yang secara langsung diisi oleh responden.

Untuk memperoleh informasi yang relevan dengan cukup tinggi keshahihanya, maka harus diuji *validitas* dan *reabilitas*, yaitu sebagai berikut:

- a. Uji validitas, yaitu untuk menguji validitas instrument, suatu instrument dapat dikatakan valid bila data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks corelation product moment ( $r$  hitung)

dengan nilai kritisnya, dimana  $r$  hitung dapat dicapai dengan rumus:

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

di mana:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat

$x$  = variabel bebas

$y$  = variabel terikat

$N$  = banyaknya sampel

Setelah nilai  $r$  diketahui maka selanjutnya membandingkan hasil dari nilai hitung dengan nilai  $r$  yang terdapat dalam tabel nilai kritis=0,05, jika nilai  $r$  lebih besar dari nilai kritis maka bisa dikatakan valid (Suharsini, 1998:138).

b. Uji reliabilitas, yaitu alat ukur yang mampu memberikan pengukuran secara ajeg sesuai dengan dirinya sendiri (konsisten) dan bisa dikatakan reliable jika memberikan nilai alpha Cronbach lebih besar dari 0,60. adapun rumusnya sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k - 1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana:  $r$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya pertanyaan

$\Sigma\sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total

## 2. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan informasi atau data dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan meliputi gambar atau bagan struktur perusahaan, dan jumlah karyawan, uraian tugas dan wewenang, lokasi penelitian dan lain-lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## 3. Wawancara

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu data yang telah tersedia di instansi atau data yang diperoleh tidak langsung dari responden.

## G. Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

### 1. Definisi operasional variabel

Definisi Operasional variabel adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan mengukur suatu variabel atau konsep untuk menguji kesempurnaan definisi operasional

variabel. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu motivasi positif (X1), dan motivasi negatif (X2) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 3.1

## Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
Motivasi positif (X1)	Pemberian ganjaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. penghargaan</li> <li>2. informasi</li> <li>3. perhatian</li> <li>4. partisipasi</li> <li>5. kebanggaan</li> <li>6. persaingan</li> <li>7. uang</li> </ol>
Motivasi negatif (X2)	Pemberian ancaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pemberian teguran</li> <li>2. pemotongan gaji</li> <li>3. hukuman (sanksi)</li> </ol>
Kinerja (Y)	Raport karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. hasil</li> <li>2. biaya efektif (<i>Cost effectiveness</i>)</li> <li>3. Interpersonal</li> </ol>

Sumber : Data Primer, 2008

## 2. Skala pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2004:84). Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban dari setiap item akan diberi bobot atau skor, yang akan diterapkan dalam penelitian, sebagai berikut:

- 1) Sangat setuju (A) = 5
- 2) Setuju (B) = 4
- 3) Kurang setuju (C) = 3
- 4) Tidak setuju (D) = 2
- 5) Sangat tidak Setuju (E) = 1

## H. Model Analisis Data

Tujuan dari analisis data adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan- penemuan hingga menjadi data yang teratur

dan sistematis. Adapun alat analisis yang digunakan, yaitu sebagai berikut:

### 1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda ini untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat, adapun rumus yang digunakan :

$$Y_i = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e_i$$

Di mana:

$Y_i$  = kinerja karyawan

$b_1, b_2$  = koefisien dari  $x_1$  dan  $x_2$

$a$  = konstanta

$e_i$  = galat nilai kesalahan

### 2. Uji Hipotesis

#### a. Uji F (pengujian serentak)

Digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Menurut Gujarati (1997:120), rumus untuk uji F sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Di mana:

$r$  = Korelasi produk moment

n = Jumlah responden

t = Uji hipotesis

Pengujian Hipotesis:

Ho = Variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Ha = Variabel motivasi ada pengaruh terhadap kinerja Karyawan

Bentuk pengujianya adalah sebagai berikut:

Pengujian melalui uji F ini dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Apabila F hitung > F tabel Ho ditolak dan Ha diterima. Dan jika F hitung < F tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel tergantung (signifikan), dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai hipotesa.

### 3. Menghitung koefisien determinasi berganda

Metode ini digunakan untuk mengukur ketepatan dari model analisis yang dibuat, dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y + b_4 \sum x_4 y}{\sum y^2}$$

Koefisien determinasi mempunyai dua kegunaan yaitu:

- a) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi ( $r$ ). Yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai  $R^2$  adalah antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi nilai  $R^2$  maka akan semakin baik hasil regresi.
- b) Sebagai ukuran ketepatan suatu garis regresi yang diterapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar  $R^2$ , semakin baik atau semakin cocok pula suatu garis regresi.
- b. Uji-t (parsial)

Digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana:

$r$  = Korelasi produk moment

$n$  = Jumlah responden

$t$  = Uji hipotesis

uji t ini dengan membandingkan t tabel dan akan dapat diketahui diterima atau tidaknya suatu hipotesa nol ( $H_0$ ). Sehingga  $H_0$  ditolak apabila  $t$  hitung  $>$  t tabel.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

###### **a. Pendirian Perum Jasa Tirta**

Perusahaan umum PERUM Jasa Tirta I didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1990 dan dengan PP Nomor 93 tahun 1999 diubah menjadi PERUM Jasa Tirta I. Perusahaan ini merupakan salah satu perwujudan dari perusahaan Negara, yang mendapat kewenangan atas pengelolaan serta pengembangan pemanfaatan air di daerah pengaliran Sungai Brantas yang meliputi 40 sungai yang melewati 15 daerah kabupaten/kota, dan bengawan solo yang meliputi 11 kabupaten/kota. Melihat keberhasilan perum jasa tirta I dalam mengelola wilayah Sungai Brantas, Pemerintah telah memberikan kepercayaan yang lebih luas dengan memberikan kewenangan untuk mengelola air dan sumber-sumber air di wilayah Sungai Bengawan Solo berdasarkan Keppres No.129 tahun 2000.

###### **b. Dasar Hukum Pendirian**

Adapun dasar hukum pendirian PERUM Jasa Tirta I adalah sebagai berikut:

- 1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.5 tahun 1990, tentang PERUM Jasa Tirta .
- 2) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.58 tahun 1990, tentang Penetapan PERUM Jasa Tirta sebagai perusahaan yang dapat menarik dan menerima iuran pembiayaan eksploitasi dan pemeliharaan prasarana perairan.
- 3) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.195/M tahun 1990 tanggal 14 agustus 1990, tentang Penetapan Direksi PERUM Jasa Tirta.
- 4) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.77 tahun 1991 tanggal 30 Maret 1991, Penetapan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta.
- 5) Surat Menteri Pekerjaan Umum No.72 tanggal 31 Januari 1991, tentang Susunan dan Struktur Organisasi PERUM Jasa Tirta.
- 6) Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.63/KPTS/1991 tanggal 5 November 1991 tentang Pengangkatan Dewan Pengawas PERUM Jasa Tirta.

**c. Visi dan Misi Perusahaan**

1) Visi

Menjadi BUMN yang mampu mengelola sumber daya air secara professional, inovatif dan berkelanjutan yang mendapat dukungan dari semua pihak yang berkepentingan.

## 2) Misi

- a) Menyelenggarakan jasa untuk kemanfaatan umum atas sumber daya air yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak
- b) Mengelola sumber daya air secara efektif dan efisien yang meliputi operasi dan pemeliharaan prasarana pengairan, perlindungan, pendayagunaan, dan pengendalian daya rusak air sesuai tugas yang diberikan pemerintah dengan bertumpu pada partisipasi para pihak yang berkepentingan
- c) Menyelenggarakan pengelolaan perusahaan untuk mencapai kondisi sehat.

