

**PENGARUH SUPERVISI, KONDISI KERJA, TUNJANGAN,
DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. TIRTA AJI PRATAMA
PASURUAN – JAWA TIMUR**

Tri Astuti

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gempol

ABSTRACT

This reseach aims to axamine the Variable those influence supervision , work condition, compensation and job design to worker performance of PT. Tirta Aji Pratama Pasuruan. The population in this research is all workers in company there are 90 staffs and 75 staffs of them to be a sample. The technique of data analysis used validity and reability test, Complex linier regression, correlatiion's analysis and determanation, also classic assumption test. To examine used F-Test and T-Test. The research instruments are questionnaire likert scale. The independent variable of the research are supervision, work condition, compensation and job design and the dependent variable used is worker performance. The result of this research from the simultaneous hyphothesis shows that supervision , work condition, compensation and job design has influence to worker performance. Biside that from result of the partial hyphothesis using T-Test could be known that supervision , work condition, compensation and job design have influence to worker performance. The experience perspective variable Compensation has the most dominant influence to worker performance.

Key words : *Influence supervision , Work condition, compensation , job design and worker performance*

PENDAHULUAN

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan dalam setiap organisasi menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Hal-hal yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut antara lain menyangkut motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling dan pengenaan sanksi disiplin, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan kualitas kehidupan kerja para karyawan.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan konsep relatif baru dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat dikatakan sebagai upaya sistematis dalam kehidupan organisasional dimana karyawan diberikan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka mencapai tujuan dari berbagai sasaran. Filsafat yang melatar belakangi konsep ini ialah :

- (1) Dalam mempekerjakan karyawan yang digunakan bukan hanya tenaganya, akan tetapi kemampuan intelektualnya,
- (2) Harkat dan martabat manusia perlu diakui dan dihargai serta (3) Gaya manajerial yang didambakan adalah gaya yang demokratik (Siagian, 2005 : 320).

Keterlibatan karyawan dalam peningkatan kualitas kehidupan kerja merupakan upaya yang harus dilakukan oleh manajemen agar kinerja karyawan meningkat. Sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh John & Louis (1997 : 27) terdapat empat dimensi kualitas kehidupan kerja yang perlu diterapkan oleh pihak manajemen untuk mencapai kinerja unggulan. Keempat dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1 Supervisi

Kualitas kehidupan kerja dapat diterapkan dalam pemecahan masalah didasarkan atas dua konsep dasar. Pertama, setiap individu dalam suatu organisasi sanggup untuk menyumbangkan perbaikan-perbaikan dalam kerja yang dilakukan. Kedua bahwa hasil dari kelompok kerja bersama-sama akan lebih besar daripada jumlah usaha individu-individu secara terpisah.

2 Desain Pekerjaan

Kualitas kehidupan kerja dapat diterapkan untuk membuat penyusunan-penyusunan kerja tersebut lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan dan dengan struktur social dalam penetapan kerja.

3 TunjanganMeningkatkan prestasi kerja merupakan perhatian utama dari para manajer. Banyak organisasi memotivasi prestasi kerja yang efektif dengan mencoba memberi imbalan secara langsung terhadap perilaku dan kinerja.

4 Kondisi Kerja

Kualitas kehidupan kerja dapat diterapkan untuk membuat perbaikan-perbaikan pada lingkungan kerja. Penekanannya di sini adalah kerja fisik dan kondisi-kondisi nyata di sekeliling karyawan. Termasuk didalamnya adalah penetapan jam kerja, peraturan-peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Kualitas kehidupan kerja sangat perlu diterapkan dalam penciptaan kualitas sumber daya manusia dengan mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi, termasuk membuat sistem yang fair (termasuk pada sistem imbalan yang selalu memperhatikan konsistensi internal dan eksternal) dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mendapat tujuan karirnya. PT. Tirta Aji Pratama, sebuah perusahaan yang memproduksi air minum mineral dalam kemasan yang bermerek *Kausar*, juga mempertimbangkan keempat dimensi ini dalam memberdayakan Sumber Daya Manusia, namun hasilnya tidak maksimal hal ini tercermin dengan hasil produksi kecenderungannya menurun dua tahun terakhir ini, sesuai dengan data yang diperoleh dari perusahaan ; 47.500.550 liter untuk tahun 2005 dan 40,828.800 liter untuk tahun 2006 yang tagetnya per tahun 60.000.000 liter.

