

**PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRAINING DEVELOPMENT AND WORKPLACE
ENVIRONMENT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH
MOTIVATION WORK ON PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)
JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Lanang Kanagad

NIM 110810201095

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRAINING DEVELOPMENT AND WORKPLACE
ENVIRONMENT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH
MOTIVATION WORK ON PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)
JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

Lanang Kanagad

NIM 110810201095

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Lanang Kanagad
NIM : 110810201095
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELAU MOTIVASI KERJA PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember,

Yang menyatakan,

Lanang Kanagad
NIM :110810201095

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MEMALUI MOTIVASI KERJA
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) JEMBER

Nama Mahasiswa : Lanang Kanagad

NIM : 110810201095

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 21 September 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Sudarsih M.Si

NIP 19750106 200003 2 001

Drs. Muhammad Syaharudin M.M

NIP 195509191985031003

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Lanang Kanagad

NIM : 110810201095

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

.....

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Markus Apriono M.M : (.....)
NIP. 196404041989021001

Sekretaris : Drs. Abdul Halim M.si : (.....)
NIP. 195012211978011001

Anggota : Prof. Dr. Isti Fadah M.si : (.....)
NIP. 196610201990022001



Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorazzi, M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Kasturi Rego Dan Sringatun yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Saudaraku, kakak-kakaku Komsyah Wijayanti, Maris Rimbo Wijayanti, Wanitari Afiat dan adikku Dimas Bayu Sakti terimakasih dukungannya.
3. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

"Memimpinlah dari belakang dan biarkan yang lain di depan ketika Anda merayakan kemenangan. Saat bahaya datang, berdirilah paling depan, maka orang akan menghormati anda."

(Nelson Mandela)

"Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis, dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum."

(Mahatma Gandhi)

"Setiap orang berhak membela dirinya dengan benar, tetapi tidak akan lepas dari kenyataan."

(Lanang Kanagad)

RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, Lanang Kanagad, 110810201095; 2015; 73 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Sumber daya manusia adalah aset yang dianggap sangat potensial dan penting karena perannya sebagai roda penggerak segala aktivitas perusahaan. Kelangsungan suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang dimiliki. Agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, diperlukan suatu manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur dan mengelola sumber daya manusia secara baik. Persaingan yang ketat di dalam dunia bisnis menuntut perusahaan agar mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan cara memberikan pelatihan pengembangan. Selain itu, lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri, karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Selain itu untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang berjumlah 58 orang karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

SUMMARY

The Influence Of Training Development And Workplace Environment On Performance Of Employees Through Motivation Work On Pt. Perkebunan Nusantara Xii (Persero) Jember; Lanang Kanagad, 110810201095; 2015; 73 Pages; The Department Of Management, Faculty Of Economics, University Of Jember.

Human resources are assets that are considered very important because of its role and potential as COGS all activities of the company. The survival of a company affected by the human resource factor. In order to make use of existing human resources, required a human resource management that can organize and manage human resources well. Intense competition in the business world is demanding the company to improve the performance of its employees. One way the company can do to improve the performance of its employees is by way of providing training development. In addition, a good working environment can support the implementation of work so that employees have to work and improve the performance of employees. Employee performance can also be affected by the employee's own motivation, because employees will not complete the job properly when in him no motivation and no one made her motivated to get the job done properly.

This research aims to analyze the effect of training on employee development and a work environment on performance. And it aims to analyze the effect of training on employee development and a work environment against work motivation. In addition to analyzing the influence of motivation on performance of employees and analyze the influence of training employee development and a work environment through motivation on performance karyawan. This research was conducted on employees of PT Nusantara Plantation XII (Persero) Jember.

This research can be classified as explanatory research, i.e. research to examine relationships between the variables hypothesized. The population in this research is all employees at PT. Nusantara Plantation XII (Persero) Jember

totalling 58 employees. The source of the data used in this research is the primary and secondary data. Analysis tool used is the path analysis.

The results of this study indicate that training development and work environment positive and significant effect on performance of employees. Training and employee development and a work environment positive and significant effect against the work motivation. Additionally significant motivation and a positive effect on performance, as well as employee training employee development and a work environment positive and significant effect on performance of employees through motivation.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, dan karuniaNya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JEMBER”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dapat berjalan sebagai mana mestinya karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dra. Sudarsih M.Si dan Drs. Muhammad Syaharudin M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah dengan sepenuh hati, sabar, dan pengertian memberikan banyak semangat dan nasehat yang membangun dan bermanfaat bagi penulis.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu dan seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang banyak memberikan semangat tersendiri dalam penyelesaian skripsi.
5. Kedua Orang Tuaku, Ibu Sringatun dan Kasturi Rego yang telah memberikan banyak sekali kasih sayang, cinta, doa, semangat, pengertian, perhatian dan segalanya selama perjalanan penyelesaian skripsi.

6. Pimpinan dan seluruh karyawan serta staf PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Jember yang telah bersedia membantu dalam penyusunan skripsi.
7. Kakak-kakakku tercinta Maris Rimbo Wijayanti S.T, Wanitari Afiat S.S, Komsyah Wijayanti dan adikku tercinta Dimas Bayu Sakti yang selalu memberikan semangat, doa, dan kasih sayang selama perjalanan penyelesaian skripsi.
8. Teman - temanku Lengga, Sandi, Yugo, Nadia, Widya, Anggi, Munir, Arie, Bela, Vemmy, Samantha, Tyas, Yebbi, Hendrik, Amin, Dian, Hasan, Lobby, Rezi, Anis, Dani, Hasan S, Bayu, Najib terima kasih untuk semangat, masukan dan persahabatan selama ini.
9. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2011 Fakultas Ekonomi Universitas Jember, semoga kesuksesan menyertai kalian.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah tulus ikhlas membantu. Penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya, Amin.

Jember,

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY.....	ix
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB. 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Tinjau Teori	6
2.1.1 Pelatihan Pengembangan	6
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	8
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	10
2.1.4 Motivasi Kerja.....	13
2.2 Pengaruh Antar Variabel	14
2.3 Penelitian Terdahulu	17
2.4 Kerangka Konseptual.....	19
2.5 Hipotesis Penelitian	19
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	21

3.1 Rancangan Peneleitian	21
3.2 Populasi dan Sampel	21
3.3 Sumber Data.....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data	22
3.5 Identifikasi Variabel.....	23
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	23
3.6.1 Definisi Operasional.....	23
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel	25
3.7 Metode Analisis Data.....	25
3.7.1 Uji Instrument Data.....	25
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	27
3.7.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	28
3.7.4 Uji Hipotesis	30
3.7.5 Triming Theory	30
3.7.6 Perhitungan Jalur.....	31
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	33
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Hasil Penelitian	35
4.1.1 Gambaran Singkat PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	35
4.1.1.1 Profil Pt. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.....	35
4.1.1.2 Visi dan Misi	35
4.1.1.3 Maksud dan Tujuan Pendirian Perusahaan	36
4.1.1.4 Nilai-nilai Perusahaan dan Strategi	36
4.1.1.5 Struktur Organisasi	38
4.1.2 Karakteristik Responden	50
4.1.3 Statistik Deskriptif Penelitian	52
4.1.4 Uji Instrumen	56
4.1.5 Analisis Jalur	59
4.2 Pembahasan.....	66

4.2.1 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja.....	67
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	68
4.2.3 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Motivasi	68
4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi	69
4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	70
4.2.6 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	70
4.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Melalui Motivasi.....	71
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	73
BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1 Nama-nama Kebun Pada PT. PN XII (Persero) Wilyah II	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	52
Tabel 4.5 Distribusi Frekwensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan Pengembangan	53
Tabel 4.6 Distribusi Frekwensi Jawaban Responden terhadap Variabel Lingkungan Kerja	53
Tabel 4.7 Distribusi Frekwensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja	54
Tabel 4.8 Distribusi Frekwensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	56
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	57
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur	59
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual Penelitian	19
Gambar 3.1: Model Analisis Jalur	29
Gambar 3.2: Kerangka Pemecahan Masalah	33
Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT. PN XII (Persero).....	39
Gambar 4.2: Struktur Organisasi PT. PN XII (Persero) Wilyah II.....	45
Gambar 4.3: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	60
Gambar 4.4: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2.....	61
Gambar 4.5: Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1	63
Gambar 4.6: Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2.....	63
Gambar 4.7: Hasil Analisis Jalur	65

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan atau organisasi didirikan karena adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. Untuk mendukung tercapainya tujuan-tujuan tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia yang baik dalam segi kualitas maupun kuantitasnya. Dalam organisasi atau perusahaan sumber daya manusia adalah aset yang dianggap sangat potensial dan penting karena perannya sebagai roda penggerak segala aktivitas perusahaan. Kelangsungan suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang dimiliki. Agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, diperlukan suatu manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur dan mengelola sumber daya manusia secara baik. Sumber daya manusia berperan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja SDM perlu diperhatikan agar SDM tersebut dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Persaingan yang ketat di dalam dunia bisnis menuntut perusahaan agar mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan cara memberikan pelatihan pengembangan. Menurut Hani Handoko (1987:104), pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan agar mereka mampu mengembangkan keterampilan serta kemampuan yang dimilikinya. Pelatihan pengembangan karyawan dilakukan dengan tujuan agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Upaya pelatihan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan dan membantu karyawan agar mampu

mengatasi tanggung jawabnya kedepannya. Pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan. Akan tetapi, jika sebuah perusahaan ingin memiliki daya saing tinggi di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan di seluruh lapisan karyawan melalui pelatihan pengembangan. Terpenuhinya pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja baik fisik maupun non fisik, karena lingkungan kerja fisik yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sebuah perusahaan (Sedarmayanti, 2009:21). Karyawan menginginkan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan yang meliputi ruang kerja yang nyaman, rekan kerja yang menyenangkan untuk bekerja sama dalam pekerjaan, pemimpin yang bijaksana dan adil, fasilitas sarana dan prasarana fisik yang baik, kebijakan dan peraturan yang baik dan tepat, imbalan jasa uang dan non uang yang layak dan adil, jenis pekerjaan yang sesuai dan berkualitas serta tantangan kerja yang menarik.

Aspek lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi berasal dari kata motif (*motive*). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Wilson, 2012:312). Robbins dan Coulter (dalam Titisari, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

Pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2002:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

padanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting adalah usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

PT. Perkebunan Nusantara XII Jember mengakui bahwa pelatihan pengembangan karyawan sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pihak PT. Perkebunan Nusantara XII Jember diberikan tanggung jawab untuk mencapai tingkat produksi yang ditetapkan. Oleh karena itu, agar target produksi tersebut dapat tercapai, maka pihak PT. Perkebunan Nusantara XII Jember harus lebih memperhatikan pelatihan pengembangan karyawannya. Maka dari itu, pelatihan pengembangan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember menjadi hal yang sangat penting guna mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

PT. Perkebunan Nusantara XII Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanian yang menghasilkan produk-produk pertanian seperti kopi, kakao, karet, tanaman hortikultura, dan kayu. PT. Perkebunan Nusantara XII Jember juga perlu memperhatikan motivasi kerja karyawannya. Hal ini dikarenakan saat ini motivasi kerja menjadi hal yang sering diperhatikan oleh karyawan. Selain itu, motivasi kerja karyawan yang lebih baik, akan mendorong karyawan untuk lebih bekerja secara optimal. Apabila karyawan dapat bekerja dengan optimal, maka tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII Jember dapat tercapai dengan baik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?
3. Apakah pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?
6. Apakah pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yaitu:

a. Bagi Perusahaan

Memberikan tambahan informasi tentang pentingnya pelatihan pengembangan karyawan, lingkungan kerja bagi karyawan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.

b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan membantu memperoleh pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan terutama beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat memperkaya ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan referensi dan acuan penelitian selanjutnya jika ada penelitian dengan topik dan objek yang sama.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pelatihan Pengembangan Karyawan

a. Pengertian pelatihan pengembangan

Memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pelatihan pengembangan karyawan. Pengertian pelatihan menurut Notoatmodjo (2003:28) adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Menurut Hasibuan (2003:57), pelatihan sama dengan pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pelatihan berorientasi pada praktek dan dilakukan di lapangan. Sastrohadiwiryo (2001:199) mengemukakan bahwa pelatihan pengembangan tenaga kerja merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, sekaligus merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya, agar efektivitas pelatihan pengembangan dapat terjamin, perlu penanganannya yang serius, baik yang menyangkut sarana maupun prasarana.

Jenis pelatihan pengembangan yang disesuaikan dengan perusahaan bergantung kepada beberapa faktor, seperti kecakapan yang diperlukan dalam jabatan/pekerjaan serta berharap memperoleh jalan pemecahan masalah yang ada pada perusahaan. Melalui keikutsertaan dalam program pelatihan pengembangan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang (*future oriented*), dan karenanya pelatihan pengembangan merupakan salah satu investasi sumber daya manusia (*human investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2002).

Pelatihan pengembangan merupakan salah satu fungsi manajemen tenaga kerja yang harus dilaksanakan, karena sebagai tanggung jawab atas

pengembangan tenaga kerja, khususnya menyangkut kualitas. Kebijakan mengenai tenaga kerja pada umumnya menyarankan agar masing-masing tenaga kerja diberi kesempatan melanjutkan pelatihan sebagai pengembangan pribadi sambil bekerja. Kebijakan memandang pelatihan pengembangan karyawan sebagai alat untuk menjamin agar seluruh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan serta ikut ambil bagian dalam kegiatannya.

Simamora (2003:268) mengemukakan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai aktivitas pengembangan karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sikap-sikap kepribadian.

Menurut Handoko (2011:104), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu pelatihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Manfaat yang diharapkan dari pelatihan pengembangan karyawan menurut sastrohadiwiryo (2001:212-214) meliputi:

1. Peningkatan keahlian kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian yang beraneka ragam. Ada yang memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan di bawah standar. Dengan adanya pendidikan pelatihan, para tenaga kerja diharapkan dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

2. Pengurangan keterlambatan kerja, kemangkiran, serta perpindahan tenaga kerja.

Apabila timbul hal-hal tersebut, manajemen pada seluruh hierarki perusahaan, khususnya manajemen tenaga kerja harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan pelatihan. Dengan begitu diharapkan tingkat tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengurangi tindakan-tindakan negatif.

3. Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan, dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

Apabila sering timbul hal-hal tersebut, tindakan yang paling tepat dan harus dilakukan adalah menyelenggarakan pendidikan pelatihan. Penyelenggaraan itu dimaksudkan agar pemeliharaanterhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan kerja, kerusakan, dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

4. Peningkatan produktivitas kerja

Apabila tidak memiliki gairah dan semangat kerja, tentu prosuktifitas kerja pun akan rendah atau bahkan merosot. Agar produktivitas kerja meningkat, salah satu cara yang harus ditempuh adalah menyelenggarakan pendidikan pelatihan bagu tenaga kerjanya.