### **d. Maksud dan Tujuan Perusahaan**

Maksud didirikannya Perusahaan ini sebagaimana diatur dalam pasal 6 ayat (2) Peraturan Pemerintah No.93 tahun 1999 adalah untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum atas air dan sumber-sumber air yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan pemerintah dalam pengelolaan daerah aliran sungai yang meliputi antara lain perlindungan, pengembangan dan pengambilan iair termasuk memberikan informasi, rekomendasi serta bimbingan dan penyuluhan.

#### e. Lokasi dan Wilayah Kerja Perusahaan

PERUM Jasa Tirta I bertempat kedudukan dan berkantor pusat di Malang, dengan pertimbangan kota Malang yang letaknya berada di tengah-tengah dari 13 Kabupaten/ Kota di wilayah kerja Perum Jasa Tirta I dan hal ini dianggap paling strategis, serta gedungnya yang merupakan salah satu asset dan paling ideal berada di kota tersebut. Di samping itu Perum Jasa Tirta I juga mempunyai kantor perwakilan di Jakarta serta kantor di Solo dalam rangka pengembangan wilayah.

Perum Jasa Tirta I dalam menjalankan aktivitas usahanya dari beberapa kantor antara lain:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Kantor pusat I      | : Jl. Surabaya 2A Malang<br>Telp. (0341) 551971 Fax. (0341) 551976                    |
| Kantor Jakarta      | : Jl. Bendungan Hilir Raya<br>Kompleks Kopro Banjir 18 Jakarta<br>Telp. (021) 5737118 |
| Divisi jasa asa I   | : Jl. Bendungan Lahor, Karangates Malang<br>Telp. (0341) 395693                       |
| Divisi jasa asa II  | : Desa Jegu, Kecamatan Sutoyajan Blitar<br>Telp. (0342) 441397                        |
| Divisi jasa asa III | : Jl. Sekartaji Kediri<br>Telp. (0354) 681883   |

Divisi jasa asa IV : Jl. Karah Surabaya

Telp. (031) 8280138

Divisi jasa asa V : Tulungagung

Adapun wilayah kerja perusahaan meliputi:

1) Wilayah sungai brantas

Pasal 10 (1) Peraturan Pemerintah No.93 tahun 1999 menyatakan bahwa Wilayah Kerja Perum Jasa Tirta I adalah Wilayah Sungai Brantas yang meliputi Sungai-sungai: Kali Brantas, Kali Amprong, Kali Lesti, Kali Metro, Kali Lohor, Kali Bambang, Kali Lekso, Kali Semut, Kali Jari, Kali Putih, Kali Ewuh, Kali Badak, Kali Tugu, kali tawing, kali ngasinan, kali boding, kali parit agung, kali parit raya, Kali Dawir, Kali Song, Kali Ngrowo, Kali Kedak, Kali Srinjing, Kali Konto, Kali Bening, Kali Ulo, Kali Kedungsuko, Kali Widas, Kali Beng, Kali Brangkal, Kali Marmoyo, Kali Watudakon, Kali Sadar, Kali Kambing, Kali Surabaya, Kali Wonokromo, Kali Kedurus.

2) Wilayah Sungai Bengawan Solo

Melihat pengelolaan yang dilakukan cukup berhasil, Pemerintah memberi kepercayaan kepada Perum Jasa Tirta I untuk mengemban tugas di wilayah sungai lain. Mengacu pada ketentuan Pasal 10 ayat (2) Peraturan Pemerintah No.93 tahun 1999, melalui keputusan Presiden Nomor 129 tahun 2000 Perum

Jasa Tirta I diberi kewenangan mengelola wilayah Sungai Bengawan Solo yang meliputi: Sungai Bengawan Solo, Kali Tirtomoyo, Kali Keduwang, Kali Wlikan, Kali Dengkeng, Kali Blora, Kali Ceper, Kali Ujung, Kali Lohgede, Kali Siwaluh, Kali Grompol, Kali Tempuran, Kali Mungkung, Kali Gambiran, Kali Madiun, Kali Ketegan, Kali Cemer, Kali Catur, Kali Brangkal, Kali Gandong, Kali Kukur, Kali Jungke, Kali Ketonggo, Kali Trinil dan *floodway* Plangwot Sedayu-Lawas.

**f. Sifat Usaha**

Pasal 6 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 1999 menyatakan bahwa sifat usaha perusahaan adalah menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksudkan dengan menyediakan pelayanan adalah memberikan jasa pelayanan atas air dan sumber air di wilayah kerjanya dalam rangka pemenuhan hajat hidup orang banyak. Prinsip pengelolaan perusahaan yang dimaksud disini bahwa dalam melaksanakan kegiatannya harus:

- 1) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan materiil dan relevansi mengenai perusahaan

- 2) Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat
- 3) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif
- 4) Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat
- 5) Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak atau pihak-pihak yang berkepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **g. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan susunan atau hubungan antar bagian, komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi juga menunjukkan bagaimana fungsi yang berbeda-beda itu dihubungkan satu sama lain sampai batas tertentu sehingga dapat dilihat pembagian kerja dan susunan wewenang masing-masing

jabatan secara jelas. PERUM jasa tirta I Malang mempunyai struktur organisasi fungsional di mana tugas dan wewenang setiap fungsi diberikan sepenuhnya kepada seorang pejabat pimpinan yang ahli di bidangnya. PERUM Jasa Tirta I Malang di pimpin oleh empat orang Direksi yang disebut Dewan Direksi terdiri dari Direktur Utama yang membawahi Direktur Teknik, Direktur Pengelolaan Sungai Brantas, Direktur Pengelolaan Bengawan Solo dan Direktur Administrasi dan Keuangan. Masing-masing Direktur membawahi beberapa Bagian dan Biro sebagai berikut:

- 1) Direktur Teknik membawahi:
  - a) Biro Penelitian dan Pengembangan
  - b) Biro Perencanaan dan Pengendalian
  - c) Biro Manajemen Mutu
- 2) Direktur Pengelolaan membawahi:
  - a) Divisi Jasa Asa I
  - b) Divisi Jasa Asa II
  - c) Divisi Jasa Asa III
  - d) Divisi Jasa Asa IV
  - e) Divisi Jasa Asa V
  - f) Divisi Jasa Asa Umum
- 3) Direktur Administrasi dan Keuangan
  - a) Biro Keuangan

- b) Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
- 4) Sekretaris Perusahaan
- 5) Satuan Pengawas Intern

Berdasarkan keputusan direksi no.122/KPTS/DA/2004 uraian tugas dari masing-masing biro adalah sebagai berikut:

**a. BIRO PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

- 1) Bagian Pengembangan Teknologi :
  - a) Menyusul rencana induk konservasi DAS, pengembangan/ pemanfaatan SDA, penegndalian banjir, kualitas air dan lingkungan sungai.
  - b) Menyiapkan kerangka dan konsep rencana jangka panjang (RJP) perusahaan.
  - c) Menyusun konsep system tariff dan pembiayaan pengelolaan wilayah sungai
  - d) Mengidentifikasi dan meniliti kondisi sungai beserta sarana dan prasarana pengairan (bekerja sama dengan Divisi Jasa Asa) serat menyiapkan langkah tindak lanjut dari identifikasi dan penelitian yang diperlukan
  - e) Melakukan penelitian pencemaran lingkunagn dan panduan umum pengendaliannya
  - f) Menyiapkan modul penyuluhan perlindungan DAS, pengendalian pencemaran dan peningkatan serta pelestarian

kualitas lingkungan sebagai panduan/acuan para pelaksana di lapangan.