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan diajukan yaitu :

- a. Apakah ada pengaruh secara simultan variabel supervisi, kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Tirta Aji Pratama?
- b. Apakah ada pengaruh secara parsial variabel supervisi, kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Tirta Aji Pratama?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep yang banyak dikemukakan oleh para ahli bahwa terdapat empat dimensi kualitas kehidupan kerja (QWL) yang perlu diterapkan oleh pihak manajemen untuk mencapai kinerja karyawan yang unggul :

1. Supervisi
2. Desain Pekerjaan
3. Tunjangan
4. Kondisi Kerja

Ad. 1 Supervisi

Pandangan dari pemecahan masalah secara partisipatif melibatkan anggota-anggota organisasi pada berbagai tingkatan. Manajemen partisipatif adalah suatu sistem dimana anggota-anggotanya dilibatkan dalam pelaksanaan operasional atau kegiatan-kegiatan bisnis di bawah arahan dari para penyelia. Manajemen partisipatif adalah bahwa para pekerja memiliki kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tak langsung terhadap pekerjaan mereka.

Keterlibatan pekerja berarti memungkinkan para pekerja berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Ini bukanlah berlebihan, dimana pihak manajemen melepaskan tanggung jawab dan peranan pengambilan keputusan. Sebaliknya, ini berarti bahwa tanggung jawab manajemen dalam pengambilan keputusan dibagikan (*shared*) dengan para pekerja. Melalui proses pembagian pengambilan keputusan, rasa mempercayai antara manajemen dan pekerja berkembang. Di samping meningkatkan kepercayaan dan komitmen, keterlibatan pekerja dapat meningkatkan komunikasi dan sikap pekerja. Melalui keterlibatan pekerja, para pekerja memperoleh kualitas kehidupan kerja (QWL) yang lebih tinggi. Kemudian kualitas kehidupan kerja (QWL) yang lebih tinggi cenderung menggerakkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi dan produktivitas serta kinerja yang lebih tinggi.

Supervisi yang berorientasi pada pekerjaan, ikut menentukan tujuan yang dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan material serta memberikan umpan balik atas kinerja karyawan, akan membantu mengurangi kebingungan peran dan ketidakpastian yang dialami karyawan sehingga kepuasan kerja akan meningkat. Supervisi mencakup pengarahan usaha karyawan dalam mencapai tujuan dan penentuan apakah tujuan tersebut tercapai. Unsur supervisi adalah memberikan instruksi kepada karyawan, tetap menjaga penyampaian informasi. Supervisi yang efektif merupakan faktor penting untuk ikut membantu menanggulangi masalah. Jika mereka melaksanakan pekerjaan supervisinya dengan efektif, maka akan menimbulkan dampak positif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Ad. 2 Desain Pekerjaan

Perhatian yang kedua dari kegiatan kualitas kehidupan kerja (QWL) adalah restrukturisasi kerja dasar secara alami yang dilakukan karyawan dan sistem kerja yang melingkupinya, untuk membuat penyusunan kerja tersebut lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan dan dengan struktur sosial dalam penetapan kerja. Dalam hal ini kualitas kehidupan kerja (QWL) mengandung pengertian bahwa dalam kehidupan kerja seseorang terdapat kemungkinan untuk mengembangkan kemampuannya dan tersedia kesempatan menggunakan ketrampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki.

Ad. 3 Tunjangan

Imbalan merupakan faktor utama dari motivasi, usaha dan kinerja. Imbalan-imbalan organisasi mempengaruhi berbagai tingkah laku, dimana memiliki pengaruh secara internal dalam organisasi dan juga pengaruh eksternal. Internal artinya meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan memelihara para pekerja yang ahli. Eksternal artinya menarik sejumlah tenaga kerja yang ahli.

Meningkatkan prestasi kerja merupakan perhatian utama dari para manajer. Banyak organisasi memotivasi prestasi kerja yang efektif dengan mencoba memberi imbalan secara langsung terhadap perilaku dan kinerja. Oleh karena itu imbalan yang diberikan harus mencerminkan keadilan namun tetap layak, adil dan memadai. Yang dimaksud imbalan yang adil dan memadai adalah bahwa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya harus memungkinkan penerimanya memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan serta sesuai dengan gaji yang berlaku di pasaran kerja.

Ad. 4 Kondisi Kerja

Penekanan disini adalah kerja fisik dan kondisi nyata sekeliling karyawan. Termasuk didalamnya adalah penetapan jam kerja, peraturan-peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik. Jam kerja yang dimaksud harus memperhatikan dan memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Misal di Indonesia jam kerja rata-rata per hari adalah 8-9 jam dengan istirahat tentunya. Peraturan yang ditetapkan mestinya juga mendorong karyawan bekerja dengan leluasa sesuai dengan kreasi dan daya ciptanya, asal sesuai jalur yang ditetapkan karyawan tidak perlu ada tekanan-tekanan yang mengikat yang akhirnya bisa membuat stres dan tidak produktif. Para karyawan diberikan kebebasan berbicara dan menyatakan pendapat sehingga tidak dihantui oleh ketakutan akan diancam sanksi oleh para pejabat.