5. Peningkatan kecakapan kerja

Perkembangan teknologi yang semakin maju, menuntut para tenaga kerja mampu menggunakannya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerja. Salah satun metode yang dipandang efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja dalah melalui penyelenggaraan pendidikan pelatihan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

- a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Veitzhal (2004:165), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini meliputi: tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan antara

orang-orang yang ada di tempat tersebut. Sementara itu menurut Edy (2010:118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2009:12) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan terbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan.

Menurut Sedarmayanti (2009:26), indikator lingkungan kerja diantaranya:

- a. Penerangan/ Cahaya, penerangan atau cahaya sangat besar bermanfaat bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Cahaya yang kurang jelas akan membuat pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Dekorasi/tata letak, penataan ruangan dan penempatan alat-alat kerja yang baik akan memudahkan karyawan dalam bergerak dan menghindarkan karyawan dari alat-alat yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja.
- c. Suhu udara, udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau partikel-partikel yang berbahaya akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
- d. Suara bising, salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar mengatasi adalah kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, mengingat pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan efisien sehingga produktifitas kerja meningkat.

- e. Hubungan karyawan dengan atasan, lingkungan kerja menyenangkan bagi karyawan melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wilson (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (*job standart*). Moeheriono (2012:95) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Tanpa adanya tujuan atau target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dengan tingkat besarnya imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Wilson (2012:232), bagi suatu perusahaan kinerja yang baik memiliki berbagai bermanfaat antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan karena kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

5. Mengukur kinerja karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat melalui sebagai berikut:

a. Jumlah pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi suatu standar pekerjaan. Setiap pekerjaan tentunya memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi standar tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai dengan standarnya.

b. Kualitas pekerjaan

Suatu pekerjaan tentu mempunyai persyaratan yang menentukan kualitas yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan. Karyawan tentunya harus menyesuaikan dengan tuntutan standar pekerjaan yang dimilikinya. Bila seorang karyawan dapat menghasilkan hasil yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda untuk setiap jenis pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tepat waktu. Hal ini disebabkan karyawan tersebut pastinya mempunyai pekerjaan lain yang juga harus diselesaikan. Jadi bila suatu pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu tentu akan menghambat pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan dengan tingkat keaktifan karyawan dalam hal kehadiran dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

e. Kemampuan kerja sama

Terkadang ada pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan oleh satu karyawan saja, namun membutuhkan kerja sama dengan karyawan lainnya.

2.14 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Wilson, 2012:312). Mathis dan Jackson (Wilson, 2012:312) mengatakan motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul sia-sia. Robbins dan Coulter (Purnamie, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

Menurut Saydan (Fatmawati *et al.*, 2012) tujuan pemberian motivasi bagi pegawai/ karyawan adalah untuk:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2000:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Makmun (Purnamie, 2014:27) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

1. Durasi kegiatan
2. Frekuensi kegiatan
3. Persistensi pada kegiatan
4. Ketabahan, keuletan, dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
5. Devosi dan pengorbanan mencapai tujuan
6. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
7. Tingkat kualifikasi prestasi/produk (output) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

2.2 Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawannya (Handoko 2011:105). Hasil penelitian Ninin (2012), pelatihan pengembangan karyawan

mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat pengembangan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Pelatihan pengembangan karyawan dilakukan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya setiap karyawan berhubungan langsung dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan semangat kerja karyawan yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Sukanto dan Indriyo (1999:151) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, kinerja menjadi menurun, karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, hingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

c. Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karyawan merupakan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Seorang karyawan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan maupun bakat-bakat lain yang dimilikinya. Dengan adanya pelatihan pengembangan, para karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan peningkatan mutu yang adil. Hasil penelitian Septyaningsih (2010) pelaksanaan pelatihan pengembangan secara merata akan memberikan motivasi kerja tersendiri bagi karyawan.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Edy (2010:118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak nyaman akan mengakibatkan

turunnya motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2007:92), motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja dan atusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pemberian motivasi yang tepat pada karyawan akan memberikan dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara juga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (tanpa tahun) pada karyawan produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara, motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

f. Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Pengembangan karyawan merupakan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Melalui pelatihan pengembangan, seorang karyawan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan maupun bakat-bakat lain yang dimilikinya. Dengan adanya pelatihan pengembangan, para karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan peningkatan mutu yang adil. Hasil penelitian Ninin (2010) pelaksanaan pelatihan pengembangan secara merata akan memberikan motivasi kerja tersendiri bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja.

g. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Menurut Nitisemito (dalam Merysca, 2012:1) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak nyaman akan mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Penelitian Merysca (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Ringkasan penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Elfina Marlia (2007)	Pendidikan dan pelatihan (X) Prestasi Kerja (Y)	Analisis Deskriptif	Terdapat korelasi positif antara variabel X pendidikan pelatihan dengan variabel Y prestasi kerja, bahwa pendidikan pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja.
2.	Saputra (2011)	Lingkungan kerja (X1), kepuasan kerja (X2), kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua variabel yaitu lingkungan kerja(X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).
3.	Ninin Non Ayu Salmah (2012)	Program Pelatihan (X1) Pengembangan Karyawan (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Linear Berganda	Secara simultan, program pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan
4.	Susitiningrum, Handoyono, dan Reni (2015)	Lingkungan kerja (X1), Motivasi kerja (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja (Y)	Analisis Faktor	Pengaruh secara parsial lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Y), motivasi (X2) terhadap kinerja (Y), disiplin kerja (X3) terhadap kinerja (Y)

Sumber : Elfina (2007), Saputra (2011), Ninin (2012), Susitiningrum (2015).

Elfina Marlia (2007) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Inti (Persero) Bandung”. Hasil penelitian yang menggunakan Analisis deskriptif yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Pada PT. Inti (Persero) Bandung. Terdapat korelasi positif antara variabel X pendidikan dan pelatihan dengan variabel Y prestasi kerja karyawan. Jika

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat.

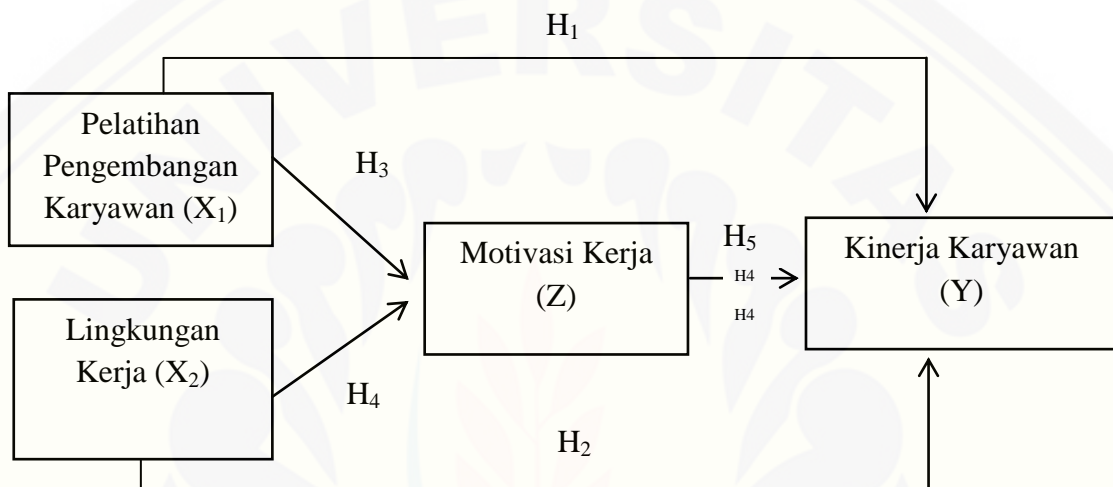
Saputra (2011) dalam penelitian berjudul pengaruh lingkungan dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja (studi pada PT. Industri Sandang Nusantara (ISN) Unit Patal Lawang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. ISN unit Patal Lawang yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 54 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Adapun hasil penelitian ini adalah dua variabel yaitu lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ninin Non Ayu Salmah (2012) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Muba Elektrik Power Sekayu”. Hasil penelitian menggunakan analisis linier berganda yaitu: secara simultan, program pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dan secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Susitiningrum, Handoko Dan Reni (2015) penelitian berjudul (Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Njoja Meneer Semarang”. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor. Sampel pada penelitian ini berjumlah 70 responden yang merupakan karyawan bagian produksi PT. Njoja Meneer Semarang. Berdasarkan hasil analisis statistik diketahui secara parsial dan simultan antara lingkungan kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y).

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Berikut merupakan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel pelatihan pengembangan karyawan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.



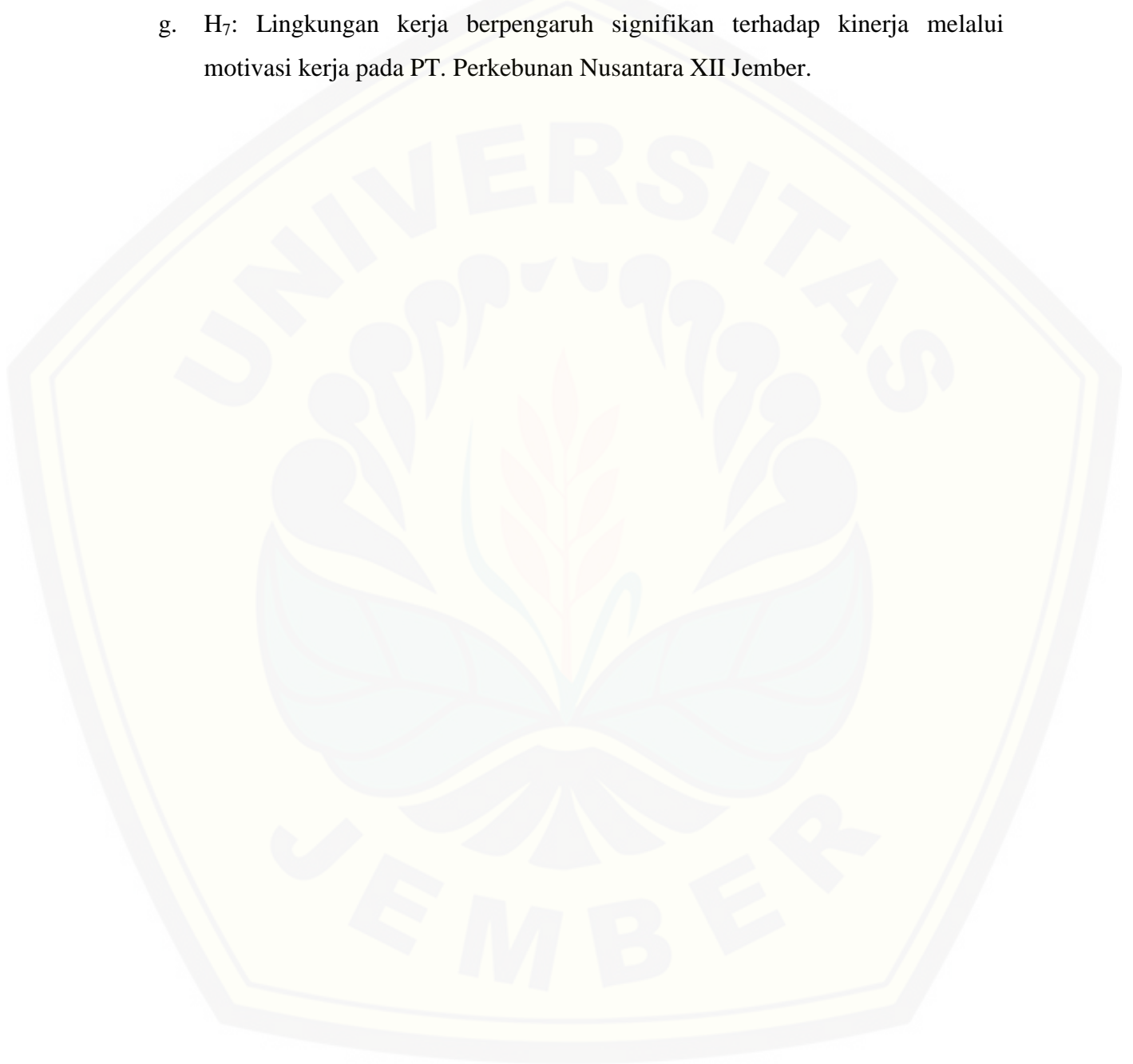
Gambar 2.1. Kerangka konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁: Pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- H₂: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- H₃: Pelatihan Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- H₄: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.

- e. H₅: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- f. H₆: Pelatihan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- g. H₇: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.



BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana menyeluruh dari penelitian yang mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai pada analisis akhir data yang selanjutnya disimpulkan dan diberikan saran.

Penelitian yang akan dilakukan ini termasuk dalam jenis penelitian yang menggunakan *Explanatory Research* dimana penelitian ini digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya pola hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember sebanyak 58 orang, yang terdiri dari 50 orang karyawan tetap dan 8 orang karyawan tidak tetap.

b. Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus dan semua anggota populasi dijadikan sebagai subjek penelitian. Sehingga populasi juga berperan sebagai sampel penelitian.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dan diusahakan sendiri oleh peneliti. Data tersebut meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisioner yang berkaitan dengan variabel bebas pelatihan pengembangan

karyawan (X_1), lingkungan kerja (X_2), variabel intervening motivasi kerja (Z), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y).

2. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung dan tidak diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu bukti-bukti tulisan (dokumentasi) administrasi yang ada pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, jurnal, artikel, internet, dan studinpustaka yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian daftar pernyataan disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden dan setelah diisi kemudian dikirim atau dikembalikan lagi pada peneliti. Hal ini supaya peneliti mendapat informasi dari responden (Bungin, 2006:122).

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Pada saat mengajukan pertanyaan, penelitian dapat berbicara berhadapan langsung dengan alat responden atau hal itu tidak mungkin dilakukan, juga bisa melalui alat komunikasi (Sanusi, 2011:105). Wawancara yang dilakukan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara langsung kepada subjek penelitian tanpa melalui alat komunikasi.

3. Studi Pustaka

Studi Kepustakaan adalah metode yang dilakukan dengan membaca buku-buku dan majalah yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, skripsi maupun thesis sebagai acuan penelitian terdahulu, dan dengan cara browsing di internet untuk mencari artikel-artikel serta jurnal-jurnal atau data-data yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam, yaitu:

- 1) *Independent variable*/ variabel bebas (X). Terdapat dua variabel bebas yaitu: pelatihan pengembangan Karyawan (X_1), lingkungan kerja (X_2)
- 2) *Intervening variable*/ variabel antara (Z) yaitu motivasi kerja.
- 3) *Dependent variable*/ variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dan akan diteliti dalam penelitian. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas atau *Independen*
 - a. Pelatihan Pengembangan Karyawan (X_1)

Pelatihan pengembangan karyawan adalah sebagai aktivitas pengembangan karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru didalam PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Indikator yang digunakan adalah:

1. Peningkatan keahlian kerja
 2. Pengurangan keterlambatan kerja, kemangkiran serta perindhan tenaga kerja
 3. Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja
 4. Peningkatan produktivitas kerja
 5. Peningkatan kecakapan kerja.
- b. Lingkungan kerja (X_2)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember karyawan baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Indikator lingkungan kerja yang digunakan adalah:

1. Penerangan/cahaya

2. Dekorasi/tata letak
 3. Suhu udara
 4. Suara bising
 5. Hubungan antar karyawan dengan atasan
 6. Hubungan antar karyawan.
- c. Motivasi Kerja (Z)
- Untuk motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain:
1. Durasi kegiatan
 2. Frekuensi kegiatan
 3. Pesistensi pada kegiatan
 4. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
 5. Devosi atau pengorbanan mencapai tujuan
 6. Tingkat aspirasi yang henda dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
 7. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (output) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
 8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan.
- d. Kinerja Karyawan (Y)
- Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja antara lain:
1. Jumlah pekerjaan
 2. Kualitas pekerjaan
 3. Ketepatan waktu
 4. Kehadiran
 5. Kemampuan kerja sama.