- 2) Bagian Pengembangan Usaha dan Wilayah Kerja:
  - a) Melakukan penelitian potensi sumber daya air dan non air untuk dikembangkan lebih lanjut
  - b) Menyusun program pengembangan usaha dan pengembangan wilayah kerja serta melakukan monitoring dan evaluasinya.
  - c) Melaksanakan pra studi kelayakan dan studi kelayakan pengembangan usaha dan pengembangan wilayah bersama unit terkait.

#### **b. BIRO PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN**

- 1) Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program:
  - a) Menyusun RKAP dan RKOP termasuk program investasi dalam rangka menunjang kegiatan operasi dan pemeliharaan prasarana pengairan, pengusahaan air dan sumber-sumber air, pengelolaan daerah pengaliran sungai dan rehabilitasi prasarana pengairan
  - b) Melakukan pengendalian pelaksanaan RKAP dan RKOP
  - c) Menyiapkan program dalam mengusahakan dana dari pemerintah untuk keselamatan/ kemanfaatan umum
  - d) Membuat program penempatan peralatan tahunan yang tercantum dalam RKOP dan pengendalian realisasinya
  - e) Menyiapkan pola operasi waduk dan pedoman siaga banjir.

2) Bagian Perencanaan dan Pengendalian Teknis:

- a) Melakukan survai dan investigasi untuk keperluan operasi dan pemeliharaan
- b) Menyiapkan desain berupa gambar, RKS dan RAB untuk pekerjaan konstruksi
- c) Melakukan pengendalian teknis pelaksanaan konstruksi
- d) Menyusun standar harga satuan pekerjaan
- e) Melakukan analisa keamanan bendungan.

**c. BIRO MANAJEMEN MUTU**

1) Bagian Pengembangan Mutu:

- a) Menyusun atau memperbaiki dokumen sistem manajemen mutu dan system prosedur kerja perusahaan
- b) Memberikan masukan kepada manajemen (direksi, kepala biro, kepala divisi) yang berkaitan dengan kebijakan strategi dan langkah lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja perusahaan
- c) Melakukan pembinaan dalam penerapan SMM ISO untuk maksud-maksud pemeliharaan konsistensi penerapan dan perbaikan manajemen mutu
- d) Penyiapan system dan prosedur untuk pengelolaan perusahaan.

2) Bagian Analisa Dan Evaluasi Lingkungan:

- a) Membuat program pelestarian lingkungan dan kualitas air

- b) Membuat rekomendasi teknis perijinan
  - c) Melakukan pengendalian pelaksanaan program lingkungan dan kualitas air termasuk pembinaan partisipasi masyarakat dalam pelestarian lingkungan.
- 3) Bagian Pengelolaan Dan Pengolahan Data Dan Laboraturium:
- a) Mengumpulkan, mengelola, data untuk informasi perusahaan
  - b) Mengelola peralatan telemetri (FFWS dan WQMS-IFM) yang meliputi pekerjaan operasi dan pemeliharaan, pemantauan, analisa dan peringatan dini
  - c) Mengelola peralatan laboratorium kualitas air malang dan Mojokerto
  - d) Melakukan analisis data kuantitas dan kualitas air sebagai bahan pengambilan keputusan

**d. DIVISI JASA AIR SUMBER AIR (ASA)**

- 1) Melaksanakan kegiatan operasi dan pemeliharaan bangunan prsarana dan sarana pengairan di wilayah kerjanya
- 2) Melaksanakan dan mengendalikan pendistribuan air kepada para pemnfaat
- 3) Melakukan inventarisasi pelanggan dan mencari pelanggan baru
- 4) Melakukan kajian awal pengembangan usaha dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang dikelolanya

- 5) Mengusahakan pemanfaatan lahan air dan sumber air bahan galian golongan C
- 6) Melaksanakan pelestarian lingkungan dan DPS serta pengendalian kualitas dan kuantitas air
- 7) Membuat rekomendasi teknis untuk penggunaan air, penggunaan lahan, pengambilan bahan galian golongan C (sesuai batas kewenangan)
- 8) Menyewakan peralatan yang berada dalam pengelolaanya
- 9) Menghadiri rapat dengan pemerintah kota atau kabupaten
- 10) Melaksanakan penyuluhan kepada masyarakat
- 11) Melaksanakan pemeliharaan bangunan prasarana dan sarana pengairan sesuai program kerja
- 12) Menyiapkan data untuk keperluan penyusunan pola operasi (manual) bangunan prasarana pengairan
- 13) Mengusahakan pemanfaatan resources di luar butir 4 untuk meningkatkan pendapatan
- 14) Melakukan penagihan kepada pelanggan (sesuai batas kewenangan)
- 15) Mengelola usaha pariwisata, kecuali unit mandiri pariwisata Selorejo.

**e. DIVISI JASA UMUM**

- 1) Sub Divisi Jasa Peralatan Dan Pemeliharaan Peralatan:

- a) Mengelola peralatan konstruksi
  - b) Mengusahakan jasa peralatan dan perbengkelan
  - c) Melakukan penagihan dengan dibantu kepala bagian anggaran
- 2) Sub divisi jasa konstruksi dan konsultasi:
- a) Mengusahakan dan mengembangkan jasa konstruksi dan konsultasi
  - b) Melakukan kerja sama dengan calon investor
  - c) Menyiapkan pembentukan unit bisnis, usaha patungan dan anak perusahaan
  - d) Melakukan pengihan dengan dibantu kepala bagian anggaran.

**f. BAGIAN PENGENDALIAN OPERASIONAL PELAKSANAAN**

- 1) Memberikan staffing dalam pengambilan keputusan Direktur pengelolaan
- 2) Menghimpun dan mengevaluasi prioritas program pelaksanaan operasi dan pemeliharaan dan perusahaan untuk rekomendasi dalam penyusunan RKAP dan RKOP
- 3) Memonitor dan melakukan evaluasi kegiatan divisi dalam rangka pengendalian pelaksanaan program operasi dan pemeliharaan
- 4) Memonitor dan melakukan evaluasi kegiatan divisi
- 5) Menyiapkan konsep surat untuk pengaturan tugas operasi yang dilaksanakan direktur pengelolaan

- 6) Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat yang tidak mutlak harus dihadiri direktur pengelolaan.