Manajemen menjadi pemimpin dan pelatih, bukan bos dan diktator, namun berusaha untuk memberi pengarahan, membimbing serta mengawasi agar dapat berjalan dengan efektif. Senantiasa menjalin keterbukaan dan kepercayaan. Kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku dalam mengelola karyawan atau mencapai tujuan pribadi, namun diusahakan demi menuju kesejahteraan anggota organisasional secara keseluruhan.

Lingkungan kerja dapat dikatakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, keamanan, kenyamanan, keindahan, musik dan sebagainya. Pekerjaan dengan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terjamin, terlindungi dari bahaya kecelakaan sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik tanpa ada gangguan yang berarti. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong motivasi peningkatan kerja karyawan. Selanjutnya rasa aman disini pada umumnya adalah rasa aman di masa depan. Di samping menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

Faktor lingkungan kerja tersebut dapat mempengaruhi terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan, oleh karena itu setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan

sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan

Definisi Variabel

Dalam rangka menentukan variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Independent yaitu : Kinerja Karyawan (Y)
2. Variabel Dependent yaitu :
 - a. Supervisi (X_1)
 - b. Kondisi Kerja (X_2)
 - c. Tunjangan (X_3)
 - d. Desain Pekerjaan (X_4)

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara simultan variabel supervisi, kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Tirta Aji Pratama
2. Terdapat pengaruh secara parsial variabel supervisi, kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Tirta Aji Pratama

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, metode penelitian yang digunakan adalah metode pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini menekankan pada pengujian hipotesis, pengaruh antara variabel bebas dan variabel tergantung dimana variabel-variabel yang diamati dapat diidentifikasi dan hubungan antar variabel dapat diukur

Konsep Variabel

Definisi operasional adalah segala sesuatu yang dapat menjadi obyek pengamatan dalam suatu penelitian atas sifat-sifat/hal-hal yang dapat didefinisikan diambil/diobservasi setelah mengamati judul permasalahan hipotesis yang diajukan maka variabel yang dapat diamati dalam penelitian ini adalah supervisi, kondisi kerja, tunjangan, desain pekerjaan dan kinerja karyawan.

1. Supervisi adalah tindakan nyata yang dilakukan oleh atasan karyawan, meliputi :
 - a. Kemampuan memimpin karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - b. Kemampuan untuk memotivasi karyawan
 - c. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan karyawan
 - d. Kemampuan untuk bertindak adil dan bijaksana
 - e. Kemampuan menempatkan orang yang tepat pada tiap pekerjaan
2. Kondisi Kerja adalah kondisi tempat kerja dimana karyawan bekerja, meliputi :
 - a. Penerangan yang cukup
 - b. Tingkat suhu udara dalam ruangan yang nyaman
 - c. Penggunaan warna ruangan dinding yang bersih
 - d. Fasilitas peralatan yang memadai
 - e. Bau-bauan yang dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja
3. Tunjangan adalah jenis imbal jasa yang di terima karyawan, meliputi :
 - a. Besarnya tunjangan kesehatan yang diterima oleh karyawan
 - b. Tunjangan prestasi yang diterima karyawan

- c. Tunjangan kesehatan yang diberikan kepada keluarga karyawan
- d. Tunjangan presensi yang diterima karyawan
- 2. Desain Pekerjaan adalah segala atribut atau karakteristik yang melekat pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan, meliputi :
 - a. Pemahaman karyawan terhadap uraian pekerjaan yang telah ditetapkan
 - b. Kemampuan karyawan menggunakan keahlian secara maksimal
 - c. Kemudahan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - d. Wewenang dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
- 3. Kinerja Karyawan merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu, meliputi :
 - a. Tugas dilaksanakan sesuai dengan target
 - b. Menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan
 - c. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu
 - d. Biaya yang dikeluarkan seefektif mungkin
 - e. Mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan
 - f. Dapat bekerja sama dengan rekan kerja

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 1 sampai 5. Dimana kelima pilihan atau kategori tersebut adalah sebagai berikut :

Sangat tidak setuju	: 1
Tidak setuju	: 2
Cukup setuju	: 3
Setuju	: 4
Sangat setuju	: 5

Lokasi Penelitian

Lokasi pada penelitian ini yaitu pada perusahaan PT. Tirta Aji Pratama , yang mempunyai karakteristik perusahaan air minum kemasan yang baru tumbuh, dengan pengelolaan SDM yang memadai.