3.6.2 Skala Pengukuran

Pengukuran variabel X_1 (Pelatihan Pengembangan Karyawan), variabel X_2 (lingkungan kerja), variabel Z (motivasi kerja) dan variabel Y (kinerja karyawan) dilakukan dengan menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009:133).

Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria:

- b. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- c. Skor 4 : Setuju (S)
- d. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- e. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- f. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.7 Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan ;

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor pertanyaan
- Y = Skor total
- n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Sedangkan jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid (Sugiyono,2009:115).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan

variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF

(*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

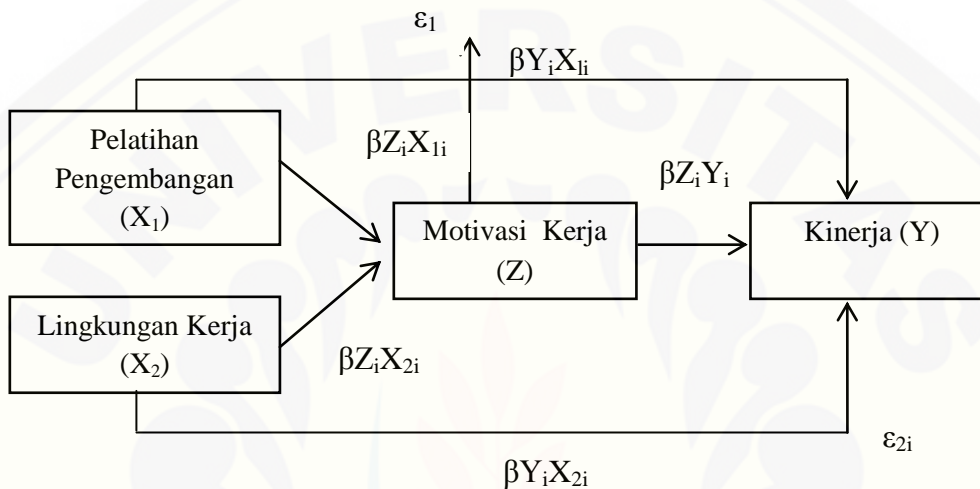
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- 3) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 4) Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

Model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Model analisis jalur (*path analysis*)

Keterangan:

$\beta_{X_1 Y_{1i}}$ = koefisien jalur pengaruh langsung X_{1i} terhadap Y_i

$\beta_{X_2 Y_{2i}}$ = koefisien jalur pengaruh langsung X_{2i} terhadap Y_i

$\beta_{Z_i X_{1i} Y}$ = koefisien jalur pengaruh langsung X_{1i} terhadap Y_i

$\beta_{Z_i X_{2i} Y}$ = koefisien jalur pengaruh langsung X_{2i} terhadap Y_i

$\beta_{Z_i Y_i}$ = koefisien jalur pengaruh langsung Z_i terhadap Y_i

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut ini:

$$Z = \beta_{Z_i X_{1i}} + \beta_{Z_i X_{2i}} + \beta_{Z_i X_{3i}} + \varepsilon_{1i} \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{Y_i X_{1i}} + \beta_{Y_i X_{2i}} + \beta_{Y_i X_{3i}} + \beta_{Z_i Y_i} + \varepsilon_{2i} \quad (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

X_1 = Pelatihan pengembangan karyawan

X_2 = Lingkungan kerja

Z = Motivasi kerja

Y = Kinerja karyawan

$\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i}$ = Residual variabel/ error.

3.7.4 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya pengaruh antara pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara XII Jember.

Rumusny adalah :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (uji 2 sisi, $0,05 : 2 = 0,025$)

2.7.5 Trimming Theory

Menurut Riduwan (dalam Erna, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128):

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan

3.7.6 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
 1. Pengaruh pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja (Y)
$$DE_{YiX1i} = X_1 \rightarrow Y$$
 2. Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y)
$$DE_{YiX2i} = X_2 \rightarrow Y$$
 3. Pengaruh pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap motivasi kerja (Z)
$$DE_{ZX1i} = X_1 \rightarrow Z$$
 4. Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z)
$$DE_{ZX2i} = X_2 \rightarrow Z$$
 5. Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y)
$$DE_{YiZi} = Z \rightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

- 1) Pengaruh pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$IE_{YiZiX1i} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$IE_{YiZiX2i} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau EI):

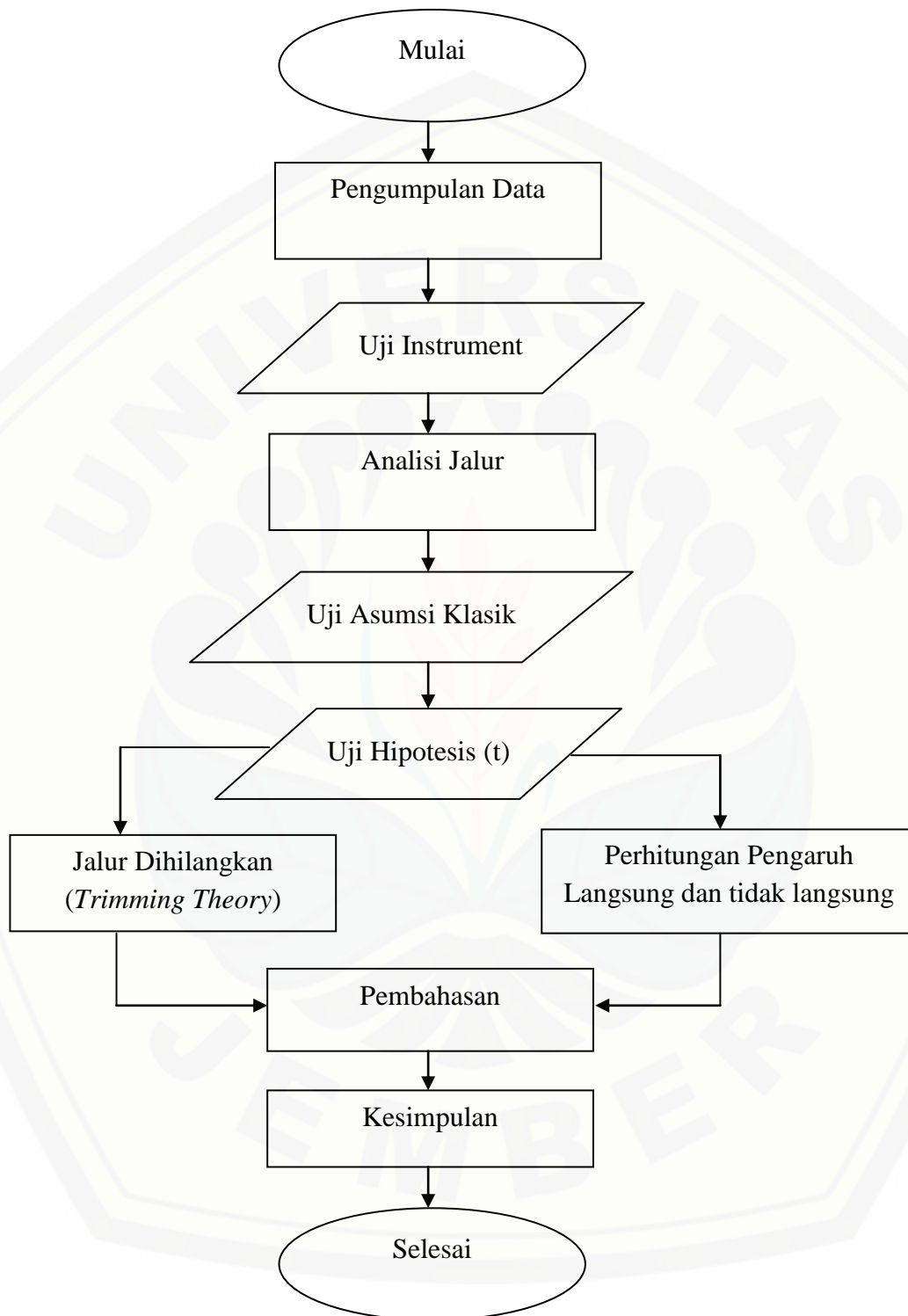
- 1) Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

$$TE_{YiZiX1i} = DE_{YiX1i} + IE_{YiZiX1i}$$

- 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

$$TE_{YiZiX2i} = DE_{YiX2i} + IE_{YiZiX2i}$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3. Kerangka pemecahan masalah

Keterangan :

1. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data, yaitu tahap pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden berupa pertanyaan- pertanyaan tertulis. Kuesioner tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
3. Uji normalitas, validitas dan reabilitas dilakukan setelah melakukan pengumpulan data untuk mengetahui data berdistribusi normal, kepercayaan dan kehandalan data apakah sudah sesuai jika dipergunakan dalam penelitian.
4. Sebelum dilakukan analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya adalah uji asumsi klasik (uji multikolinearitas, heterokedasitas dan normalitas model).
5. Analisis jalur (*Path Analysis*), bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel yang digunakan.
6. Uji hipotesis (Uji t), bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji t ini dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu:
 - a. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan penelitian ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - b. Jika jalur terbukti signifikan pada tingkat alfa tertentu, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
7. Pembahasan, interpretasi output SPSS
8. Menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
9. Selesai, yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Singkat PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

4.1.1.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

PT. Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia. Dengan luas area konsensi 80.9278 Ha. Kantor pusat PT.PN XII berada di jalan Rajawali No.44 Surabaya, sedangkan untuk usaha terbesar di wilayah Jawa Timur mulai dari Kabupaten Ngawi sampai Kabupaten Banyuwangi yang terdiri dari atas 34 usaha strategis dan dua unit rumah sakit yang berada di wilayah kabupaten Jember dan Banyuwangi.

PTPN XII didirikan berdasarkan peraturan pemerintah nomor 17 tahun 1996 pada tanggal 14 Februari 1996. Pendirian perseroan dituangkan dalam akte notaris nomor 45 tanggal 11 Maret dari notaris Harun Kamil, S.H di Jakarta dan telah mendapat pengesahan Menteri Kehakiman dengan surat Keputusan nomor C2-8340 HT.01.01 tahun 1996 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan anggaran dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, S.H dan disahkan oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia dengan SK NO.22950 HT 01.04 tahun 2000.

4.1.1.2 Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

a. Visi Perusahaan

“Menjadi Perusahaan Agribisnis yang berdaya saing dan tumbuh berkelanjutan” PTPN XII sebagai perusahaan agribisnis yang berintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitif advantage*) melalui inovasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder* lain.

b. Misi Perusahaan

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*
2. Meningkatkan nilai dan daya saing dalam perusahaan melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bemutu tinggi.
3. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai tinggi bagi *shareholder* dan *stakeholder* lainnya.
4. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

4.1.1.3 Maksud dan Tujuan Pendirian Perusahaan

Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di Sub Sektor Pertanian dalam arti seluas-luasnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas melalui usaha agribisnis yang sehat sehingga bermanfaat bagi negara, masyarakat dan stakeholder lainnya.

Disamping maksud dan tujuan tersebut diatas secara komersial perusahaan berutujuan untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan (*profitable*), makmur (*posper*), dan berkelanjutan (*sustainable*).

4.1.1.4 Nilai-nilai Perusahaan dan Strategi

4.1.1.4.1 Nilai-nilai Perusahaan

PTPN XII (Persero) memiliki beberapa nilai-nilai perusahaan yang harus diterapkan, meliputi:

- a. Semua insan adalah pelaku bisnis yang profesional, berintegritas tinggi sekaligus setia, dan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.
- b. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah dan menunjang keunggulan dalam persaingan.

- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada karyawan secara adil.
- d. Penilaian didasarkan atas kompetensi dan kinerja karyawan, dan bukan lagi berdasarkan senioritas.
- e. Semua insan sadar bahwa masa depan perusahaan tergantung pada orang-orang didalamnya dan keputusan yang dibuat hari ini mempengaruhi nasib perusahaan dikemudian hari.

Mendorong kreativitas serta inovasi karyawan demi terjaminnya masa depan perusahaan.

4.1.1.4.2 Strategi

PTPN XII (Persero) menerapkan beberapa strategi yang dilakukan, meliputi (<http://www.ptpn12.com/rolas/index.php/profil/>):

- a. Menjaga kesinambungan usaha, dan mampu menghasilkan laba agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Untuk itu pendekatan yang dilakukan adalah dengan mewujudkan Unit Kerja sebagai *Profit Centre* dengan memberikan pendelegasian wewenang yang lebih besar.
- b. Menempuh pola intensifikasi dalam mengembangkan usaha HGU yang tersedia. Memanfaatkan lahan-lahan secara optimal, baik sendiri maupun bermitra dengan masyarakat sekitar yang berdampak positif bagi masyarakat dan meningkatkan pendapatan perusahaan.
- c. Mengembangkan teknologi untuk memperbaiki hambatan kesuburan tanah dan pola iklim.
- d. Memanfaatkan potensi alam yang mempunyai nilai kepariwisataan dengan mengembangkan agrowisata.
- e. Memantapkan posisi rumah sakit sebagai fungsi pelayanan kesehatan bagi karyawan dan masyarakat pada umumnya.