**g. BIRO KEUANGAN**

- 1) Bagian Anggaran mempunyai tugas:
  - a) Menyusun rencana penerimaan pembiayaan uang (rencana arus kas) secara periodik
  - b) Mengelola penerimaan/ penyimpanan dan pengeluaran uang serta surat-surat berharga lainnya
  - c) Membuat surat tagihan iuran E dan P pembangkitan listrik dan PDAM Surabaya dan verifikasi serta memantau pelaksanaan / penagihan pelunasanya
  - d) Memeriksa permintaan panjar dengan mempertimbangkan posisi dana dan urgensinya serta memonitor dan mendesak pelunasanya
  - e) Melakukan perhitungan semua jenis pajak terhutang serta melaksanakan pembayaran tepat pada waktunya
  - f) Menyusun rencana penerimaan bunga dan jasa Bank dan memantau realisasinya
  - g) Memonitor dan mengevaluasi realisasi vs rencana pendapatan biaya termasuk piutang perusahaan secara periodik
  - h) Membantu penyusunan RKAP di bidang Keuangan.
- 2) Bagian akuntansi keuangan mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi keuangan dan kebijakan akuntansi
  - b) Mengelola administrasi dan penyimpanan dokumen atau transaksi pendukung laporan keuangan
  - c) Menyusun laporan keuangan bulanan, triwulan dan tahunan
  - d) Membina, mengkoordinir dan mengintegrasikan pelaksanaan pembukuan di biro atau divisi dengan kantor pusat
  - e) Melakukan review atau pengembangan dan aplikasi system informasi akuntansi dan ASGL
  - f) Membantu menyusun atau mereview kebijakan akuntansi.
- 3) Bagian akuntansi manajemen mempunyai tugas:
- a) Menyusun konsep RKAP dan RJP bidang keuangan
  - b) Menyusun konsep laporan manajemen triwulan dan tahunan serta kinerja
  - c) Melakukan verifikasi dokumen
  - d) Menyusun atau mengelola daftar inventaris atau asset sesuai neraca perusahaan dan IKMN (bersama bagian perlengkapan)
  - e) Melakukan review kebijakan akuntansi perusahaan
  - f) Menyusun atau menyiapkan evaluasi yang diperlukan manajemen
  - g) Menyiapkan penyelenggaraan rapat pembahasan bersama (RPB), RKAP dan laporan tahunan

- h) Melakukan pembinaan petugas pembukuan di biro atau divisi
- i) Membuat perhitungan dan usulan faktor laba perusahaan (FLP) triwulan.

#### **h. BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM**

- 1) Bagian sumber daya manusia mempunyai tugas sebagai berikut:
  - a) Menyiapkan konsep organisasi dan lingkungan
  - b) Melakukan pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan mulai dari rekrutmen, seleksi, *placement* dan pelatihan
  - c) Mengelola administrasi kepegawaian yang meliputi penilaian prestasi, mutasi/demosi, hukuman, disiplin, dan lain-lain
  - d) Melakukan perhitungan dan pembayaran kompensasi pegawai meliputi gaji, imbalan prestasi, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain
  - e) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bagi PNS
  - f) Mengatur jasa pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja
  - g) Menyiapkan administrasi perbantuan tenaga ke instansi lain (termasuk dalam sistem)
  - h) Melaksanakan proses pension bagi pegawai yang telah memenuhi syarat
- 2) Bagian rumah tangga dan sekretariat

- a) Melaksanakan tata usaha kantor pusat (rumah tangga dan kesekretariatan)
  - b) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung asset lainya yang dikelola atau dimiliki perusahaan
  - c) Mengatur penyiapan ruangan atau tempat rapat dinas (dikantor dan di luar kantor) berikut prasarananya
  - d) Mengatur penggunaan, pemeliharaan dan perbaikan kendaraan kantor pusat
  - e) Menyusun program dan melaksanakan pembinaan usaha kecil dan koperasi
- 3) Bagian perlengkapan
- a) Menyelenggarakan administrasi kelogistikan (pengadaan dan penyimpanan)
  - b) Mengurus surat-surat ijin atau bangunan yang dimiliki atau dikelola perusahaan
  - c) Mengurus surat-surat ijin tanah atau bangunan yang dimiliki atau dikelola perusahaan
  - d) Melakukan inventarisasi kekayaan milik perusahaan

**i. SATUAN PENGAWASAN INTERN**

Tenaga ahli di bawah satuan pengawasan intern mempunyai tugas:

- 1) Melaksanakan pengawasan intern atau sistem pengendalian, pengelolaan manajemen dan pelaksanaannya serta memberikan saran-saran perbaikannya
- 2) Melaksanakan pemeriksaan pada unit-unit yang menyangkut ketaatan pada ketentuan dan prosedur yang berlaku, kebenaran penyelenggaraan administrasi dan laporan pertanggungjawaban serta pengamanan kekayaan perusahaan atau Negara.

**j. SEKRETARIS PERUSAHAAN**

Sekretaris perusahaan merupakan perangkat organisasi struktural setingkat biro atau divisi yang bertanggungjawab kepada direksi dengan pembinaan sehari-hari oleh direktur administrasi dan keuangan yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh tenaga ahli bidang humas, hukum dan manajemen yang mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Tenaga ahli bidang hukum mempunyai lingkup tugas:
  - a) Melaksanakan kajian hukum atas peraturan perundang-undangan, kontrak dan permasalahan hukum lainnya
  - b) Menyiapkan konsep produk-produk hukum
  - c) Melaksanakan penyelesaian permasalahan hukum dan pembinaan aspek hukum

- d) Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang hukum yang tidak mutlak harus dihadiri direksi maupun sekretaris perusahaan
- 2) Tenaga ahli di bidang humas mempunyai tugas:
- a) Menyusun dan melaksanakan program promosi, dokumentasi dan penerbitan
  - b) Memonitor berita perusahaan dan mengupayakan penyelesaiannya
  - c) Melaksanakan kegiatan protokoler dan kehumasan
  - d) Memberikan staffing kepada sekretaris perusahaan sebagai bahan masukan kepada direksi dalam pengambilan keputusan (mengumpulkan data pendukung, menghubungi pihak-pihak terkait, memberikan saran-saran atau masukan)
  - e) Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang kehumasan yang tidak mutlak harus dihadiri direksi maupun sekretaris perusahaan.

## 2. Gambaran Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PERUM Jasa Tirta I yang diambil sebagian dari seluruh biro yang ada dalam perusahaan tersebut, dan sampel yang diambil 30 karyawan. Ini dikarenakan kesibukan dan keterbatasan waktu yang dimiliki responden.

### a. Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Distribusi jenis kelamin responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	prosentase
1	Laki-laki	21	70 %
2	Perempuan	9	30 %
	Total	30	100 %

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa untuk karyawan yang dengan jenis kelamin laki-laki, sebanyak 21 responden atau 70%. Dan untuk jenis kelamin perempuan sebanyak 9 responden atau 30%. Sehingga bisa disimpulkan bahwa karyawan di Perum Jasa Tirta paling banyak adalah laki-laki, ini dikarenakan sifat usaha perusahaan ini adalah di bidang jasa yaitu pengelolaan bendungan dan kali Brantas sehingga

karyawan disini paling dibutuhkan adalah lulusan tekhnik, terutama jenis kelamin laki-laki.

#### b. Umur Responden

Tabel 4.2

Distribusi umur reponden

No	Umur responden	Jumlah	prosentase
1	20 - 30	9	30 %
2	30 - 40	15	50 %
3	> 40 tahun	6	20 %
	Total	30	100 %

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa umur responden yang bekerja di Perum Jasa Tirta berkisar antara 30-40 tahun yaitu sebanyak 15 responden atau 50%, dan untuk umur 20-30 tahun sebanyak 9 responden atau 30%. Dan untuk > 40 tahun sebanyak 6 responden atau 20%. Sehingga bisa disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan ini paling banyak berumur 30-40 tahun, dari umur ini bisa dilihat bahwa keseriusan dan kematangan dalam bekerja bisa produktif.

### c. Latar Pendidikan Responden

Tabel 4.3

Distribusi latar pendidikan responden

No	Status kerja	Jumlah	prosentase
1	SMA/SMK	6	20 %
2	S1	21	70%
3	S2/S3	3	10%
	Total	30	100%

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa karyawan di perum Jasa Tirta I, paling banyak lulusan S1 yaitu sebanyak 21 responden atau 70%. Dan untuk lulusan SMA/SMK sebanyak 6 responden atau 20% sedangkan untuk S2/S3 sebanyak 3 responden atau 10%. Dari data yang ada bisa disimpulkan bahwa karyawan di perusahaan ini kebanyakan lulusan S1 yang ditempatkan di bagian kantor dan untuk lulusan S1 ini, jika kinerjanya bagus, dari perusahaan bisa membantu untuk melanjutkan S2/S3 sesuai dengan kebutuhan dalam perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja perusahaan.