Populasi Dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. (Indriantoro & Supomo, 1999 : 115). Obyek penelitian ini adalah karyawan PT. Tirta Aji Pratama yang berjumlah 90 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Indriantoro & Supomo, 1999 : 115). Sampel dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Tirta Aji Pratama. Sedangkan teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *probability sampling* dengan tipe *simple random sampling*, dimana setiap anggota populasi yaitu karyawan PT. Tirta Aji Pratama, mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. (Sugiyono, 2004 : 74).

Selanjutnya untuk menghitung sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin (Husein Umar, 2002 : 146) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$= \frac{90}{1 + (90 \times 0,05^2)}$$

$$= \frac{90}{1,225} = 73,4694 \approx 73 \text{ orang}$$

dimana :

n = ukuran sampel minimum yang diambil

N = ukuran populasi, dimana pada perhitungan ini sebesar 90 orang

e = kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, yaitu 5 %

Dari hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel minimum adalah 73 orang. Sedangkan peneliti akan mengambil sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebesar 75 orang dan diasumsikan sudah mewakili populasi karyawan PT. Tirta Aji Pratama yang berjumlah 90 orang.

Sumber Data

Dalam penelitian untuk skripsi ini sumber data yang dibutuhkan adalah :

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan peneliti kepada para karyawan PT. Tirta Aji Pratama.
- b. Data sekunder yaitu data yang berupa profil PT. Tirta Aji Pratama

Dalam penulisan skripsi ini, data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan PT. Tirta Aji Pratama. Hasil pengumpulan data ini untuk memperoleh pendapat responden terhadap pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan proses penyaringan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penyusunan skripsi ini menggunakan beberapa metode antara lain :

1. *Library Study* (Studi Kepustakaan)
Yaitu studi pustaka yang dilakukan dengan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan dengan judul skripsi.
2. *Field Research* (Studi Lapangan)
Yaitu metode penelitian dengan terjun langsung paada obyek yang diteliti di lapangan untuk mendapatkan data secara nyata. Penulis lakukan dengan cara :
 - a. Dokumentasi
Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan pencatatan secara sistematis atas arsip, dokumen, laporan atau data yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari obyek penelitian.
 - b. Observasi
Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diselidiki mengadakan pencatatan seperlunya.
 - c. Kuesioner
Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada para responden.

Intrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sahih. Paling tidak kita dapat derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Sebagai alat ukur yang

digunakan, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (level of significance) menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu uji yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu pengukur adalah *reliable* (andal) sepanjang pengukur tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten. Apabila suatu alat ukur (kuesioner) dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsisten suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk menguji reliabilitas suatu instrumen dapat digunakan *Alpha croanbach*. Masing-masing variabel dalam penelitian ini dihitung koefisien *Alpha Croanbach*-nya untuk mengetahui reliabilitas skala pengukurannya. Sehingga apabila suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *Alpha croanbach* lebih besar dari 0,6 (Nunally dalam bukunya Imam Ghazali ;2001: 133)

Teknik Analisis

Dalam penelitian ini teknik analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dipilih. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \dots + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan
- β_0 = Konstanta
- $\beta_1 \dots \beta_4$ = Koefisien regresi
- X_1 = Supervisi
- X_2 = Kondisi Kerja
- X_3 = Tunjangan
- X_4 = Desain Pekerjaan
- e = Variabel pengganggu di luar variabel bebas

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah, Tujuan, Lokasi

PT. Tirta Aji Pratama adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan air minum dalam kemasan, dengan produknya yang bermerek Kausar. Kemunculan produk ini telah menambah berbagai merek yang lebih dulu beredar dikalangan masyarakat seperti Aqua, Club, VIT, Aquase, Cheers, dan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis dibidang industri air minum dalam kemasan senantiasa beredar pada garis pertumbuhan pertahunnya.