Menyesuaikan keahlian (*skill*) Sumber Daya Manusia sesuai tuntutan era pasar global. Untuk itu diadakan pelatihan bagi karyawan, mulai dari mandor, sinder sampai jenjang teratas, sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.1.1.5 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

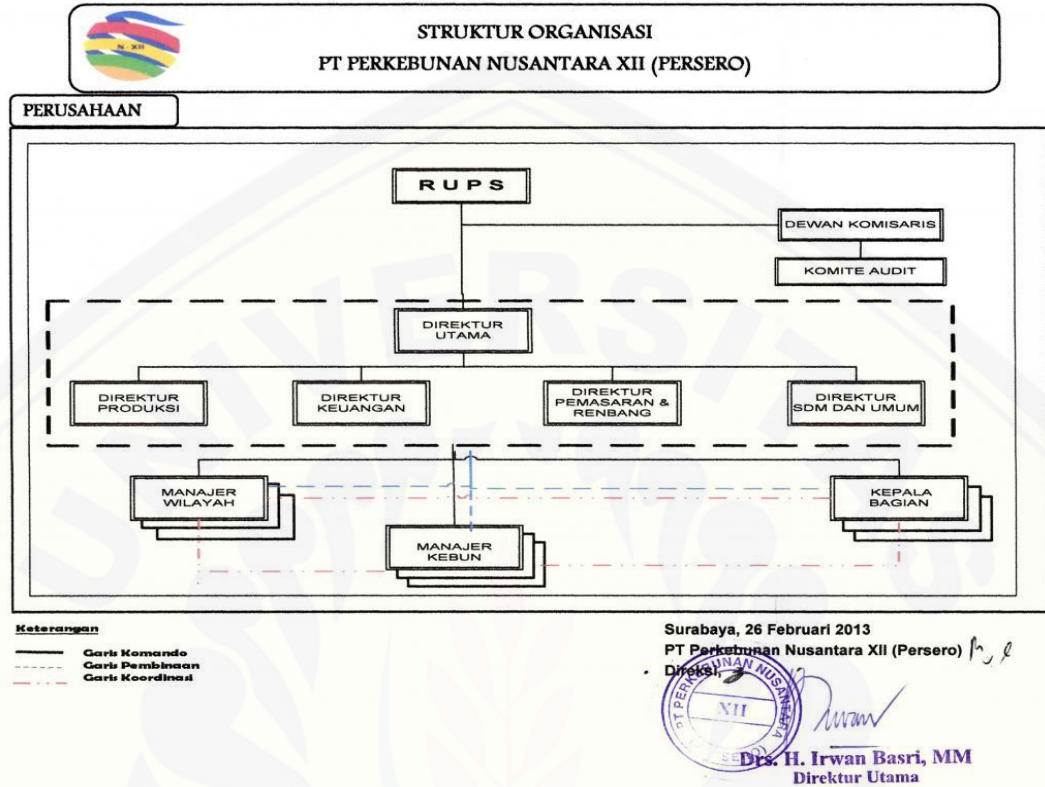
Setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun kecil organisasi merupakan hal yang sangat penting, semakin besar perusahaan semakin penting pula arti dari organisasi karena pada perusahaan yang besar masalah organisasi semakin bertambah sulit dan kompleks.

Struktur organisasi sebenarnya adalah istilah yang agak rancu. Menurut Hatch (1997: 161) struktur organisasi setidaknya-tidaknya harus dibedakan kedalam dua aspek : struktur fisik dan sosial. Namun, sudah menjadi kebiasaan hingga sekarang bahwa istilah struktur organisasi selalu merujuk pada struktur sosial, bukan struktur fisik. Dengan perkataan lain, istilah struktur organisasi di sini sebenarnya maksudnya adalah 'struktur sosial organisasi' (*organizational social structure*)

Struktur organisasi mengacu pada hubungan diantara elemen-elemen sosial yang meliputi orang, posisi, dan unit-unit organisasi di mana mereka berada (Hatch, 1997: 161). Dapat diartikan di sini bahwa struktur organisasi menjelaskan pengaturan berbagai elemen organisasi agar berada pada tempat dan fungsinya masing-masing, sehingga efektif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4.1.1.5.1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nsantara XII (Persero)

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantra XII (Persero)



Uraian umum tentang struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantra XII :

1. RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan organ Perusahaan yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam struktur kepengurusan Perusahaan dan memegang segala kewenangan untuk menentukan arah Perusahaan yang tidak diserahkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris. Mengingat PTPN XII (Persero) sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah maka Pemegang Saham Perusahaan diwakili oleh Menteri Negara BUMN. Namun demikian, RUPS yang merupakan representasi dari kekuasaan Pemegang Saham dalam membuat keputusan tetap didasarkan pada kepentingan usaha Perusahaan dalam jangka panjang. RUPS Perusahaan terdiri dari:

1. RUPS Tahunan, dilaksanakan untuk membahas laporan Direksi mengenai pengesahan perhitungan tahunan dilaksanakan paling lambat bulan Juni

setelah penutupan tahun buku yang bersangkutan serta mengesahkan RKAP yang dilaksanakan paling lambat bulan Januari setelah tahun buku baru dimulai

2. RUPS Luar Biasa (RUPSLB) diadakan bila dianggap perlu setiap saat oleh Direksi dan atau Dewan Komisaris dan/atau Pemegang Saham dengan permintaan tertulis dan menyebutkan hal-hal yang akan dibicarakan disertai alasannya.

Wewenang dan hak-hak RUPS

1. Menilai kinerja Komisaris dan Direksi setiap tahun.
2. Menetapkan remunerasi Komisaris dan Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Menetapkan Auditor Eksternal atas usulan yang diberikan oleh Dewan Komisaris atau Komite Audit.
4. Menetapkan perubahan Anggaran Dasar Perusahaan.
5. Mengambil keputusan dalam hal:
 - a. Pembagian laba.
 - b. Penggunaan dana cadangan.
 - c. Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan.
 - d. Perubahan jumlah modal.
 - e. Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemindahan serta pembubaran Perusahaan.
 - f. Investasi dan pembiayaan jangka panjang.
 - g. Pembentukan anak perusahaan/penyertaan.
 - h. Pengalihan aktiva
6. Mengesahkan:
 - a. Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP).
 - b. Rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) selambat-lambatnya akhir bulan Januari setelah tahun buku baru dimulai.
 - c. Perubahan RKAP yang mempengaruhi laba/rugi perusahaan
 - d. Hal-hal lainnya yang perlu pengesahan RUPS sesuai dengan Anggaran Dasar

7. Menetapkan atas program penggunaan dana kemitraan dan bina lingkungan

2. DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris bertugas untuk melakukan pengawasan atas manajemen perseroan, serta memberikan masukan kepada Direksi. Disamping itu juga meneliti dan menelaah laporan dari komite-komite yang menjadi organ pendukung Dewan Komisaris, mengkaji efektivitas system pengendalian internal, serta melakukan penilaian atas akurasi informasi yang disiapkan pihak lain.

Hak dan Wewenang Dewan Komisaris

1. Anggota Dewan Komisaris, baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri setiap waktu berhak memasuki bangunan-bangunan dan halaman- halaman atau tempat-tempat lain yang dipergunakan atau dikuasai oleh Perusahaan.
2. Anggota Dewan Komisaris, baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri berhak memeriksa buku-buku, surat-surat bukti, persediaan barang- barang, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.
3. Jika dianggap perlu, Dewan Komisaris atas biaya Perusahaan untuk jangka waktu terbatas dapat meminta bantuan ahli-ahli untuk melakukan pemeriksaan sesuai tugas dan wewenangnya.
4. Anggota Dewan Komisaris berhak meminta penjelasan dan menanyakan segala hal yang berhubungan dengan tugas-tugas Dewan Komisaris dan Direksi, dan Direksi wajib menyampaikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh Dewan Komisaris.
5. Anggota Dewan Komisaris berhak meminta semua keterangan dan informasi yang berkaitan dengan Perusahaan kepada Direksi dan Direksi harus memberikan semua keterangan yang terkait dengan Perusahaan.
6. Pembagian kerja dan keanggotaan komite di antara para Anggota Dewan Komisaris diatur oleh Dewan Komisaris, dan untuk kelancaran tugas Dewan Komisaris dapat dibantu oleh Sekretaris yang diangkat oleh Dewan Komisaris atas beban Perusahaan.

7. Dewan Komisaris dengan suara terbanyak biasa setiap waktu berhak memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih Direksi, jikalau mereka bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar atau melalaikan kewajibannya atau terdapat alasan yang mendesak bagi Persero.
8. Anggota Dewan Komisaris diberi gaji dan tunjangan lain termasuk santunan purna jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang jumlahnya ditentukan oleh RUPS3.
9. Mendapatkan sarana dan fasilitas Perusahaan sesuai dengan hasil penetapan RUPS yang penyediaannya disesuaikan dengan kondisi keuangan Perusahaan, azas kepatutan dan kewajaran serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penjabaran tentang sarana dan fasilitas Perusahaan dituangkan lebih lanjut dalam Keputusan RUPS.

3. KOMITE AUDIT

Tugas komite audit adalah membantu dewan komisaris dalam hal:

- a. Memantau penerapan good corporate governance oleh PTPN XII (Persero);
- b. Memastikan laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku;
- c. Memastikan struktur pengendalian internal yang memadai;
- d. Memastikan pelaksanaan audit internal sesuai dengan standar audit yang berlaku;
- e. Memantau tindak lanjut temuan hasil audit yang dilaksanakan oleh manajemen;
- f. Memberikan rekomendasi atas penunjukan dan atau pemberhentian auditor eksternal; dan
- g. Memonitor kerja auditor eksternal dan memastikan bahwa auditor eksternal patuh terhadap standar profesionalisme terutama yang berkaitan dengan independensi auditor eksternal.

4. DEWAN DIREKSI

Direksi bertanggung jawab penuh pada pengelolaan perseroan sehari-hari dibawah pengawasan Dewan Komisaris. Tanggung jawab Direksi antara lain adalah penetapan dan pelaksanaan rencana usaha, anggaran, dan kebijakan

tahunan, menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko, pengelolaan asset, sumber daya, reputasi perseroan, rekrutmen dan pengawasan perilaku karyawan, melaksanakan strategi kebijakan operasional tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) serta menyusun dan mengawasi system akuntansi perseroan. Sesuai keputusan RUPS tanggal 16 juni 2011 Dewan Direksi terdiri dari lima anggota termasuk Direktur Utama. Semua anggota Dewan Direksi merupakan profesional dengan kualifikasi dan reputasi pada masing-masing kompetensinya.

Hak dan Wewenng Dewan Direksi

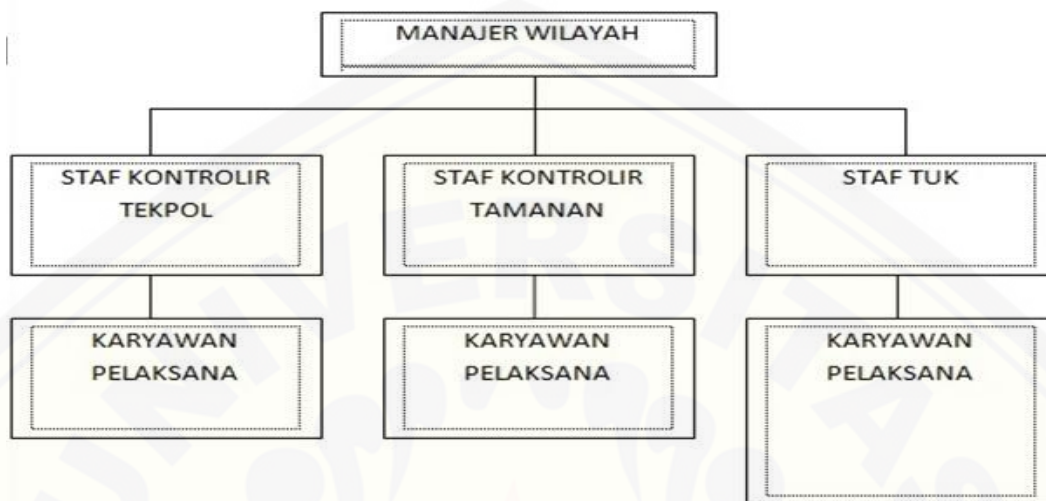
HAK DAN WEWENANG DIREKSI

1. Mewakili Perusahaan di dalam dan di luar pengadilan tentang segala hal dan dalam segala kejadian serta dalam lingkup Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
2. Mengikat Perusahaan dengan pihak lain dan pihak lain dengan Perusahaan dengan sejumlah pembatasan.
3. Melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun pemilikan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Menetapkan kebijakan dalam kepemimpinan dan kepengurusan Perusahaan.
5. Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi untuk mewakili Perusahaan di dalam dan di luar Pengadilan kepada seseorang atau beberapa orang Direktur yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seseorang atau beberapa orang karyawan Perusahaan baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang atau badan lain.
6. Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian Perusahaan termasuk penetapan gaji, pensiun, jaminan hari tua dan penghasilan bagi Karyawan Perusahaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
7. Mengangkat dan memberhentikan Karyawan Perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan kepegawaian Perusahaan.
8. Memberi penghargaan dan sanksi (reward and punishment) Karyawan Perusahaan berdasarkan peraturan kepegawaian Perusahaan.

9. Memastikan sumber daya manusia Perusahaan memiliki kompetensi dan kemampuan yang handal sesuai dengan bidang tugasnya.
10. Menghapus buku piutang macet yang selanjutnya dilaporkan dan dipertanggungjawabkan dalam Laporan Tahunan.
11. Melakukan aktivitas di luar Perusahaan yang tidak secara langsung berhubungan dengan kepentingan Perusahaan seperti kegiatan mengajar, menjadi pengurus asosiasi bisnis dan sejenisnya diperkenankan sebatas menggunakan waktu yang wajar dan sepengetahuan Direktur Utama atau Direktur lainnya.
12. Memperoleh cuti sesuai ketentuan yang berlaku.
13. Mempertgunakan saran profesional.
14. Menerima gaji berikut fasilitas dan tunjangan lainnya termasuk santunan purna jabatan yang jumlahnya ditetapkan oleh RUPS atau Dewan Komisaris berdasarkan pelimpahan wewenang dari RUPS.
15. Apabila Perusahaan mencapai tingkat keuntungan, maka Direksi dapat menerima insentif sebagai imbalan atas prestasi kerjanya yang besarnya ditetapkan oleh RUPS.
16. Mendapatkan sarana dan fasilitas Perusahaan serta santunan purna jabatan sesuai dengan hasil penetapan RUPS yang penyediaannya disesuaikan dengan kondisi keuangan Perusahaan, azas kepatutan dan kewajaran serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penjabaran tentang sarana dan fasilitas Perusahaan dituangkan lebih lanjut dalam Keputusan RUPS.
17. Menetapkan dan menyesuaikan struktur organisasi Perusahaan.

4.1.1.5.2 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nsantara XII Wilayah II

Gambar 4.2 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII Persero Kantor Wilayah II Jember



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, 2013

Uraian tentang Jabatan di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

1. IDENTITAS JABATAN

- A. Nama Jabatan : Manajer Wilayah
- B. Lokasi : Kantor Wilayah
- C. Bertanggung jawab kepada : Direksi
- D. Membawahi : 1. Staf Kontrolir Tanaman
2. Staf Kontrolir Tekpol
3. Staf Tata Usaha Kantor
4. Karyawan Pelaksana

Karyawan pelaksana terdiri dari 58 karyawan dari berbagai staf di wilayah II dimana 50 karyawan sebagai karyawan tetap sedangkan 8 karyawan merupakan karyawan tidak tetap atau karyawan kontrak.