#### d. Masa Kerja Responden

Tabel 4.4

Distribusi masa kerja responden

No	Masa kerja	Jumlah	prosentase
1	1 - 2 tahun	4	13%
2	2 - 5 tahun	8	27%
3	> dari 5 tahun	18	60%
	Total	30	100

Masa kerja suatu perusahaan , terutama di PERUM Jasa Tirta I ini berkaitan dengan status kerja yang dimiliki, yaitu sebagai pegawai tetap atau tidak. Untuk pegawai tetap ini dibagi menjadi dua, yaitu organik dengan masa kerja >dari 5 tahun dan non-organik tak berjangka (NOTB) dengan masa kerja 2 sampai 5 tahun. Sedangkan untuk pegawai tidak tetap bisa disebut non-organik berjangka dengan masa kerja 1 sampai 2 tahun.

Dari tabel diatas bisa diketahui bahwa responden yang bekerja lebih dari 5 tahun atau bisa disebut sebagai pegawai tetap sebanyak 18 responden atau 60%, dan untuk masa kerja 2 sampai 5 tahun atau sebagai NOTB sebanyak 8 atau 27% sedangkan untuk masa kerja 1 sampai 2 tahun atau sebagai pegawai tidak tetap (NOB) sebanyak 4 responden atau 13%. Sehingga bisa disimpulkan

bahwa status sebagai pegawai tetap akan lebih solid terhadap perusahaan sehingga dia termotivasi yang akan berpengaruh pada kinerjanya.

### 3. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

#### a. Gambaran Yang Berhubungan Dengan Variabel Motivasi Positif

Tabel 4.5

Distribusi Jawaban Responden Yang Berhubungan Dengan Motivasi Positif (X1)

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X <sub>1.1</sub>	19	63%	10	33%	1	3%				
X <sub>1.2</sub>	10	33%	20	67%						
X <sub>1.3</sub>	9	30%	21	70%						
X <sub>1.4</sub>	15	50%	15	50%						
X <sub>1.5</sub>	8	27%	21	70%	1	3%				
X <sub>1.6</sub>		43%		57%						
X <sub>1.7</sub>	13	43%	17	57%						
X <sub>1.8</sub>		40%			2	7%				
X <sub>1.9</sub>	13	80%	17	53%						
X <sub>1.10</sub>										
	12	63%	16	20%						
	24		6	37%						
	19		11							

Sumber: Data primer diolah, 2008

Keterangan:

SS = sangat setuju

S = setuju

KS = kurang setuju

TS = tidak setuju

STS = sangat tidak setuju

Dari tabel diatas, bisa diketahui bahwa jawaban responden yang berkaitan dengan motivasi positif. Seperti pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi pada variabel  $X_{1.1}$  responden menjawab sangat setuju sebanyak 19 atau 63%, setuju sebanyak 10 atau 33% dan kurang setuju 1 atau 3%. Dengan demikian pemberian penghargaan bagi karyawan adalah penting untuk bisa memotivasi karyawan sehingga kinerjanya pun semakin bagus.

Pada variabel  $X_{1.2}$ , Karyawan berhak atas fasilitas yang disediakan perusahaan seperti ruang kerja yang nyaman dan peralatan yang memadai. Responden menjawab sangat setuju 10 atau 33%, dan 20 responden atau 67% menjawab setuju. Artinya, dengan adanya fasilitas yang memadai maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja karyawanpun akan meningkat.

Adapun untuk variabel  $X_{1.3}$  pemberian informasi terdapat dua variabel , yaitu untuk variabel  $X_{1.3}$  pimpinan memberikan informasi jika terjadi perubahan kebijakan dalam perusahaan. Responden menjawab sangat setuju 9 atau 30% dan setuju 21 atau 70%. Dan pada variabel  $X_{1.4}$  pimpinan memberikan informasi dengan jelas dalam bekerja. Responden menjawab

sangat setuju 15 atau 50% dan setuju 15 atau 50%. Artinya, pemberian informasi ini sangat penting untuk diketahui seorang karyawan, agar seorang karyawan tahu atau jelas tugas yang dijalankannya sehingga kinerjanya pun akan semakin meningkat.

Sedangkan untuk pemberian perhatian terdapat pada variabel  $X_{1.5}$ , yaitu adanya perhatian terhadap pekerjaan dari pimpinan, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Responden menjawab sangat setuju 8 atau 27%, setuju 21 atau 70% dan kurang setuju 1 atau 3%. Artinya, seorang karyawan di PERUM Jasa Tirta ini kebanyakan akan merasa senang jika pimpinannya memberikan perhatian terutama dalam kesejahteraan para karyawan. Sehingga karyawan pun akan termotivasi yang selanjutnya kinerjanya pun semakin baik.

Untuk item partisipasi terdapat pada variabel  $X_{1.6}$ , yaitu pimpinan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Responden menjawab sangat setuju 13 atau 43% dan setuju 17 atau 57%. Artinya, partisipasi ini adalah sebagai salah satu wujud adanya tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Untuk item kebanggaan terdapat pada variabel  $X_{1.7}$ , yaitu karyawan merasa puas dan bangga bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Responden menjawab sangat setuju 13 atau 43% dan setuju 17 atau 57%. Artinya karyawan di perusahaan ini akan merasa bangga bila bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, karena ini sebagai bentuk aplikasi

diri untuk mengeluarkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja, sehingga tingkat kinerjanya pun semakin tinggi.

Untuk item persaingan terdapat variabel  $X_{1,8}$ , yaitu perusahaan mendorong karyawan untuk bersaing secara sehat dengan rekan sekerjanya untuk meningkatkan prestasinya. Responden menjawab sangat setuju 12 atau 40%, setuju 16 atau 53% dan kurang setuju 2 atau 7%. Artinya bersaing secara sehat untuk karyawan di perusahaan ini adalah salah satu bentuk untuk bisa menunjukkan prestasinya dalam bekerja, sehingga pimpinan pun akan mengetahui hasil kinerja atau prestasi kerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Dan hanya 2 responden yang menjawab kurang setuju sedangkan kebanyakan responden lainnya menyetujui adanya persaingan sehat ini.

Untuk item pemberian uang atau komisi, terdapat pada 2 variabel . untuk variabel  $X_{1,9}$  pemberian uang ini bisa berupa Tunjangan Kesehatan atau THR bagi karyawan. Responden sebanyak 24 atau 80% menjawab sangat setuju dan 6 atau 20% menjawab setuju. Dan pada variabel  $X_{1,10}$  perusahaan memberikan jamsostek pada tiap karyawan. Responden menjawab sangat setuju 19 atau 63% dan menjawab setuju sebanyak 19 atau 37%. Artinya di perusahaan ini pemberian uang atau komisi ini bisa berupa THR atau tunjangan kesehatan dan jamsostek, dan karyawannya pun dengan pemberian ini sangat termotivasi sehingga

kinerja mereka juga meningkat yang akhirnya perusahaan pun kinerjanya juga semakin baik.