PT. Tirta Aji Pratama mengkonsentrasikan kegiatannya pada dua lokasi yang berbeda. Lokasi produksi (pabrik) berada di desa Sadengrejo, Rejoso, Pasuruan, Jawa Timur. Sedangkan lokasi kantor pemasaran berada di Ruko Mangga Dua Blok B5/2-Jagir, Wonokromo Surabaya, pemilihan lokasi kantor pemasaran yang berbeda dengan lokasi

produksi ini didasarkan pada asumsi bahwa Surabaya merupakan ibukota propinsi Jawa Timur sehingga akses komunikasi, informasi, serta relasi relatif lebih mudah. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner pada para karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia yang berjumlah 75 orang. Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan akan disajikan tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian, seperti terlihat pada tabel berikut :

1. Tanggapan Responden Terhadap Supervisi

menunjukkan bahwa anggapan responden tentang kemampuan menempatkan orang yang tepat pada tiap pekerjaan. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Kemampuan memimpin karyawan dalam melakukan pekerjaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,053 , ini menunjukkan bahwa anggapan responden tentang kemampuan memimpin karyawan kurang melakukan pekerjaan

2. Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja

menunjukkan bahwa anggapan responden tentang penerangan yang cukup baik. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Penggunaan warna ruangan dinding yang bersih” dengan nilai rata-rata sebesar 3,053, ini menunjukkan bahwa anggapan responden tentang penggunaan warna ruangan dinding yang cukup bersih.

3. Tanggapan Responden Terhadap Tunjangan

menunjukkan bahwa anggapan responden tentang besarnya tunjangan kesehatan yang diterima oleh karyawan cukup besar. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Tunjangan prestasi yang diterima karyawan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,640 , ini menunjukkan bahwa anggapan responden tentang tunjangan prestasi yang diterima karyawan cukup besar.

4. Tanggapan Responden Terhadap Desain Pekerjaan

menunjukkan bahwa anggapan responden tentang pemahaman karyawan terhadap uraian pekerjaan telah ditetapkan. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Kemudahan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya” dengan nilai rata-rata sebesar 3,733, ini menunjukkan bahwa anggapan responden tentang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya cukup mudah.

5. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

menunjukkan bahwa anggapan responden tentang tugas dapat diselesaikan sesuai target. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,653, ini menunjukkan bahwa anggapan responden tentang tugas yang dijalankan cukup sesuai dengan ketentuan.

Teknik Analisis

Hasil perhitungan dalam analisis ini menggunakan program SPSS for Windows release 13.0 seperti yang tercantum pada lampiran, lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	1,532	,423	3,618	,001
	Supervisi (X1)	,117	,047	2,478	,016
	Kondisi Kerja (X2)	,092	,044	2,090	,040
	Tunjangan (X3)	,184	,073	2,517	,014
	Desain Pekerjaan (X4)	,192	,081	2,388	,020
					Partial
					,284
					,242
					,288
					,274

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber

Sumber : Lampiran 4

Persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 1,532 + 0,117 X_1 + 0,092 X_2 + 0,184 X_3 + 0,192 X_4$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta (β_0) sebesar 1,532 menunjukkan besarnya pengaruh supervisi (X_1), kondisi kerja (X_2) tunjangan (X_3) dan desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan, artinya apabila variabel bebas tersebut konstan, maka diprediksikan kinerja karyawan sebesar 1,532 satuan.
2. Koefisien regresi untuk supervisi (X_1) sebesar 0,117. Berarti jika supervisi (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,117 satuan. Dengan anggapan variabel lainnya tetap. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh supervisi (X_1) terhadap kinerja karyawan.
3. Koefisien regresi untuk kondisi kerja (X_2) sebesar 0,092. Berarti jika kondisi kerja (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,092 satuan. Dengan anggapan variabel lainnya tetap. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh kondisi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).
4. Koefisien regresi untuk tunjangan (X_3) sebesar 0,184. Berarti jika tunjangan (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,184 satuan. Dengan anggapan variabel lainnya tetap. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh tunjangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).
5. Koefisien regresi untuk desain pekerjaan (X_4) sebesar 0,192. Berarti jika desain pekerjaan (X_4) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,192 satuan. Dengan anggapan variabel lainnya tetap. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

Nilai koefisien determinasi (R^2) dimana hasil perhitungan dari lampiran 3 sebesar 0,295 atau 29,5 % yang berarti variabel bebas X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 dapat menjelaskan variabel terikat (Y) sebesar 29,5 %.

Untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat maka dapat dilihat besarnya R multiple-nya, diketahui R multiple sebesar 0,543 atau 54,3 % yang berarti bahwa hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah cukup kuat. Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji F dan uji t yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Uji F

Digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersamaan) antara supervisi (X_1), kondisi kerja (X_2) tunjangan (X_3) dan desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 : \beta_2 : \beta_3 : \beta_4 = 0$, secara keseluruhan tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_1 : \beta_1 : \beta_2 : \beta_3 : \beta_4 \neq 0$, secara keseluruhan ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Uji F

Model	Jumlah Kuadrat	Df	Kuadrat Tengah	F hitung	Signifikansi
Regresi	3,953	4	0,988	7,333	0,000
Residual	9,434	70	0,135		
Total	13,387	74			