FUNGSI DAN SASARAN JABATAN

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi program jangka pendek, jangka panjang, dan bisnis baru yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

URAIAN TUGAS

Tugas Rutin

1. Monitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi masing-masing unit usaha.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan bisnis baru di wilayahnya.
3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada BOD.
4. Mewakili BOD dalam hubungan dengan pihak eksternal terutama Muspida

Tugas Insidentil

1. Melakukan tugas khusus dari Direksi

WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

1. Mengelola asset Kantor Wilayah
2. Mengelola Anggaran Kantor Wilayah
3. Menilai kinerja bawahan

2. IDENTITAS JABATAN

- A. Nama Jabatan : Staf Kontrolir Tanaman
- B. Lokasi : Kantor Wilayah
- C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah
- D. Membawahi : karyawam pelaksana

FUNGSI DAN SASARAN JABATAN

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian RKAP bidang tanaman, yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

URAIAN TUGAS

Tugas Rutin

1. Monitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi bidang tanaman pokok, kayu dan semusim masing-masing unit usaha.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan bisnis baru yang terkait dengan tanaman pokok, kayu dan semusim di wilayah masing-masing.
3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah..

Tugas Insidentil

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah

3. IDENTITAS JABATAN

- A. Nama Jabatan : Staf Kontrolir Tekpol
B. Lokasi : Kantor Wilayah
C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah
D. Membawahi : karyawan pelaksana

FUNGSI DAN SASARAN JABATAN

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian kualitas dan kuantitas produk terhadap RKAP, yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

URAIAN TUGAS

Tugas Rutin

1. Monitoring pencapaian target kualitas dan produk masing-masing unit usaha.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan Tekpol di wilayah masing-masing.
3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah..

Tugas Insidental

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah

4. IDENTITAS JABATAN

- A. Nama Jabatan : Staf TUK Wilayah
B. Lokasi : Kantor Wilayah
C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah
D. Membawahi : karyawan pelaksana

FUNGSI DAN SASARAN JABATAN

Melaksanakan kegiatan administrasi keuangan dan umum di kantor wilayah untuk mendukung operasional kantor wilayah sehingga kegiatan operasional Kantor Wilayah bisa berjalan lancar dan tertib.

URAIAN TUGAS

Tugas Rutin

1. Mengelola anggaran Kantor Wilayah
2. Mengelola kegiatan akuntansi dan keuangan kantor wilayah
3. Mengelola kegiatan Umum Kantor Wilayah
4. Mengelola asset wilayah
5. Mengelola kegiatan manajemen SDM Kantor Wilayah
6. Membuat laporan manajemen Kantor Wilayah
7. Menyusun RKAP Kantor Wilayah
8. Monitoring dan evaluasi RKAP Kantor Wilayah

Tugas Insidentil

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah

WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

4.1.1.6 Bidang Usaha dan Unit Kerja

4.1.1.6.1 Bidang usaha yang dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero Jember, meliputi:

- a. *Core Business* : Kopi Arabika (*Java Coffe*), Kopi Robusta, Kakao Edel (*Java Cocoa*), Kakao Bulk, Karet, Teh, dan Aneka Tanaman Kayu.
- b. Agrowisata : Obyek wisata agro yang tersebar dari Ngawi sampai Banyuwangi dengan segala aneka ragam budidaya, aktivitas kebun serta proses pengolahan komoditi serta peranan masyarakat sekitar kebun. Wisata Agro sebagai obyek wisata minat khusus menuntut adanya “Keunikan dan Kualitas” Jawa Timur sebagai daerah tujuan wisata (DTW) memiliki Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) beragam jenis dan karakter, khususnya Obyek Wisata Agro (OWA).
- c. Industri Hilir : PTPN XII juga memproduksi produk hilir yang difokuskan ditangani oleh anak perusahaan, yaitu PT. Rolas Nusantara Mandiri.
- d. Rumah Sakit Umum : Sebagai upaya pelayanan kesehatan bagi karyawan dan masyarakat di sekitar unit usaha, PTPN XII juga mengelola 2 rumah sakit yaitu Rumah Sakit Umum Kaliwates di Jember dan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada di Banyuwangi. Rumah sakit tersebut dibawah oleh anak perusahaan PTPN XII, yaitu PT. Rolas Nusantara Medika.

Sifat dan cakupan kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), meliputi :

- a. Pengusahaan budidaya tanaman, meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman, dan pemeliharaan tanaman pada lahan HGU (Hak Guna Usaha) serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang sehubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut.
- b. Produksi, meliputi pemungutan hasil tanaman dan pengolahan hasil dari kebun sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi atau barang jadi (Produk).
- c. Perdagangan, meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan barang lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Perseroan.
- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, aneka kayu, agrowisata, agribisnis, dan industri hilir lainnya.
- e. Selain kegiatan tersebut, perusahaan juga melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk *trading house*, pengembangan kawasan industri, agro industri kompleks, pusat perbelanjaan/*mall*, perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan, *resort*, olahraga dan rekreasi, *rest area*, rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan, jasa konsultasi bidang perkebunan, jasa pembangunan kebun, dan pengusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.

Tabel : 4.1 Nama-Nama Kebun pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Nama Kebun PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)	
1. Kayumas	7. Glantangan
2. Pancur Angkrek	8. Kalisanen
3. Blawan	9. Kotta Blater
4. Kalisat Jampit	10. Mumbul
5. Silosanen	11. Renteng
6. Sumber Tengah	12. Banjarsari
	13. Zeelandia

Pemasaran produk *Core Business* sebagian besar merupakan komoditi ekspor sedangkan untuk hasil produksi lainnya adalah untuk pasar dalam negeri.

Negara-negara tujuan ekspor adalah sebagai berikut :

- a. Kopi Robusta : Italia, Switzerland, Jepang, Belanda, Benulux, dan maroko
- b. Kakao Edel : Jerman, Benulux, Amerika, Cina, Jepang, dan Belanda.
- c. Kakao Bulk : Jepang, Cina, Malaysia, Thailand, dan Belanda.
- d. Karet : Amerika, Cina, Jepang, Singapura, Inggris, dan Perancis
- e. Teh : Pakistan, Arab, Polandia, Rusia, Inggris, Canada, Amerika, Turki, dan India.
- f. Kopi Arabika : Amerika, Belanda, Canada, dan Jerman

4.1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember yang berjumlah 58 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden berdasarkan umur, dan karakteristik responden berdasarkan lama kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 58 responden, yaitu, pria dan wanita. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	45	77,56%
Wanita	13	22,42%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data primer, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan

Nusantara XII Jember adalah responden berjenis kelamin pria, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember adalah responden berjenis kelamin wanita.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur responden terbagi dalam 3 kelompok dari 58 responden, yaitu 30 – 40 tahun, 41 – 50 tahun, dan diatas 50 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan umur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan umur ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
30 – 40 tahun	18	31,03%
40 – 50 tahun	27	46,55%
dias 50 tahun	13	22,41%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data primer, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember adalah responden yang berumur diantara 40 – 50 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember adalah responden yang berumur diantara 30 – 40 tahun, dan diatas 50 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama kerja responden terbagi dalam 3 kelompok dari 58 responden, yaitu, kurang dari 10 tahun, 10 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan lama kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan lama kerja ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama kerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Kurang dari 10 tahun	14	24,13%
10 – 20 tahun	36	62,06%
Lebih dari 20 tahun	8	13,79%
Jumlah	58	100%

Sumber : Data primer, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember adalah responden telah berlama kerja 10 – 20 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember adalah responden telah berlama kerja selama kurang dari 10 tahun dan lebih dari 20 tahun.

4.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif hasil penelitian, dapat digunakan sebagai pendukung dalam menganalisis data hasil penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat 2 variabel bebas, 1 variabel *intervening* dan 1 variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini antara lain adalah pelatihan pengembangan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Distribusi jawaban responden terhadap indikator variabel pelatihan pengembangan dapat dilihat pada tabel.

Berdasarkan tabel dari aspek pelatihan pengembangan dapat dijelaskan bahwa sebagian responden mengakui tinggi (67,2%) dan sangat tinggi (31%) dari peningkatan keahlian kerja. Namun untuk prngrurangan keterlambatan, kemangkiran dan perpindahan tenaga kerja responden menjawab cukup (5,17%), tinggi (68%) dan sangat tinggi (25,8%). Untuk membantu produktivitas kerja responden menjawab cukup (1,7%), tinggi (68,9%) dan sangat tinggi (29,3%). Sedangkan untuk membantu keahlian dalam mengembangkan keahlian dalam kerja responden menjawab tinggi (86,2%) dan sangat tinggi (13,7%).

Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan Pengembangan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X1.1	0	0	0	0	1	1,7	39	67,2	18	31	58
X1.2	0	0	0	0	3	5,17	40	68,9	15	25,8	58
X1.3	0	0	0	0	1	1,7	50	86,2	7	12	58
X1.4	0	0	0	0	1	1,7	40	68,9	17	29,3	58
X1.5	0	0	0	0	0	0	50	86,2	8	13,7	58

Sumber: Lampiran 1,

Berdasarkan hasil jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa pelatihan pengembangan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember tergolong sangat tinggi. Secara umum responden mengungkapkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap pekerjaan mereka. Selain itu pelatihan pengembangan sangat membantu karyawan dalam meningkatkan produktivitas yang tinggi. Dengan pelatihan pengembangan yang cukup, tinggi dan sangat tinggi karyawan diharapkan merasa lancar dalam melaukan pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan pengembangan karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja para karyawan.

Distribusi jawaban responden terhadap indikator variabel Lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Lingkungan Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X2.1	0	0	0	0	1	1,7	49	84,4	8	13,7	58
X2.2	0	0	0	0	0	0	53	91,3	5	8,6	58
X2.3	0	0	0	0	1	1,7	48	82,7	9	15,5	58
X2.4	0	0	0	0	0	0	53	91,3	5	8,6	58
X2.5	0	0	0	0	2	3,4	50	86,2	6	10,3	58
X2.6	0	0	0	0	1	1,7	52	89,6	5	8,6	58

Sumber: Lampiran 1,

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa sebanyak 84% dari reponden menyatakan kondisi penerangan tempat kerja sudah cukup baik. Dekorasi dalam perusahaan sangat tepat dan tersusun rapi, direspon tinggi (91%) oleh responden.

Kondisi pertukaran udara dan suhu ruangan, direspon tinggi (82%) oleh responden. Frekuensi suara tidak mengganggu konsentrasi kerja, responden menyatakan tinggi (91%) dan sangat tinggi (8%). Hubungan dengan atasan, direspon tinggi (86%). Sedangkan hubungan dengan rekan kerja, responden menyatakan cukup (1%), tinggi (86%) dan sangat tinggi (10%).

Berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh responden, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, untuk distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 4.7.

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa (74,1%) responden dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (87,9%) responden sering menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Tanggapan responden terhadap keinginan atau harapan keras yang hendak dicapai dengan tujuan perusahaan sebesar tinggi (74,1%). Mengerjakan tugas yang menantang merupakan kesempatan untuk maju, direspon tinggi (65,5%) dan sangat tinggi (34,4%).

Tabel 4.7. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Z.1	0	0	0	0	0	0	43	74,1	15	25,8	58
Z.2	0	0	0	0	0	0	51	87,9	7	12	58
Z.3	0	0	0	0	0	0	43	74,1	15	25,8	58
Z.4	0	0	0	0	0	0	38	65,5	20	34,4	58
Z.5	0	0	0	0	0	0	49	84,4	9	15,5	58
Z.6	0	0	0	0	0	0	48	82,7	10	17,2	58
Z.7	0	0	0	0	1	1,7	41	70,6	16	27,5	58
Z.8	0	0	0	0	1	1,7	49	84,4	8	13,7	58

Sumber: Lampiran 1

Sebanyak (84,4%) reponden bersedia dalam mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggapan responden dalam pengambilan resiko dan berfikir keras untuk memperoleh hasil terbaik bagi perusahaan sebesar tinggi (82,7%) dan sangat tinggi (17,2%). Setaia hasil yang dilaksanakan layak

mendapatkan penghargaan, direspon cukup (1,7%), tinggi (70,6%) dan sangat tinggi (27,5%). Sedangkan usaha untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik responden merespon dengan cukup (1,7%), tinggi (84,4%) dan sangat tinggi (13,7%).

Berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh responden dapat diketahui bahwa motivasi kerja yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember tergolong tinggi. Secara umum para responden mengungkapkan bahwa mereka memiliki motivasi yang cukup melakukan pekerjaan mereka. Selain itu faktor motivasi yang berasal dari eksternal diri mereka juga telah dirasa cukup. Dengan motivasi yang cukup dan cenderung tinggi, para karyawan diharapkan merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki. Selain itu, motivasi tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.8.

Berdasarkan tabel 4.8, dapat dijelaskan respon sebagian besar responden terhadap kinerja mereka. Terkait dengan semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab, (82,7%) responden tinggi dalam mencapai target tersebut. (81%) dari responden memiliki nilai tinggi terkait dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standart dan kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai target penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, responden menyatakan bahwa tinggi (72,4%) dan sangat tinggi (27,5%). (84,4%) responden menyatakan mereka berinisiatif menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Mereka selalu membina hubungan yang baik dengan karyawan yang lain untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan, responden merespon dengan tinggi (68,9%) dan sangat tinggi (31%).

Tabel 4.8. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Y.1	0	0	0	0	0	0	48	82,7	10	17,2	58
Y.2	0	0	0	0	0	0	47	81	11	18,9	58
Y.3	0	0	0	0	0	0	42	72,4	16	27,5	58
Y.4	0	0	0	0	0	0	49	84,4	9	15,5	58
Y.5	0	0	0	0	0	0	40	68,9	18	31	58

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember tergolong tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka secara terus menerus. Jika hal tersebut dikelola dengan baik, maka akan lebih mudah meningkatkan kinerja para karyawan.

4.1.4 Uji Instrument

4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90).