### b. Gambaran Yang Berhubungan Dengan Motivasi Negatif (X2)

Tabel 4.6

Distribusi jawaban responden yang berkaitan dengan motivasi negatif  
(X2)

variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X <sub>2.1</sub>	11	37%	19	63%						
X <sub>2.2</sub>	7	23%	16	53%	6	20%	1	3%		
X <sub>2.3</sub>	8	27%	14	13%	4	13%	3	10%	1	3%

Sumber : Data primer diolah,2008

Dalam pemberian motivasi negatif, untuk PERUM Jasa Tirta I bisa dilihat dari tabel diatas tentang hasil distribusi jawaban responden. Untuk item pemberian teguran terdapat pada variabel X<sub>2.1</sub> , yaitu pimpinan akan memberikan teguran bagi karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 atau 37% dan setuju sebanyak 19 atau 63%. Artinya, karyawan di perusahaan ini setuju jika ada seorang karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja, maka pimpinan wajib untuk menegurnya, karena ini menyangkut kinerja baik karyawan atau perusahaan agar tidak turun.

Untuk pemotongan gaji terdapat pada variabel  $X_{2.2}$ , yaitu pemotongan gaji bagi karyawan akan dilakukan bila karyawan sering tidak masuk kerja. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 7 atau 24%, setuju sebanyak 16 atau 53%, kurang setuju 6 atau 20% dan tidak setuju sebanyak 1 atau 3%. Artinya lebih dari 50% karyawan PERUM Jasa Tirta I menjawab setuju dan sangat setuju 24% ini berarti penerapan pemotongan gaji ini sudah berlaku, salah satunya dengan adanya demosi bagi karyawan yang sering tidak masuk kerja, sehingga prestasinya menurun yang akhirnya bisa mempengaruhi turunya kinerja karyawan tersebut. Dan hanya sedikit yang menjawab kurang setuju atau tidak setuju.

Untuk pemberian hukuman terdapat pada variabel  $X_{2.3}$ , yaitu perusahaan akan memberikan hukuman pemecatan atau diskors kepada karyawan yang sering melakukan pelanggaran atau kesalahan besar dalam perusahaan. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 8 atau 27%, setuju 14 atau 47%, kurang setuju 4 atau 13%, tidak setuju 3 atau 10% dan sangat tidak setuju 1 atau 3%. Artinya karyawan di PERUM Jasa Tirta I sebagian menyetujui adanya penerapan hukuman ini, dan hanya sebagian kecil saja yang kurang setuju atau tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa PERUM Jasa Tirta I ini, sudah menerapkan atau menyetujui adanya pemberian motivasi negatif bagi karyawan yang kurang sungguh-sungguh atau kurang profesional dalam bekerja.

### c. Gambaran Yang Berhubungan Dengan Kinerja (Y)

Tabel 4.7

Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja (Y)

variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
Y <sub>1</sub>	13	43%	16	53%	1	3%				
Y <sub>2</sub>	11	37%	18	60%	1	3%				
Y <sub>3</sub>	9		21	70%						
		30%								

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berkaitan dengan adanya variabel kinerja (Y), dengan indikator adanya raport karyawan, hasilnya bisa dilihat pada tabel diatas, yaitu hasil dari jawaban responden karyawan PERUM Jasa Tirta I. untuk hasil terdapat pada variabel Y<sub>1</sub>, yaitu hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas dapat menjadi tolak ukur untuk meningkatkan kinerja karyawan. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 13 atau 43%, setuju 16 atau 53% dan kurang setuju 1 atau 3%. Artinya, hasil kerja karyawan baik secara kualitas dan kuantitas di perusahaan ini adalah penting, mengingat perusahaan ini adalah perusahaan yang salah satu milik BUMN, sehingga prestasi kerja sangat penting untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan atau perusahaan.

Untuk *Cost Effectiveness* (biaya efektif) terdapat pada variabel Y<sub>2</sub>, yaitu kemampuan karyawan dalam menggunakan fasilitas yang disediakan perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 atau 37%, setuju 18 atau 60% dan kurang setuju 1 atau 3%. Artinya, karyawan dengan mengerahkan kemampuan dengan menggunakan fasilitas adalah penting, mengingat untuk keefektifan dan keefisienan dalam bekerja.

Untuk *Interpersonal* terdapat pada variabel Y<sub>3</sub>, yaitu kemampuan karyawan bekerja sama dengan karyawan lain dapat meningkatkan kinerja karyawan. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 9 atau 30% dan setuju sebanyak 21 atau 70%. Artinya, pribadi seorang karyawan di perusahaan ini sudah diwujudkan dengan adanya kemampuan bekerja sama antar karyawan dan itu penting untuk bisa meningkatkan kinerja PERUM Jasa Tirta I.

## B. PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

### 1. Uji validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji validitas dan reliabilitas variabel motivasi positif (X1)

Tabel 4.8

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel motivasi positif (X1)

Item	Pearson Correlation (hitung)	(r)	r tabel (N = 30 ; $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
butir_1	0.61		0.361	valid
butir_2	0.489		0.361	valid
butir_3	0.586		0.361	valid
butir_4	0.776		0.361	valid
butir_5	0.567		0.361	valid
butir_6	0.512		0.361	valid
butir_7	0.639		0.361	valid
butir_8	0.739		0.361	valid
butir_9	0.671		0.361	valid
butir_10	0.818		0.361	valid

#### Reliability

Alpha =

0.8392

reliabel

Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya. Butir akan dikatakan valid jika nilai korelasi pearson lebih besar dari nilai r tabel. Dan butir dikatakan tidak valid jika nilai korelasi pearson lebih kecil dari nilai r tabel. Atau bisa juga butir dikatakan valid jika nilai probabilitas (Sig) < 0.05 dan butir dikatakan tidak valid jika nilai probabilitas (Sig) > 0.05. berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa hubungan antar butir

terhadap variabel motivasi positif dikatakan valid, karena masing-masing butir nilai korelasi pearson atau  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel yaitu  $> 0.361$ .

Untuk uji reliabilitas dilakukan dengan cara melihat angka alpha. Tes dikatakan reliabel jika nilai alpha lebih besar dari nilai  $r$  tabel dan hasil tes dikatakan tidak reliabel jika nilai alpha lebih kecil dari nilai  $r$  tabel.

Berdasarkan dari tabel diatas, korelasi tersebut dikatakan reliabel, karena nilai nilai alphanya lebih besar dari  $r$  tabel, yaitu  $0.8392 > 0.361$ .

#### b. Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Motivasi Negatif

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Motivasi Negatif (X2)

Item	Pearson Correlation ( $r_{hitung}$ )	$r$ tabel (N = 30 ; $\alpha$ = 5%)	Keterangan
butir_11	0.751	0.361	valid
butir_12	0.89	0.361	valid
butir_13	0.888	0.361	valid

#### Reliability

Alpha = 0.7629 reliabel

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa hubungan antar butir terhadap variabel motivasi negatif, dinyatakan valid, karena nilai korelasi masing-masing butir diatas 0.30 yaitu sebesar 0.361.

sedangkan koefisien reliabilitas dengan menggunakan alphanya diatas 0.60 yaitu sebesar 0.7629 sehingga dapat disimpulkan bahwa korelasi tersebut dinyatakan reliabel.

### c. Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Item	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N = 30 ; $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
butir_14	0.785	0.361	valid
butir_15	0.76	0.361	valid
butir_16	0.772	0.361	valid

#### Reliability

Alpha = 0.6563 reliabel

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa hubungan antar butir terhadap variabel kinerja (Y) dinyatakan valid, karena masing-masing butir nilai korelasi pearson atau r hitung lebih besar dari nilai r tabel yaitu  $> 0.361$ .