Sumber : Lampiran 4

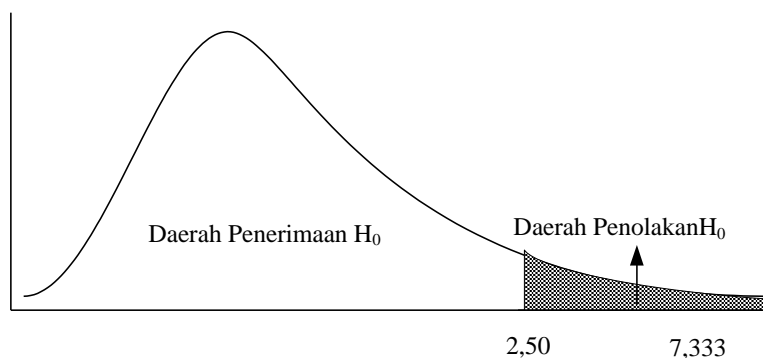
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F hitung sebesar 7,333.

$$F \text{ hitung} = \frac{\text{Kuadrat Tengah Regresi}}{\text{Kuadrat Tengah Sisa}} \quad (\text{Sudjana, 1992 : 9})$$

$$= \frac{0,988}{0,135} = 7,333$$

Menggunakan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) pembilang adalah 4 dan penyebut adalah 70 sehingga diketahui F tabel 2,50

Gambar 4.2
Distribusi Kriteria Penerimaan/Penolakan Hipotesis Secara Simultan



Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 ditolak bila $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$

H_0 diterima bila $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$

Karena $F \text{ hitung} (7,333) > F \text{ tabel} (2,50)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi (X_1), kondisi kerja (X_2) tunjangan (X_3) dan desain pekerjaan (X_4) secara simultan (bersamaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Uji t

Digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial yaitu supervisi (X_1), kondisi kerja (X_2) tunjangan (X_3) dan desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Supervisi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.14

Hasil Perhitungan Uji t Untuk Variabel Supervisi (X_1)

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Korelasi Parsial
X_1	0,117	0,047	2,478	0,284

Sumber : Lampiran 4

$$t \text{ hitung} = \frac{b_1}{Se(b_1)} = \frac{0,117}{0,047} = 2,478$$

$H_0 : \beta_1 = 0$, (tidak ada pengaruh supervisi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y))

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, (ada pengaruh supervisi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y))

Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 70, sehingga t tabel diketahui sebesar 1,9944.

Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

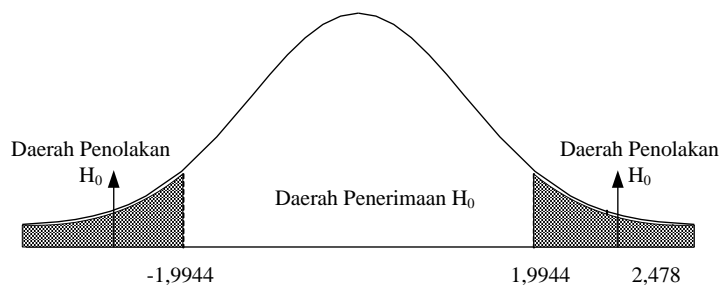
H_0 diterima bila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

H_0 ditolak bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Selanjutnya untuk uji parsial X_1 , dengan nilai t hitung 2,478 dan t tabel 1,9944 dan korelasi parsialnya 0,284, maka gambar kurva distribusi normalnya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3

Kurva Distribusi Uji t Pada Variabel Supervisi (X_1)



Karena t hitung (2,478) > t tabel 1,9944 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai korelasi parsial untuk supervisi sebesar 0,284 artinya perubahan kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh supervisi sebesar 28,4 %.

b. Kondisi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.15

Hasil Perhitungan Uji t Untuk Variabel Kondisi Kerja (X_2)

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Korelasi Parsial
X_2	0,092	0,044	2,090	0,242

Sumber : Lampiran 4

$$t \text{ hitung} = \frac{b_2}{\text{Se}(b_2)} = \frac{0,092}{0,044} = 2,090$$

$H_0 : \beta_2 = 0$, (tidak ada pengaruh kondisi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y))

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, (ada pengaruh kondisi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y))

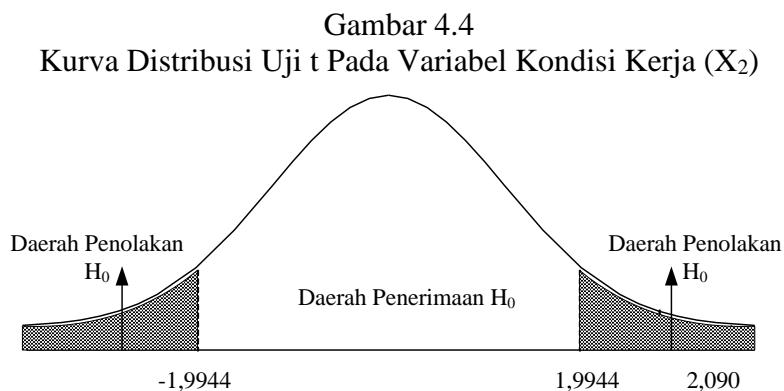
Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 70, sehingga t tabel diketahui sebesar 1,9944.

Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 diterima bila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

H_0 ditolak bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Selanjutnya untuk uji parsial X_2 , dengan nilai t hitung 2,090 dan t tabel 1,9944 dan korelasi parsialnya 0,242, maka gambar kurva distribusi normalnya adalah sebagai berikut :



Karena $t \text{ hitung} (2,090) > t \text{ tabel } 1,9944$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai korelasi parsial untuk kondisi kerja sebesar 0,242 artinya perubahan kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh kondisi kerja sebesar 24,2 %.

c. Tunjangan (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.16

Hasil Perhitungan Uji t Untuk Variabel Tunjangan (X_3)

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Korelasi Parsial
X_3	0,184	0,073	2,517	0,288

Sumber : Lampiran 4

$$t \text{ hitung} = \frac{b_3}{\text{Se}(b_3)} = \frac{0,184}{0,073} = 2,517$$

$H_0 : \beta_3 = 0$, (tidak ada pengaruh tunjangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y))

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, (ada pengaruh tunjangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y))

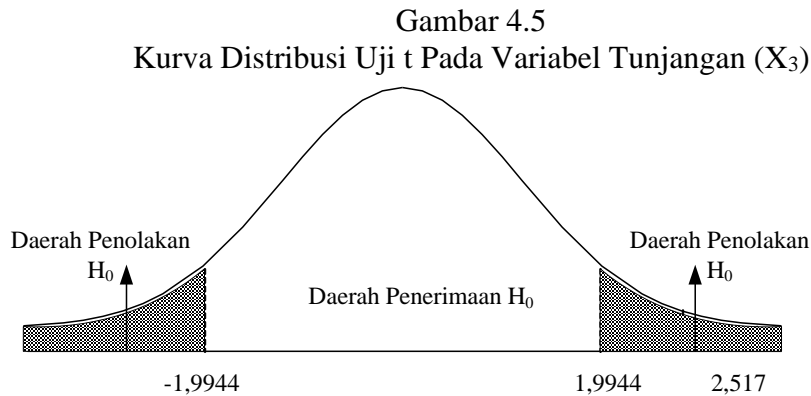
Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 70, sehingga t tabel diketahui sebesar 1,9944.

Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 diterima bila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

H_0 ditolak bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Selanjutnya untuk uji parsial X_3 , dengan nilai t hitung 2,517 dan t tabel 1,9944 dan korelasi parsialnya 0,288, maka gambar kurva distribusi normalnya adalah sebagai berikut :



Karena t hitung (2,517) > t tabel 1,9944 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tunjangan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai korelasi parsial untuk tunjangan sebesar 0,288 artinya perubahan kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh tunjangan sebesar 28,8 %.

d. Desain Pekerjaan (X_4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Uji t Untuk Variabel Desain Pekerjaan (X_4)

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t -hitung	Korelasi Parsial
X_4	0,192	0,081	2,388	0,274

Sumber : Lampiran 4

$$t \text{ hitung} = \frac{b_4}{Se(b_4)} = \frac{0,192}{0,081} = 2,388$$

$H_0 : \beta_4 = 0$, (tidak ada pengaruh desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y))

$H_1 : \beta_4 \neq 0$, (ada pengaruh desain pekerjaan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y))

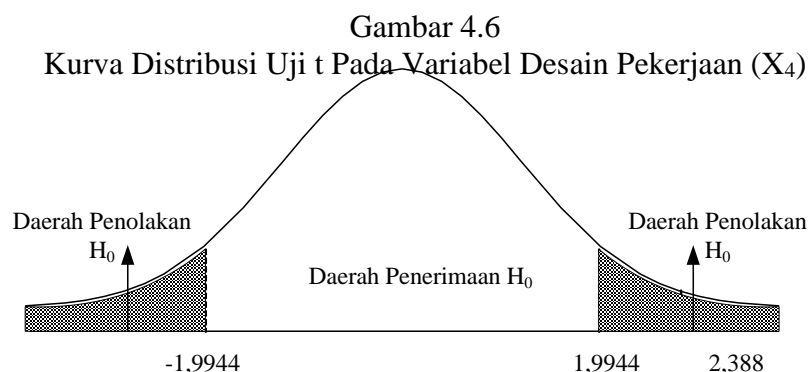
Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 70, sehingga t tabel diketahui sebesar 1,9944.

Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :

H_0 diterima bila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

H_0 ditolak bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

Selanjutnya untuk uji parsial X_4 , dengan nilai t hitung 2,388 dan t tabel 1,9944 dan korelasi parsialnya ,274, maka gambar kurva distribusi normalnya adalah sebagai berikut :



Karena t hitung (2,388) > t tabel 1,9944 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai korelasi parsial untuk desain pekerjaan sebesar 0,274 artinya perubahan kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh desain pekerjaan sebesar 27,4 %.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang digunakan sesuai dengan tujuan hipotesis yang dilakukan, dengan analisis regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam menguji secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, terbukti dengan nilai F hitung lebih besar dari pada F Tabel. Dari data yang ada menunjukkan bahwa, ketiga variabel bebas yaitu supervisi, kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan mampu menjelaskan variabel terikat yaitu kinerja karyawan .
2. Secara parsial variabel supervisi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel , variabel kondisi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung dari t tabel , variabel tunjangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan variabel desain pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Adapun yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Karyawan adalah Variabel Tunjangan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan memperhatikan tentang supervisi karena dari hasil pengujian menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif atau dominan sehingga jika supervisi lebih diperbaiki ini akan memberikan keuntungan pada perusahaan karena kinerja karyawan akan meningkat.
2. Dengan adanya kondisi kerja yang memungkinkan tunjangan yang lebih tinggi dan desain pekerjaan yang lebih baik ini akan memberikan semangat kerja pada karyawan sehingga apabila kondisi kerja, tunjangan dan desain pekerjaan lebih diperhatikan maka ini akan memberikan dampak pada kinerja karyawan, dimana dari hasil analisis menunjukkan dari kondisi kerja tunjangan dan desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahyari Agus, 1985, **Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi**, Edisi Ketiga, BPFE Yogyakarta.

Arifin Noor, 1999, **Aplikasi Konsep Quality of Work Life (QWL) dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul**, Usahawan No 10, Th XXVIII, Oktober 1999.

As'ad, Mohammad, 1995, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.

Bernardin, H. Johnand and Joyce E.A. Russell, 1993, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Mc Graw-Hill International, Inc, Singapore.

- Cascio, Wayne F, 1995, *Managing Human Resources, Productivity, QWL, Profits*, Fourth Edition, Mc Graw Hill, New York
- Cikmat, Sofyan, 1997, **Kinerja**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Davis & Newstrom, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi**, Edisi 7, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dharma, Agus, 1996, **Manajemen Prestasi Kerja**, Rajawali, Jakarta.
- Ekuslie Goestiandi, 1997, **Manajemen Kinerja Mengelola Bukan Sekedar Menilai**, Usahawan No 11 Th XXVI Nopember 1997, hal 33-35.
- Gomes, Faustino, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Greenberg J., Baron Robert A., 1997, *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Six Edition, New Jersey.
- Handoko, Hani, 1997, **Manajemen**, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Halsey, George D., 1983, diterjemahkan oleh Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan, **Bagaimana Memimpin Dan Mengawasi Pegawai Anda**, Aksara Baru, Jakarta.
- Indriyo, Gitosudarmo, dan I Nyoman Sudita, 2000, **Perilaku Keorganisasian**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Lukito, Tjahjana, 1996, **Peningkatan Kinerja Perusahaan; Tinjauan Aspek Budaya, Usahawan** No. 5, Th. XXV, Mei 1996 hal 35-37.
- Luthans, 1996, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore, Mc Graw-Hill, International Edition.
- Martoyo, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Perbaikan, Duta Jasa, Surabaya
- Mondy R., Wayne and Robert M. Noe, 1993, *Human Resources Management*, A Division of Simon & Schuster, Inc., Massachusetts.
- Siagian, Sondang, 1995, **Teori Pengembangan Organisasi**, Jakarta Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset.
- Simamora, Henry, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi ke-1 STIE YKPN, Yogyakarta.
- Stoner, Raymond J., 1995, *Human Resource Management*, John Wiley and Sons, Singapore.
- Sudjana, 1992, **Teknik Analisis Regresi dan Korelasi**, Tarsito Bandung
- Werther Jr., William B., Keith Davis, 1982, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw-Hill, Inc., International Student Edition, Singapore.
- , 1993, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw-Hill, Inc., Fourth Edition, Singapore.