Berikut pada Tabel 4.9, hasil pengujian validitas ;

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X _{1.1}	0,583	0,000	0,05	Valid
X _{1.2}	0,703	0,000	0,05	Valid
X _{1.3}	0,588	0,000	0,05	Valid
X _{1.4}	0,488	0,000	0,05	Valid
X _{1.5}	0,628	0,000	0,05	Valid
X _{2.1}	0,443	0,000	0,05	Valid
X _{2.2}	0,682	0,000	0,05	Valid
X _{2.3}	0,494	0,000	0,05	Valid
X _{2.4}	0,628	0,000	0,05	Valid
X _{2.5}	0,469	0,000	0,05	Valid
X _{2.6}	0,523	0,000	0,05	Valid
Z ₁	0,769	0,000	0,05	Valid
Z ₂	0,764	0,000	0,05	Valid
Z ₃	0,657	0,000	0,05	Valid
Z ₄	0,721	0,000	0,05	Valid
Z ₅	0,758	0,000	0,05	Valid
Z ₆	0,787	0,000	0,05	Valid
Z ₇	0,484	0,000	0,05	Valid
Z ₈	0,478	0,000	0,05	Valid
Y ₁	0,837	0,000	0,05	Valid
Y ₂	0,788	0,000	0,05	Valid
Y ₃	0,773	0,000	0,05	Valid
Y ₄	0,742	0,000	0,05	Valid
Y ₅	0,825	0,000	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikasi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.10 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,649	0,6	5	Reliabel
X ₂	0,617	0,6	6	Reliabel
Z	0,838	0,6	8	Reliabel
Y	0,880	0,6	5	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,649, 0,617, 0,838, dan 0,880 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut ;

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Sig.	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X ₁	0,366	0,05	Normal
X ₂	0,181	0,05	Normal
Z	0,168	0,05	Normal
Y	0,354	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,366, 0,181, 0,168, dan 0,354 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.1.5 Analisis Data

4.1.5.1 Analisis Jalur

Setelah melalui tahap uji instrument dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja dan variabel *intervening* yaitu motivasi kerja, serta variabel *dependen* yaitu kinerja. Berikut pada Tabel 4.12 disajikan hasil analisis jalur ;

Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur

<i>Standardized</i>		t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	α	Keterangan
Jalur	Beta (β)					
$X_1 \rightarrow Z$	0,404	3,921	2,004	0,000	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,463	4,491	2,004	0,000	0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,546	5,956	2,004	0,000	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,384	4,191	2,004	0,000	0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,768	8,969	2,004	0,000	0,05	Signifikan
ϵ_1	0,496	-	-	-	-	-
ϵ_2	0,434	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 6 - 9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.12, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = -1,011 + 0,404 X_1 + 0,463 X_2 + 0,496 \epsilon_1$$

$$Y = -2,431 + 0,546 X_1 + 0,384 X_2 + 0,768 Z + 0,434 \epsilon_2$$

4.1.5.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah model berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

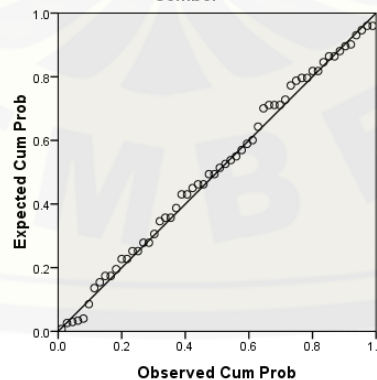
Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmemenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil pengujian atau persamaan disajikan pada Gambar 4.3 dan 4.4, sebagai berikut ;

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

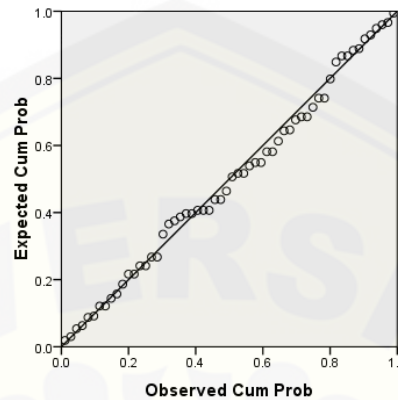
Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2

Gambar 4.3 dan 4.4, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinieritas ;

Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
Pelatihan pengembangan karyawan (X_1)	1,346	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan kerja (X_2)	1,346	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6 – 7

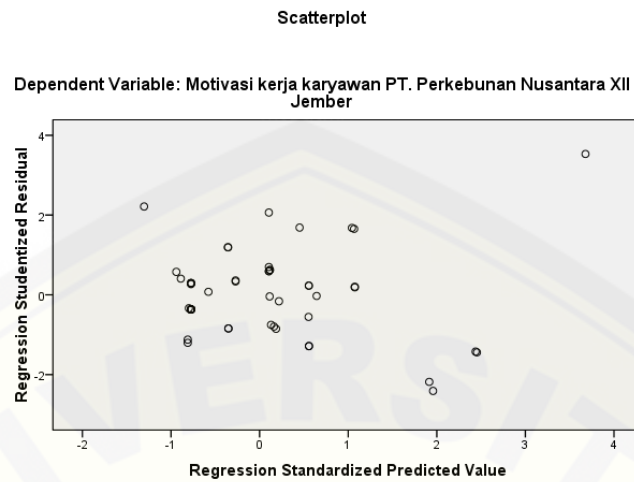
Tabel 4.13, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

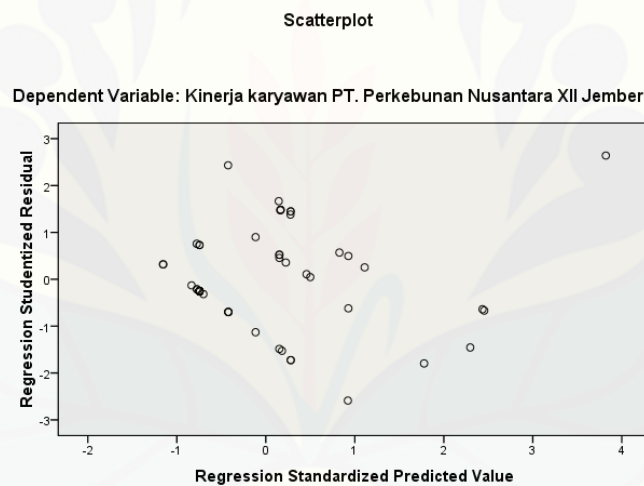
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.5 dan 4.6, sebagai berikut :



Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Gambar 4.5 dan 4.6, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

4.1.5.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $0,05 : 2 = 0,025$), dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau

58-2-1 = 55. Hasil analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja dan variabel *intervening* yaitu motivasi kerja, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

- a. Pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan
Variabel pelatihan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,956 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;
- b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,191 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;
- c. Pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan
Variabel pelatihan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,921 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh pelatihan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;
- d. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
Variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,491 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;
- e. Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
Variabel motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,969 > 2,004$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak

dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;

f. Pengaruh e_1 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Z

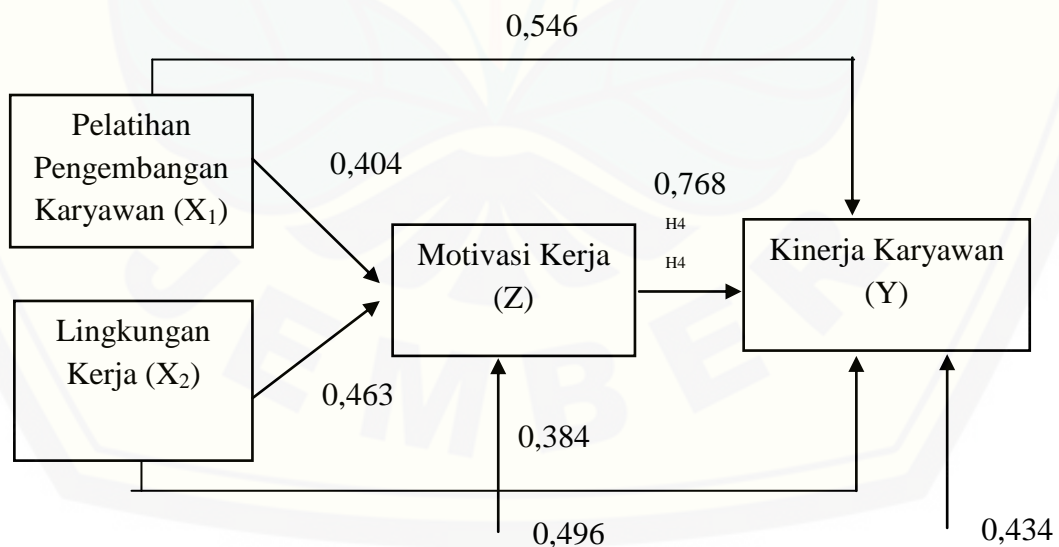
$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,753} \\ &= \sqrt{0,249} \\ &= 0,496 \text{ atau } 49,6\% \end{aligned}$$

g. Pengaruh e_2 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,811} \\ &= \sqrt{0,189} \\ &= 0,434 \text{ atau } 43,4\% \end{aligned}$$

4.1.5.4 Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”. Berdasarkan Tabel 4.10, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya ;



Gambar 4.7 : Hasil Analisis Jalur

Sumber : Tabel 4.9 dan Lampiran 6 – 8

- a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)
 - 1) Pengaruh langsung variabel pelatihan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 54,6%;
 - 2) Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 38,4%;
 - 3) Pengaruh langsung variabel pelatihan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 40,4%;
 - 4) Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 46,3%;
 - 5) Pengaruh langsung variabel motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 76,8%.
- b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)
 - 1) Pengaruh secara tidak langsung variabel pelatihan pengembangan karyawan melalui motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
 $(0,404 \cdot 0,768) = 0,310$ atau 31%
 - 2) Pengaruh secara tidak langsung variabel lingkungan kerja melalui motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
 $(0,463 \cdot 0,768) = 0,355$ atau 35,5%
- c. *Total Effect*
 - 1) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,546 + 0,31 = 0,856$ atau 85,6%;
 - 2) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,384 + 0,355 = 0,739$ atau 73,9%.

4.2 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII

Jember dan menunjukkan juga bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh pelatihan pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan, dan ada pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember” adalah diterima.

4.2.1 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawannya (Handoko 2011:105). Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan oleh PTPN XII Jember kepada para karyawannya dengan mengikutsertakan dalam pelatihan kerja yang diselenggarakan, membuktikan bahwa pelatihan kerja yang ada telah memberikan kesesuaian kerja yang dibutuhkan dan diharapkan oleh PTPN XII Jember, karyawan yang telah mengikuti pelatihan kerja akan sangat mendukung aktifitas kerja yang ada di PTPN XII Jember, seperti penganggaran biaya-biaya operasional dan tanam yang dilakukan oleh PTPN harus sesuai dengan prediksi keuntungan yang akan diperoleh, hal telah didapatkan didalam pelatihan dan pengembangan kerja yang ada harus dilakukan dan diterapkan agar hasil kerja atau keuntungan yang di diperoleh PTPN XII sesuai dengan besarnya anggaran, lahan, dan biaya-biaya lainnya yang dibutuhkan selama proses tanam dan produksi dari hasil perkebunan yang ada di PTPN XII Jember. Karyawan yang ada juga mendapatkan manfaat baik dari pelatihan kerja yang dilaksanakan, mereka lebih mampu dan ahli didalam melakukan rencana kerja secara teknis yang berhubungan dengan kendala yang ada di PTPN XII, mereka melakukan rencana kerja teknis yang sesuai dengan ketentuan dan pertimbangan yang direncanakan secara cermat guna mengurangi kesalahan didalam proses kerja dan memberikan peningkatan pada hasil dan produktivitas kerja yang ada.

Hal ini sesuai dengan penelitian Ninin (2012), pelatihan pengembangan karyawan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat pengembangan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Pelatihan pengembangan karyawan dilakukan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja karyawan agar lebih baik lagi. Pengaruh Pelatihan

4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan dari PTPN XII Jember, lingkungan kerja yang ada telah dapat memberikan kesesuaian didalam berkerja, lingkungan kerja yang ada telah direcanakan secara baik dan sesuai dengan kebutuhan kerja dari karyawan PTPN XII Jember, penerangan, pewarnaan, suhu ruangan yang sejuk dengan batuan adanya AC atau cendela ruangan yang dapat dibuka sewaktu-waktu apabila dibutuhkan dan serta frekuensi suara yang ada telah dirasa nyaman untuk aktivitas kerja yang dilaksanakan, karyawan yang ada dapat melakukan beragam aktivitasnya tanpa mengalami efek jenuh atau mengantuk selama proses kerja karena dukungan lingkungan yang sesuai untuk aktivitas kerjanya, mereka dapat berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik dengan hasil pemikiran yang fresh didalam lingkungan kerjanya, serta hasil pemikiran yang ada lebih sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk mensolusikan permasalahan yang ada didalam PTPN XII Jember. Hal ini sesuai dengan penelitian Sukanto dan Indriyo (1999:151) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, kinerja menjadi menurun, karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, hingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja yang ada juga relatif harmonis diantara rekan kerja yang ada atau bersama dengan pimpinannya, mereka dapat berinteraksi sewaktu-waktu tanpa ragu didalam menyelesaikan permasalahan didalam aktivitas kerjanya, hal seperti ini sangat menguntungkan karena waktu yang digunakan akan lebih efektif dan efisien didalam memaksimalkan atau mengatasi permasalahan kerja yang ada di PTPN XII Jember.

4.2.3 Pelatihan Pengembangan Karyawan Terhadap Motivasi

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan yang telah dilakukan oleh PT PTPN XII Jember kepada karyawannya, membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan kerja yang diselenggarakan pada saat tertentu atau ada perubahan pola pada rencana dan program kerja yang ada di PTPN XII Jember. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pelatihan pengembangan karyawan. Dalam hal ini karyawan yang ada diberikan pelatihan dan beragam keterampilan kerja yang harus disesuaikan dengan program rencana kerja yang baru. Dengan ini karyawan yang berkerja dapat melaksanakan beragam macam pekerjaan dengan baik dan bersungguh-sungguh. Jenis pelatihan pengembangan yang disesuaikan dengan perusahaan bergantung kepada beberapa faktor, seperti kecakapan yang diperlukan dalam jabatan/pekerjaan serta berharap memperoleh jalan pemecahan masalah yang ada pada perusahaan. Hal ini merupakan hal yang baik dalam meningkatkan kualitas kerja, kecepatan kerja yang lebih teratur, dan memberikan solusi dari beragam masalah kegiatan kerja yang ada di PTPN XII Jember. Hasil penelitian Septyaningsih (2010) pelaksanaan pelatihan pengembangan secara merata akan memberikan motivasi kerja tersendiri bagi karyawan.

4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Menurut Edy (2010:118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak nyaman akan mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Penelitian Handoyono (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Njoja Maneer Semarang. Sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan

kerja yang ada di PTPN XII Jember, membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada telah cukup sesuai dan dapat digunakan serta layak untuk berkerja, dalam hal ini ruangan kerja dan desain tata letak ruangan yang ada telah disesuaikan dengan manfaat dan fungsi dari beragam bidang kerja yang ada di PTPN XII. Lingkungan kerja yang ada juga relatif harmonis, meskipun terkadang dalam kondisi kerja yang rumit, karyawan yang ada berbeda pendapat, namun dalam hal ini karyawan yang ada telah mampu berkerja secara profesional dan tetap mengedepankan hubungan kekeluargaan diantara rekan kerja yang ada.

4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dari PTPN XII Jember, membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan yang ada telah mampu memberikan efek yang baik terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karyawan yang berkerja cenderung tetap berusaha didalam menyelesaikan beragam pekerjaan yang ada dilingkungan kerjanya. Menurut Hasibuan (2007:92), motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja dan atusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pemberian motivasi yang tepat pada karyawan akan memberikan dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara juga.