Sedangkan untuk koefisien reliabilitas dengan melihat alpha diketahui nilai alphanya lebih besar dari nilai r tabel yaitu  $0.6532 > 0.361$ .

Tabel 4.11

## Rekapitulasi Analisis Regresi Linear Berganda

variabel	Koefisien regresi B	Beta	T hitung	Probabilitas signifikansi t	keterangan
X1	0.634	0.199	4.070	0.000	Siginifikan
X2	0.554	0.260	3.255	0.003	signifikan
Konstanta	0.980		0.453	0.654	
N : 30 R : 0.755 R Square : 0.571 Adjused R Square : 0.539 F hitung : 17.951 Signifikan F : 0.000					

Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari Rekapitulasi Analisis Regresi Linear Berganda, terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas yaitu variabel motivasi positif dan motivasi negatif terhadap variabel terikat yaitu variabel kinerja (Y). adapun hasilnya dapat dilihat melalui SPSS yaitu pada tabel model Summary yaitu variabel motivasi positif (X1) dan negatif (X2) secara bersama-sama berpengaruh

kuat terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.755 dengan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.571 atau 57.1%.

Hasil koefisien determinasi ini berguna untuk mengetahui prosentase pengaruh variabel independent yaitu motivasi terhadap variabel dependen (kinerja) adalah 57.1%, hal ini berarti 57.1% perubahan variabel Y disebabkan oleh perubahan variabel X1 dan X2 sedangkan sisanya 42.9% disebabkan oleh faktor di luar perubahan variabel X1 dan X2.

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear pada tabel 4.11, maka dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,980 + 0,199X_1 + 0,260X_2$$

Hasil analisis pada persamaan diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = 0,980$ , artinya nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada motivasi ( $X = 0$ ), maka kinerja karyawan akan menurun 0,980.

$X_1 = 0,199$ , artinya nilai parameter atau koefisien korelasi  $BX_1$  menunjukkan bahwa pada variabel motivasi positif ( $X_1$ ) meningkat 0,199, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,199. dengan kata lain setiap peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan variabel motivasi positif sebesar 0,199.

$X_2 = 0,260$ , artinya nilai parameter atau koefisien korelasi  $BX_2$  ini menunjukkan bahwa pada variabel motivasi negatif meningkat  $0,260$ , maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar  $0,260$ . dengan kata lain meningkatnya kinerja karyawan membutuhkan motivasi negatif sebesar  $0,260$ .

**a. Uji t (Parsial)**

Pada uji t ini digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel motivasi secara individu terhadap kinerja karyawan. Dengan kriteria pengujian yaitu apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima . Secara parsial dari perhitungan regresi linear berganda , variabel motivasi yang diberikan karyawan meliputi:

- 1) Motivasi positif ( $X_1$ ), memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut dapat dilihat dari nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,070 > 2,051$ ) dengan nilai probabilitas (Signifikansi)  $0,000 < 0,05$ . maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel motivasi positif ( $X_1$ ) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila pemberian motivasi positif kepada karyawan PERUM Jasa Tirta I dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan baik pula begitupun sebaliknya jika

pemberian motivasi positif ini tidak dijalankan dengan baik maka kinerja karyawan akan turun.

- 2) Motivasi negatif (X<sub>2</sub>), memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan (Y), hal tersebut dapat dilihat dari nilai t hitung > t tabel (3,255 > 2,051) dengan nilai probabilitas (signifikansi) 0.003 < 0,05. maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima sehingga motivasi negatif secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila pemberian motivasi negatif ini diberlakukan dengan baik oleh perusahaan maka kinerja karyawan akan baik pula.

**b. Uji F (Simultan)**

Uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independent (motivasi) secara simultan terhadap variabel dependent (kinerja). yaitu dengan kriteria pengujian apabila F hitung > F tabel H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Dan jika F hitung < F tabel maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Secara simultan dari perhitungan regresi linear berganda variabel motivasi yang diberikan kepada karyawan meliputi motivasi positif dan motivasi negatif memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai F hitung > F tabel (17,951 > 3,354) dengan nilai probabilitas (signifikansi)

$0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka kedua variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pemberian motivasi positif dan negatif secara bersama-sama dijalankan dengan baik maka kinerja karyawan akan baik pula atau meningkat.

**c. Sumbangan Efektif (SE)**

SE = Beta x Zero Order

Sumbangan efektif ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel independent yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel dependent. Dari perhitungan yang dilakukan bahwa dari variabel motivasi yang diberikan kepada karyawan meliputi variabel motivasi positif dan negatif, yang paling dominan pengaruhnya adalah motivasi positif.

Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien Beta dari motivasi positif (X1) memiliki nilai SE (sumbangan Efektif) sebesar 33.60% lebih besar dari pada nilai SE untuk motivasi negatif (X2) sebesar 23.49%. artinya pemberian motivasi positif yang meliputi pemberian penghargaan, informasi, perhatian, persaingan, partisipasi, kebanggaan dan uang. pemberian ini lebih berperan penting untuk diberikan kepada karyawan agar kinerja karyawan

meningkat sehingga mereka bisa menjalankan tugas dengan baik dan tanggung jawab.

### C. Pembahasan hasil penelitian dalam Islam

Pemberian motivasi merupakan suatu hal yang penting dalam suatu perusahaan, karena manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dan mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara tanggung jawab, bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

Dalam Islam Pemberian motivasi ini telah dijelaskan dalam firman Allah, dalam surat An-nisa' ayat 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا  
 اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

“Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka generasi yang

lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.”

Berdasarkan ayat diatas, Allah menjelaskan bahwa generasi penerus adalah aset penting bagi masyarakat, agama maupun negara, karena itu agar generasi berikutnya ini tidak lemah dan harus kuat baik jiwa dan raganya, maka wajib bagi seorang pemimpin atau manajer untuk memberikan motivasi. Dengan begitu maka generasi tersebut akan meningkat produktivitasnya, loyalitas dan kedisiplinanya sehingga mereka bisa bekerja dengan profesional dan tanggung jawab.

Dalam ayat diatas juga menunjukkan pemberian motivasi negatif adalah pada kata “falyahsya” yaitu hendaklah takut kepada Allah, dengan kita merasa takut pada Allah maka bisa memotivasi agar para pimpinan tidak meninggalkan generasi yang lemah, sehingga pimpinan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk bawahanya. Dan motivasi positif terdapat pada kata “falyattaquwaha walyaqulu qaulan sadiydan”, yaitu hendaklah bertakwa kepada Allah dan mengucapkan perkataan yang benar. Dari sini jelas bahwa dengan kita bertakwa kepada Allah maka kita akan berusaha untuk selalu berkata benar, sehingga tugas yang dijalankan akan berjalan dengan baik dan tanggung jawab.

Dengan demikian pemberian motivasi di Perum Jasa Tirta I, juga penting untuk diterapkan dengan baik agar kinerja karyawan meningkat sehingga mereka bisa menjalankan tugas dengan tanggung jawab. Adapun pemberian motivasi yang bisa dilakukan, berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Motivasi positif, untuk pemberian motivasi positif ini bisa berupa pemberian penghargaan, informasi, perhatian, persaingan, partisipasi dan kebanggaan.
2. motivasi negatif, bisa berupa pemberian teguran, potongan gaji dan hukuman.