Pekerjaan yang ada memang relatif berhubungan dua arah dengan bagian lainnya dan terkadang mengalami konflik atau ketidak sesuaian didalam berkerja atau berencana. Namun hal tersebut dapat diatasi dengan giat dan semangatnya karyawannya dalam memberikan hal yang sesuai dengan tujuan dan harapan dari PTPN XII, mereka berkerja sampai dengan larut malam atau lembur untuk menuntaskan pekerjaannya yang belum dapat diselesaikan. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan yang ada rela berkerja secara lembur untuk memberikan kecepatan penyelesaian kerja yang diharapkan sesuai oleh PTPN XII Jember. Selain itu karyawan yang ada juga harus dapat berfikir dan memutuskan bilamana didalam suatu pekerjaannya mengalami suatu masalah atau kendala, mereka harus

berani mengambil suatu tindakan atau resiko yang dapat menjadi solusi didalam aktivitas kerjanya di PTPN XII Jember. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (tanpa tahun) pada karyawan produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara, motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

4.2.6 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan karyawan yang telah dilakukan oleh PT PTPN XII Jember kepada karyawannya, membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan kerja yang diselenggarakan pada saat tertentu atau ada perubahan pola pada rencana dan program kerja yang ada di PTPN XII Jember, pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan umumnya karyawan yang ada diikuti sertakan dalam pelatihan dan pengembangan kerja yang terintruksi dari Pusat PTPN Region Jawa Timur, dalam hal ini karyawan yang ada diberikan pelatihan dan beragam keterampilan kerja yang harus disesuaikan dengan program rencana kerja yang baru, dengan ini karyawan yang berkerja dapat melaksanakan beragam macam pekerjaan dengan baik, dan bersungguh-sungguh karena pada saat karyawan yang ada dikembalikan ke daerah PTPN XII Jember karyawan yang diikuti sertakan wajib menstranformasikan hasil pelatihan dan pengembangan kerja yang ada, hal ini merupakan hal yang baik dalam meningkatkan kualitas kerja, kecepatan kerja yang lebih teratur, dan memberikan solusi dari beragam masalah kegiatan kerja yang ada di PTPN XII Jember. Hasil penelitian Septyaningsih (2010) pelaksanaan pelatihan pengembangan secara merata akan memberikan motivasi kerja tersendiri bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja.

4.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Menurut Nitisemito (dalam Merysca, 2012:1) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya

dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak nyaman akan mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Penelitian Merysca (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di PTPN XII Jember, membuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada telah cukup sesuai dan dapat digunakan serta layak untuk berkerja, dalam hal ini ruangan kerja dan desain tata letak ruangan yang ada telah disesuaikan dengan manfaat dan fungsi dari beragam bidang kerja yang ada di PTPN XII, desain dan tataletak ruangan yang ada memudahkan karyawan yang ada untuk berinteraksi seputar pekerjaan yang ada, seperti interaksi atau koordinasi bidang operasional untuk bagian tanaman dan bagian keuangan, tata letak yang ada memudahkan karyawan dalam berkoordinasi karena pekerjaan yang ada relatif berhubungan dengan beberapa tempat yang berbeda yaitu lingkungan kantor dan lingkungan kerja lapangan atau perkebunan. Lingkungan kerja yang ada juga relatif harmonis, meskipun terkadang dalam kondisi kerja yang rumit, karyawan yang ada berbeda pendapat, namun dalam hal ini karyawan yang ada telah mampu berkerja secara profesional dan tetap mengedepankan hubungan kekeluargaan diantara rekan kerja yang ada, karena sejatinya pekerjaan yang ada harus sesuai dengan target, tujuan dan harapan dari PTPN XII Jember.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan didalam penelitian ini adalah penelitian ini hanya memfokuskan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember wilayah 2 sedangkan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember terbagi menjadi wilayah 1 dan wilayah 2. Keterbatasan lainnya dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember peneliti tidak bertemu secara langsung dengan semua responden karena kesibukan dan tugas yang dimiliki oleh karyawan.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- c. Pelatihan pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- d. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- e. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- f. Pelatihan pengembangan melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
- g. Lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII Jember dihimbau lebih memperhatikan dan meningkatkan penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kerja karyawan dengan memberikan penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kerja yang sesuai dengan kebutuhan yang ada di PTPN XII Jember.
- b. Pihak Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII Jember dihimbau menyesuaikan lingkungan kerja fisik karyawannya yang sesuai dengan kebutuhan didalam berkerja dengan menyediakan beragam fasilitas yang

sesuai, dan lebih memperhatikan lingkungan kerja psikis yang menjamin hubungan yang harmonis diantara karyawannya dengan memberikan sosialisasi atau diskusi khusus mengenai lingkungan kerja psikis;

- c. Bagi akademis dan peneliti selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan dapat pula sebagai pengembangan penelitian dengan membandingkan umur, masa kerja dan jenis kelamin yang mendukung dengan objek penelitian selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 2003. Psikologi Industri :Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Aryo Teguh Pribadi, dkk. 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya. Vol. 3, No. 1
<http://portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=189380>
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.
- Elfina Marlia. 2007. Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Inti (Persero) Bandung. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Bandung: Universitas Widyatama.
<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2256/Skripsi%20Elfina.pdf?sequence=1>
- Gita Sugiarti. 2011. *Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai (studi pada fakultas ekonomi universitas 17 agustus 1945 semarang)*. Skripsi. Semarang: Universitas 17 Agustus 1945.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes Dan Skala Nilai Dengan Basika*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hani Handoko. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, H. Melayu S P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Juliansyah Noor. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta

- Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara,A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, T.S. 2009. *Horison Bisnis. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: PT. Gramedia.
- Martoyo. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moehariono . 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Kharisma Putra Utama Offset.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ninin Non Ayu Salmah.2012. *Pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Muba electric power sekayu*. Tesis. Palembang: Universitas PGRI.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Rani Mariam. 2009. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ridwan. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rosita, Nadiyah Hirfiyana. 2012. Uji Asumsi Klasik. <http://extraordinarnad.lecture.ub.id/2012/12/uji-asumsi-klasi/>. (30Maret2015).
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sastrohadiwiryo, B.Siswanto. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Bandung: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Septyaningsih Ekayadi. 2010. *Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rimbajatiraya Citrakarya*. Skripsi. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singgih Santoso. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sjafri Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sudarwanti Retnaningsih. 2007. *Analisis pengaruh keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN 1. KUISIUNER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/ibu

Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember”.

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, maka saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab daftar pertanyaan dalam kuesioner dengan sejujurnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karyawan, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Semua jawaban dan identitas Bapak/Ibu/Saudara akan saya jamin kerahasiaannya. Akhirnya, atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuisisioner ini kami ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Lanang Kanagad

110810201095

A. Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)
 Status : 1. Pria 2. Wanita
 Umur : Tahun
 Masa/Lama Kerja : Tahun

B. Petunjuk pengisian

1. Berilaha nilai pada pernyataan yang tersedia sesuai keadaan yang ada dan pendapat saudara.
2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu kolom di setiap pernyataan sesuaiyang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

SS = **Sangat Setuju**
S = **Setuju**
CS = **Cukup Setuju**
TS = **Tidak Setuju**
STS = **Sangat Tidak Setuju**

1. Pelatihan pengembangan

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pelatihan pengembangan yang pernah saya ikuti membantu kinerja dalam peningkatan keahlian kerja.					
2.	Pelatihan pembangan dapat meminimalisir kerja saya dalam pengurangan keterlambatan, kemangkiran, serta perpindahan tenaga kerja.					
3.	Pelatihan pengembangan yang saya ikuti membantu meminimalisir timbulnya kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.					

4.	Pelatihan pengembangan yang saya ikuti sangat membantu produktivitas kerja.					
5.	Pelatihan pengembangan membantu keahlian dalam kerja saya.					

2. Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Kondisi penerangan tempat saya bekerja sudah cukup baik.					
2.	Dekorasi yang ada pada perusahaan sangat tepat dan tersusun rapi.					
3.	Kondisi pertukaran udara dan suhu ruangan tempat saya bekerja sudah cukup baik.					
4.	Frekuensi suara tempat kerja saya tidak mengganggu konsentrasi kerja saya.					
5.	Hubungan antara karyawan dengan atasan terjalin secara harmonis.					
6.	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik.					

3. Motivasi

No.	Permyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan.					
2.	Saya sering menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.					
3.	Saya memiliki gairah, keinginan atau harapan keras yang hendak saya capai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
4.	Mengerjakan tugas yang menantang bagi saya					

	kesempatan untuk maju.					
5.	Saya mau berkorban dalam mengerjakan pekerjaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.					
6.	Saat saya bekerja saya mau mengambil risiko dan berfikir keras untuk memperoleh hasil terbaik.					
7.	Setiap hasil kerja yang saya laksanakan layak mendapatkan penghargaan.					
8.	Saya berusaha memperoleh hasil kerja yang lebih baik dari yang dihasilkan oleh karyawan yang lain.					

4. Kinerja

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Semua pekerjaan dapat saya laksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab.					
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
3.	Saya selalu mencapai target penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.					
4.	Saya selalu berinisiatif menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.					
5.	Saya selalu membina hubungan baik dengan karyawan lain untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.					

LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN *METHOD SUCCESIVE INTERVAL*

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
22	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3
26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
27	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
28	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5
29	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4

Digital Repository Universitas Jember

30	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
31	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
32	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
34	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
38	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
39	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
47	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
48	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
53	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Digital Repository Universitas Jember

NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
6	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
27	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
28	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4

Digital Repository Universitas Jember

30	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
31	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
32	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
34	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
36	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
38	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
39	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
40	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
43	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
46	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
48	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
49	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5

Digital Repository Universitas Jember

NO	Successive Interval										
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
3	3,000165	2,745707	3,282493	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	1	4,937297	3,338972
4	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	5,284837
5	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	5,284837
6	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	4,996284	1	3,084889	3,338972
7	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
8	4,594747	4,322827	3,282493	4,63132	2,847914	3,255297	1	4,996284	2,990845	3,084889	5,284837
9	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
10	4,594747	2,745707	3,282493	4,63132	2,847914	5,057185	1	1	1	3,084889	3,338972
11	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
12	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
13	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
14	3,000165	4,322827	3,282493	4,63132	2,847914	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
15	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
16	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
17	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	2,990845	3,228621	1	1	3,338972
18	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
19	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
20	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
21	3,000165	4,322827	5,124225	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
22	3,000165	1	3,282493	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
23	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
24	3,000165	4,322827	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
25	3,000165	4,322827	3,282493	3,02511	1	5,057185	1	4,996284	1	1	1
26	3,000165	2,745707	3,282493	4,63132	1	5,057185	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
27	4,594747	2,745707	5,124225	4,63132	1	3,255297	2,990845	3,228621	1	3,084889	3,338972
28	4,594747	4,322827	3,282493	1	2,847914	5,057185	2,990845	4,996284	1	3,084889	5,284837
29	4,594747	1	5,124225	4,63132	1	5,057185	1	3,228621	1	4,937297	3,338972

Digital Repository Universitas Jember

30	4,594747	2,745707	5,124225	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	2,990845	3,084889	3,338972
31	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	2,990845	3,084889	3,338972
32	4,594747	4,322827	3,282493	4,63132	2,847914	3,255297	1	4,996284	1	4,937297	3,338972
33	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	4,996284	1	3,084889	5,284837
34	3,000165	2,745707	1	3,02511	2,847914	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
35	4,594747	4,322827	5,124225	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
36	4,594747	4,322827	5,124225	3,02511	1	3,255297	2,990845	3,228621	1	3,084889	3,338972
37	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	2,990845	4,937297	3,338972
38	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	5,057185	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
39	3,000165	2,745707	3,282493	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	2,990845	4,937297	3,338972
40	1	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
41	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
42	3,000165	4,322827	5,124225	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
43	3,000165	1	3,282493	4,63132	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
44	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
45	3,000165	4,322827	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
46	3,000165	4,322827	3,282493	3,02511	1	1	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
47	3,000165	2,745707	3,282493	4,63132	1	5,057185	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
48	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	4,996284	1	3,084889	3,338972
49	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
50	4,594747	4,322827	3,282493	4,63132	2,847914	5,057185	2,990845	3,228621	1	4,937297	3,338972
51	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
52	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	4,996284	1	3,084889	3,338972
53	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
54	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
55	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
56	3,000165	4,322827	3,282493	4,63132	2,847914	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
57	3,000165	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	3,228621	1	3,084889	3,338972
58	4,594747	2,745707	3,282493	3,02511	1	3,255297	1	4,996284	1	3,084889	3,338972

Digital Repository Universitas Jember

NO	Successive Interval		Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
	Z.1	Z.2											
1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
3	1	1	1	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
4	1	1	2,683196	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
5	1	1	1	2,636199	1	1	4,669302	3,255297	1	2,759129	2,669231	1	1
6	2,698914	1	2,683196	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	2,669231	1	2,645868
7	1	1	2,683196	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
8	1	1	1	2,636199	1	2,784771	4,669302	5,057185	2,784771	2,759129	2,669231	1	2,645868
9	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
10	2,698914	2,887382	1	2,636199	2,814093	1	4,669302	3,255297	2,784771	1	2,669231	2,784771	1
11	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
12	1	1	2,683196	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	2,669231	1	1
13	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
14	1	1	1	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	4,669302	3,255297	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	2,645868
18	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
21	1	2,887382	2,683196	1	2,814093	1	3,050073	3,255297	2,784771	1	1	2,784771	2,645868
22	1	1	1	1	1	1	3,050073	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
24	1	1	1	2,636199	1	2,784771	3,050073	5,057185	2,784771	2,759129	1	2,784771	1
25	2,698914	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
26	2,698914	1	1	2,636199	1	1	3,050073	5,057185	1	1	2,669231	2,784771	2,645868
27	2,698914	1	2,683196	2,636199	1	2,784771	3,050073	3,255297	1	1	2,669231	1	2,645868
28	2,698914	1	1	1	1	1	4,669302	3,255297	2,784771	2,759129	1	2,784771	1
29	2,698914	2,887382	2,683196	2,636199	2,814093	2,784771	3,050073	3,255297	2,784771	2,759129	2,669231	1	1

Digital Repository Universitas Jember

30	1	1	1	2,636199	1	2,784771	4,669302	5,057185	2,784771	2,759129	1	1	2,645868
31	1	1	1	1	1	1	4,669302	3,255297	1	1	2,669231	1	2,645868
32	2,698914	1	2,683196	1	1	1	3,050073	3,255297	1	2,759129	1	1	2,645868
33	1	1	1	1	1	1	4,669302	3,255297	1	1	1	2,784771	2,645868
34	1	1	1	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	2,814093	1	4,669302	3,255297	2,784771	1	2,669231	1	2,645868
36	2,698914	2,887382	2,683196	1	2,814093	2,784771	4,669302	3,255297	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	2,814093	1	4,669302	3,255297	1	2,759129	2,669231	1	1
38	1	1	1	2,636199	1	2,784771	3,050073	3,255297	1	2,759129	2,669231	1	2,645868
39	2,698914	1	2,683196	1	1	1	4,669302	3,255297	1	2,759129	2,669231	1	2,645868
40	2,698914	1	1	2,636199	1	1	4,669302	3,255297	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
42	1	2,887382	2,683196	1	2,814093	1	3,050073	3,255297	2,784771	1	1	2,784771	2,645868
43	1	1	1	1	1	1	1	3,255297	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	2,784771	4,669302	5,057185	1	1	1	1	1
46	1	2,887382	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
47	2,698914	1	1	2,636199	1	1	3,050073	5,057185	1	1	2,669231	2,784771	2,645868
48	2,698914	1	2,683196	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	2,784771	2,645868
49	1	1	2,683196	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
50	1	1	1	2,636199	1	2,784771	4,669302	5,057185	2,784771	2,759129	2,669231	1	2,645868
51	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
52	1	2,887382	2,683196	1	2,814093	1	4,669302	5,057185	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
54	1	1	2,683196	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	2,669231	1	1
55	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
56	1	1	1	2,636199	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	3,050073	3,255297	1	1	1	1	1
58	2,698914	1	1	1	2,814093	2,784771	3,050073	3,255297	1	1	1	2,784771	2,645868

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	XT.1
X.1.1 Pearson Correlation	1	.185	.309'	.074	.291'	.583''
Sig. (2-tailed)		.165	.018	.583	.026	.000
N	58	58	58	58	58	58
X.1.2 Pearson Correlation	.185	1	.265'	.074	.550''	.703''
Sig. (2-tailed)	.165		.044	.583	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58
X.1.3 Pearson Correlation	.309'	.265'	1	.322'	-.069	.588''
Sig. (2-tailed)	.018	.044		.014	.606	.000
N	58	58	58	58	58	58
X.1.4 Pearson Correlation	.074	.074	.322'	1	.245	.488''
Sig. (2-tailed)	.583	.583	.014		.064	.000
N	58	58	58	58	58	58
X.1.5 Pearson Correlation	.291'	.550''	-.069	.245	1	.628''
Sig. (2-tailed)	.026	.000	.606	.064		.000
N	58	58	58	58	58	58
XT.1 Pearson Correlation	.583''	.703''	.588''	.488''	.628''	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	58	58	58	58	58	58

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

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

Correlations

	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	XT.2
X.2.1 Pearson Correlation	1	.239	-.052	.045	.010	-.047	.443''
Sig. (2-tailed)		.071	.700	.737	.940	.723	.001
N	58	58	58	58	58	58	58
X.2.2 Pearson Correlation	.239	1	.225	.612''	.115	.215	.628''
Sig. (2-tailed)	.071		.090	.000	.392	.104	.000
N	58	58	58	58	58	58	58
X.2.3 Pearson Correlation	-.052	.225	1	.225	-.030	.215	.494''
Sig. (2-tailed)	.700	.090		.090	.824	.104	.000
N	58	58	58	58	58	58	58
X.2.4 Pearson Correlation	.045	.612''	.225	1	.331'	.215	.628''
Sig. (2-tailed)	.737	.000	.090		.011	.104	.000
N	58	58	58	58	58	58	58
X.2.5 Pearson Correlation	.010	.115	-.030	.331'	1	.242	.469''
Sig. (2-tailed)	.940	.392	.824	.011		.067	.000
N	58	58	58	58	58	58	58
X.2.6 Pearson Correlation	-.047	.215	.215	.215	.242	1	.523''
Sig. (2-tailed)	.723	.104	.104	.104	.067		.000
N	58	58	58	58	58	58	58
XT.2 Pearson Correlation	.443''	.628''	.494''	.628''	.469''	.523''	1
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
N	58	58	58	58	58	58	58

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

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

Correlations

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	ZT
Z.1 Pearson Correlation	1	.637**	.633**	.671**	.631**	.604**	.213	.118	.769**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.109	.379	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.2 Pearson Correlation	.637**	1	.672**	.522**	.869**	.578**	.218	.111	.764**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.100	.407	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.3 Pearson Correlation	.633**	.672**	1	.452**	.608**	.463**	.076	.014	.657**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.572	.917	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.4 Pearson Correlation	.671**	.522**	.452**	1	.461**	.679**	.192	.343**	.721**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.148	.008	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.5 Pearson Correlation	.631**	.869**	.608**	.461**	1	.589**	.300	.084	.758**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.022	.532	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.6 Pearson Correlation	.604**	.578**	.463**	.679**	.589**	1	.279	.418**	.787**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.034	.001	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.7 Pearson Correlation	.213	.218	.076	.192	.300	.279	1	.299	.484**
Sig. (2-tailed)	.109	.100	.572	.148	.022	.034		.023	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Z.8 Pearson Correlation	.118	.111	.014	.343**	.084	.418**	.299	1	.478**
Sig. (2-tailed)	.379	.407	.917	.008	.532	.001	.023		.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
ZT Pearson Correlation	.769**	.764**	.657**	.721**	.758**	.787**	.484**	.478**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

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

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

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1 Pearson Correlation	1	.725**	.561**	.689**	.583**	.837**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58
Y.2 Pearson Correlation	.725**	1	.646**	.481**	.553**	.788**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58
Y.3 Pearson Correlation	.561**	.646**	1	.445**	.635**	.773**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58
Y.4 Pearson Correlation	.689**	.481**	.445**	1	.639**	.742**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	58	58	58	58	58	58
Y.5 Pearson Correlation	.583**	.553**	.635**	.639**	1	.825**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	58	58	58	58	58	58
YT Pearson Correlation	.837**	.788**	.773**	.742**	.825**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	58	58	58	58	58	58

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

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5 X.2.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z.6 Z.7 Z.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	8

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL)=Y Z X.1 X.2
 /MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Lingkungan kerja
N		58	58	58	58
Normal Parameters ^a	Mean	1.4358	1.9373	2.6834	2.9630
	Std. Deviation	.57896	.48464	.34611	.46439
Most Extreme Differences	Absolute	.129	.171	.121	.168
	Positive	.097	.150	.081	.144
	Negative	-.129	-.171	-.121	-.168
Kolmogorov-Smirnov Z		1.078	1.159	1.044	1.141
Asymp. Sig. (2-tailed)		.354	.168	.366	.181

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y Z X.1 X.2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	1.00	4.00	1.4358	.57896
Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	1.26	4.25	1.9373	.48464
Pelatihan dan pengembangan karyawan	58	2.11	4.00	2.6834	.34611
Lingkungan kerja	58	2.21	4.20	2.9630	.46439
Valid N (listwise)	58				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN

/DEPENDENT Z

/METHOD=ENTER X.1 X.2

/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.9373	.48464	58
Pelatihan dan pengembangan karyawan	2.6834	.34611	58
Lingkungan kerja	2.9630	.46439	58

Correlations

		Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Lingkungan kerja
Pearson Correlation	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.000	.638	.667
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.638	1.000	.507
	Lingkungan kerja	.667	.507	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember		.000	.000
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.000		.000
	Lingkungan kerja	.000	.000	
N	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	58	58
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	58	58	58
	Lingkungan kerja	58	58	58

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 ^a	.567	.551	.32482

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan

b. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.585	2	3.792	35.944	.000 ^a
	Residual	5.803	55	.106		
	Total	13.388	57			

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan
 b. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.011	.358		-2.824	.007		
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.566	.144	.404	3.921	.000	.743	1.346
	Lingkungan kerja	.483	.107	.463	4.491	.000	.743	1.346

- a. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Lingkungan kerja
1	1	2.980	1.000	.00	.00	.00
	2	.012	15.663	.39	.04	.90
	3	.008	19.570	.61	.96	.10

- a. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

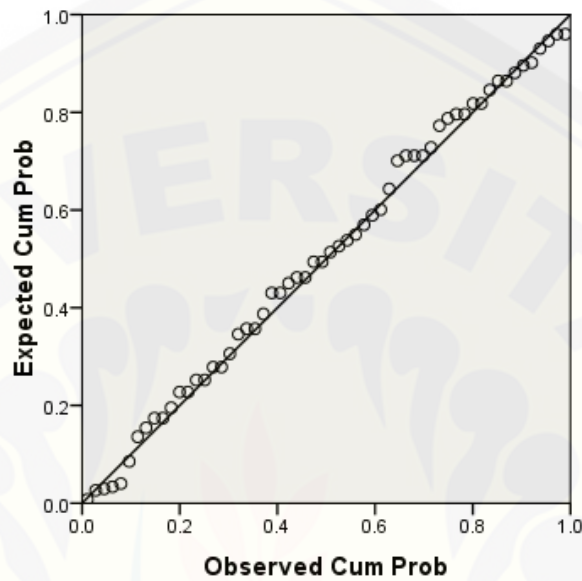
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4618	3.2791	1.9373	.36479	58
Std. Predicted Value	-1.304	3.678	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.046	.173	.069	.027	58
Adjusted Predicted Value	1.4136	2.8943	1.9361	.35857	58
Residual	-.69858	.97091	.00000	.31907	58
Std. Residual	-2.151	2.989	.000	.982	58
Stud. Residual	-2.410	3.532	.001	1.046	58
Deleted Residual	-.87710	1.35575	.00124	.36446	58
Stud. Deleted Residual	-2.525	3.980	.009	1.090	58
Mahal. Distance	.137	15.197	1.966	2.699	58
Cook's Distance	.000	1.648	.054	.225	58
Centered Leverage Value	.002	.267	.034	.047	58

- a. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

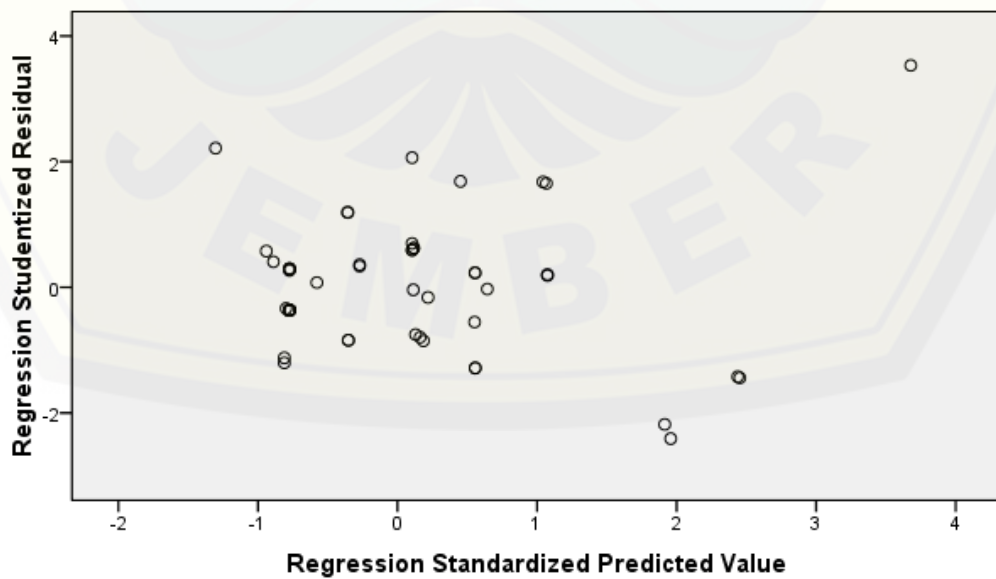
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.4358	.57896	58
Pelatihan dan pengembangan karyawan	2.6834	.34611	58
Lingkungan kerja	2.9630	.46439	58

Correlations

		Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Lingkungan kerja
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.000	.740	.660
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.740	1.000	.507
	Lingkungan kerja	.660	.507	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	.	.000	.000
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.000	.	.000
	Lingkungan kerja	.000	.000	.
N	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	58	58
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	58	58	58
	Lingkungan kerja	58	58	58

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.645	.34504

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.558	2	6.279	52.740	.000 ^a
	Residual	6.548	55	.119		
	Total	19.106	57			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Pelatihan dan pengembangan karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.431	.380		-6.395	.000		
	Pelatihan dan pengembangan karyawan	.913	.153	.546	5.956	.000	.743	1.346
	Lingkungan kerja	.479	.114	.384	4.191	.000	.743	1.346

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Lingkungan kerja
1	1	2.980	1.000	.00	.00	.00
	2	.012	15.663	.39	.04	.90
	3	.008	19.570	.61	.96	.10

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

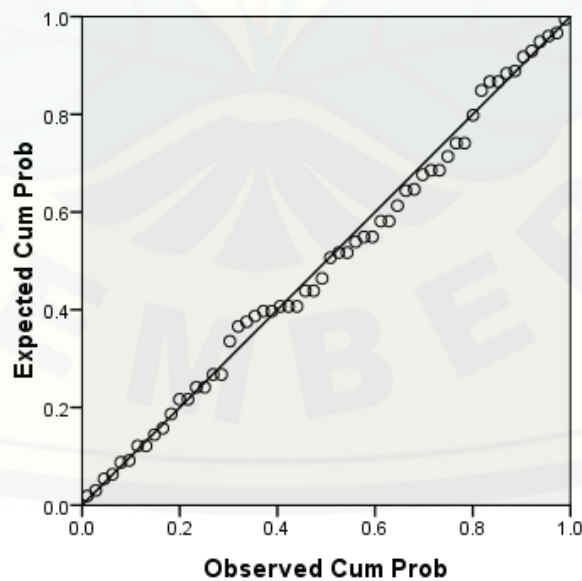
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.8938	3.2292	1.4358	.46938	58
Std. Predicted Value	-1.155	3.821	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.048	.184	.073	.028	58
Adjusted Predicted Value	.8846	2.9236	1.4334	.46057	58
Residual	-.86842	.82898	.00000	.33893	58
Std. Residual	-2.517	2.403	.000	.982	58
Stud. Residual	-2.588	2.640	.003	1.028	58
Deleted Residual	-.91815	1.07639	.00242	.37290	58
Stud. Deleted Residual	-2.736	2.799	.005	1.054	58
Mahal. Distance	.137	15.197	1.966	2.699	58
Cook's Distance	.000	.921	.037	.124	58
Centered Leverage Value	.002	.267	.034	.047	58

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.4358	.57896	58
Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.9373	.48464	58

Correlations

		Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	1.000	.768
	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	.768	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember		.000
	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	.000	
N	Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	58
	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	58	58

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.590	.582	.37421

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.264	1	11.264	80.438	.000 ^a
	Residual	7.842	56	.140		
	Total	19.106	57			

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

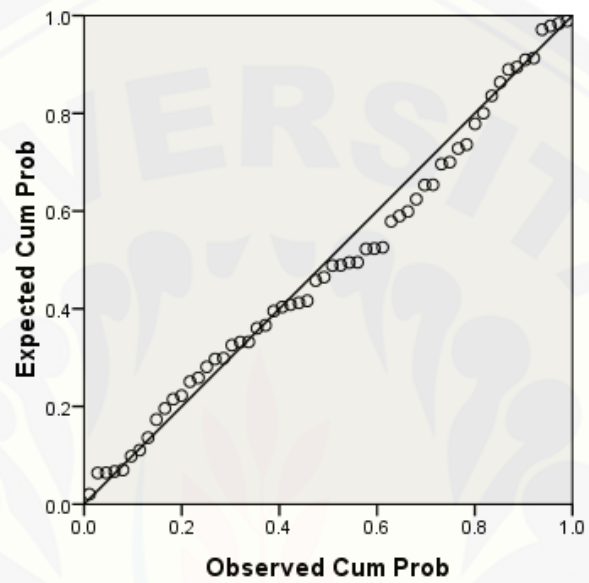
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.341	.204		-1.672	.100
	Motivasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	.917	.102	.768	8.969	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember



LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526