Unsur yang harus dimotivasi seorang pemimpin menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2002:133) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi meningkatkan unsur etos dan kualitas kerja. Sehingga akan timbul suasana untuk berlomba-lomba secara sehat untuk mengembangkan perusahaan
2. Disamping etos kerja, seorang pemimpin juga harus memotivasi unsur pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Oleh karena itu, perlu diselenggarakan program sekolah atau mengikuti pendidikan karyawan.
3. Unsur ibadah, kegiatan ibadah seorang karyawan perlu mendapat prioritas utama. Seseorang yang tidak banyak ibadahnya akan cenderung lalai dalam pekerjaan. Oleh karena

itu target dalam pembinaan ibadah adalah tumbuh sebuah kesadaran bahwa segala yang dilakukannya dalam pekerjaan ini, tak lepas dari pengawasan Allah SWT. Jenis pengawasan inilah yang paling kuat. Perusahaan yang baik, adalah perusahaan yang tidak semata-mata mencari untung melainkan perusahaan yang memiliki karyawan yang termotivasi, baik dari segi etos kerja, pengetahuan, ketrampilan dan ibadahnya.

4. Unsur kejujuran, untuk menumbuhkan sikap kejujuran ini harus diyakinkan bahwa dengan kejujuran, bisnis akan lebih mudah. Dengan kejujuran juga bisnis akan jauh lebih sehat dan lebih baik.

Dalam organisasi atau perusahaan haruslah mempunyai satu visi dan misi antara karyawan dan manajemen, agar suatu pekerjaan bisa diselesaikan dengan tepat dan efisien. Namun jika ada karyawan yang tidak memiliki visi yang sama dengan pihak manajemen, maka menurut Didin H dan Hendri Tanjung (2002:135), unsur yang harus dimotivasi adalah aspek jiwa dan aspek kejujuran yang perlu diperhatikan, agar tetap bisa mencapai kesuksesan bersama.

Rasulullah SAW sendiri adalah seorang pemberi berita gembira dan pemberi berita ancaman dan kedua hal ini tidak boleh dipisahkan. Jika yang dilakukannya hanya memberi *reward* saja,

maka karyawan akan memiliki semangat untuk melakukan sesuatu karena tujuan-tujuan jangka pendek. Jika yang dilakukan hanya aspek peringatan (hukuman) saja, maka karyawan cenderung takut dan tidak akan berkembang. Oleh karena itu, keduanya baik *reward* dan *punishment* harus dilakukan (Hafidhuddin dan Tanjung, 2002:136)

Sehingga bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Inti pemberian motivasi adalah agar timbul kesadaran diri. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan pimpinan adalah menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan. Dan pemberian motivasi positif dan negatif tetap bisa diterapkan tetapi yang perlu diingat adalah pemberian kedua motivasi tersebut harus tepat dan seimbang dan juga disesuaikan dengan kondisi para pekerja, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara simultan dari perhitungan regresi linear berganda variabel motivasi yang diberikan kepada karyawan meliputi motivasi positif dan motivasi negatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat bahwa besaran probabilitas (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . dan  $F_{hitung} (17,951) > F_{tabel} (3,354)$  Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, perubahan variabel motivasi positif ( $x_1$ ) dan motivasi negatif ( $x_2$ ) secara serentak (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan kinerja ( $y$ ), yang mana jika motivasi positif dan negatif ini meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat begitupun sebaliknya.
2. Secara parsial dari perhitungan regresi linear berganda motivasi positif memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, untuk motivasi positif dapat dilihat bahwa besaran probabilitas (Signifikansi)  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} (4,070) > t_{tabel} (2,051)$ , Artinya apabila pemberian motivasi positif kepada karyawan PERUM Jasa Tirta I dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan baik pula begitupun sebaliknya jika pemberian

motivasi positif ini tidak dijalankan dengan baik maka kinerja karyawan akan turun. Begitu juga untuk motivasi negatif, dilihat dari besaran probabilitas (signifikansi)  $0.003 < 0.05$  dan nilai t hitung  $(3.255) > t$  tabel  $(2.051)$  ini menunjukkan bahwa motivasi negatif juga mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, mengingat bahwa suatu perusahaan yang besar harus bisa bekerja secara professional dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan, sehingga dengan adanya penghargaan dan hukuman yang diberikan perusahaan mereka bisa termotivasi untuk mengejar prestasi atau jenjang karir yang lebih tinggi.

3. Untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan antara motivasi positif (X1) dan motivasi negatif terhadap kinerja karyawan, maka dapat dilihat dari perhitungan Sumbangan Efektif (SE). Untuk motivasi positif memiliki nilai SE sebesar 33.60% sedangkan untuk motivasi negatif (X2) memiliki nilai SE sebesar 23.49%, sehingga bisa dilihat bahwa nilai SE untuk motivasi positif (X1) lebih besar dari motivasi negatif (X2). Maka yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah motivasi positif. Artinya, dengan adanya pemberian motivasi positif seperti pemberian penghargaan, informasi, perhatian, kebanggaan, persaingan, dan uang menjadikan mereka semangat untuk bekerja karena kebutuhan atau harapannya telah terpenuhi.

## B. SARAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PERUM Jasa Tirta I, Malang. maka akan dikemukakan beberapa saran , yang bisa menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan pengambilan keputusan atau kebijakan yang akan dilakukan berkaitan dengan pemberian motivasi, adapun saranya sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil penelitian yang dilakukan, bahwa pemberian motivasi positif lebih dominan dibanding dengan motivasi negatif. Karena itu pemberian motivasi positif seperti pemberian penghargaan, informasi, perhatian, persaingan, partisipasi, kebanggaan dan uang harus lebih diutamakan, agar kinerja karyawan bisa meningkat sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.
2. Dalam menentukan kebijakan pemberian motivasi positif hendaknya pemimpin mempertimbangkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, sehingga bisa diketahui atau sesuai bentuk motivasi yang diharapkan oleh karyawan.
3. Dalam penelitian yang dilakukan peneliti, masih terdapat kekurangan. Karena itu bisa dianjurkan untuk peneliti lain untuk bisa menyempurnakan dengan menambah faktor lain yang berkaitan dengan adanya pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad M, 1997, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty
- Arikunto S, 1993, *Prosedur Penelitian*, PT. Rineka Cipta , Jakarta
- Faustino C, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi , Yogyakarta
- Gouzali, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia; suatu pendekatan mikro*, Kresna Prima Persada , Jakarta
- Griffin, 2004, *Manajemen*, Erlangga , jakarta
- Gujarati , 1991, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga , Jakarta
- Hafidhuddin D, Hendri Tanjung, 2002, *Manajemen Syariah dalam praktik*, Gema Insani Press, Jakarta
- Handoko, 1991, *Manajemen*, BPFE , Yogyakarta
- Hasibuan M, 2001, *Manajemen; dasar, pengertian dan masalah*, Bumi Aksara , Jakarta
- Manhot Effendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Corasindo , Jakarta
- Martoyo S, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE ,Yogyakarta
- Mohyi, Ahmad,1999, *Teori dan perilaku organisasi*, UMM Press, Surabaya
- Nawawi H, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE , Yogyakarta.
- Prabu A, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*, PT. Remaja Rosada, Bandung
- Ranupandojo H, dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, BPFE , Yogyakarta
- Richard D, 2003, *Manajemen*, Erlangga , Jakarta
- Rivai V, 2004, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora H, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta

Singarimbun dan Sofian Efendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES , Jakarta

Sumarsono S, 2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu , Yogyakarta

Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*, ALFABETA , Bandung.

Syafirudin A, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE ,Yogyakarta

<http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>.



