



**PENGARUH PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SERTA PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP  
MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT. SUSU SEHAT ALAMI JEMBER**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**AGUS SALIM NATSIRUDDIN**  
**NIM 070810291111**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**PENGARUH PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SERTA PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP  
MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT. SUSU SEHAT ALAMI JEMBER**

*The Effect Of Training and Expansion Program and Incentives on Motivation  
and Work Performance PT. Susu Sehat Alami Jember*

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

**Oleh**

**AGUS SALIM NATSIRUDDIN**  
**NIM 070810291111**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

## **SURAT PERNYATAAN**

Nama : Agus Salim Natsiruddin  
NIM : 070810291111  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Serta Pemberian Insentif Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan PT Susu Sehat Alami Jember.

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Agus Salim Natsiruddin  
NIM. 070810291111

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN SERTA PEMBERIAN  
INSENTIF TERHADAP MOTIVASI DAN PRESTASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT. SUSU SEHAT ALAMI  
JEMBER.

Nama Mahasiswa : AGUS SALIM NATSIRUDDIN  
NIM : 070810291111  
Jurusan : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MSDM

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Sampeadi, MS  
NIP. 195604041985031002

Drs. M. Syaharudin .  
NIP. 195509191985031003

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Istifadah, M.Si  
NIP. 19661020 199002 001

**JUDUL**  
**PENGARUH PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SERTA PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP  
MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. SUSU SEHAT  
ALAMI JEMBER.**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Agus Salim Natsiruddin

NIM : 070810291111

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal : 19 Oktober 2011  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas  
Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D. : .....  
NIP. 196604081991031001

Sekretaris : Drs. M. Syaharudin : .....  
NIP. 195509191985031003

Anggota : Drs. Sampeadi, M.S : .....  
NIP. 195604041985031002



Mengetahui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc  
NIP. 1956 0831 198403 1 002

## **PERSEMBAHAN**

Dengan rasa syukur dan rendah hati, kupersembahkan karya tulis ini sebagai bentuk tanggung jawab, pengabdian, ungkapan terima kasih, hormat dan kasih sayangku kepada :

- a. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Akhmad Muqid SPd dan Ibunda Lilik Suratinah SPd yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku. Untuk semua butiran keringat, cucuran air mata harapan dan kebahagiaan saat mendengar kelulusanku. Terima kasih atas semua untaian Do'a dan kasih sayang tiada henti.
- b. Keluargaku, Istri tercinta Syaqqik Kamala dan Anak tersayang Fatimatuzzahro Nisaulhasanah yang senantiasa mencurahkan mendo'anya serta dukungannya yang tak kenal waktu siang maupun malam.
- c. Kepala sekolah SD Al Furqan Jember Bpk. Abd. Holik, M.Pd yang telah mendukung serta memberi izin untuk menyelesaikan tugas ini.
- d. Kawan-kawan dan Sahabat yang telah memberikan dukungan moral dan Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi : Mirta Budi Ashari, Yuli Laksamana, Gito Sukma, Yulian Odol, Pratika Noventaria, Priscilia, Taufik, Maia..
- e. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember, tempatku mencari ilmu dan berproses;

## MOTTO

Allah akan mengangkat derajat orang yang beriman serta orang yang menuntut Ilmu diantara kalian.

*(QS. Al Mujadalah: 11 )*

Orang yang pintar akan dianggap besar walaupun fisiknya itu kecil, dan orang yang bodoh akan dianggap kecil walaupun fisiknya itu besar. Maka belajarlh karena sesungguhnya manusia itu dilahirkan tidak dalam keadaan pintar

*(Al Mahfudzot)*

Sesungguhnya ditangan pemuda itu ada tanggung jawab umat manusia dan di setiap langkahnya adalah kehidupannya (masa depan).

*(Al Mahfudzot)*

Orang yang berhasil di dunia adalah orang yang tidak menyalahkan keadaan dan bangkit mencari keadaan yang mereka inginkan Jika mereka tidak menemukannya maka mereka akan menciptakannya

*( George Bernard Shaw)*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ), pemberian insentif ( $X_2$ ), terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) dan prestasi kerja ( $Y$ ). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember sejumlah 70 karyawan. Penelitian ini termasuk penelitian *explanatory*. Teknik analisis data yang digunakan analisis jalur (*path analysis*). Variabel independent dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif, variabel *intervening* adalah motivasi dan variabel dependent adalah prestasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,252$  dan signifikansi 0,043, variabel pemberian insentif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,129$  dan signifikansi 0,031. Variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,227$  dan signifikansi 0,048, variabel pemberian insentif ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,044$  dan signifikansi 0,027. Variabel motivasi kerja ( $Z$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,161$  dan signifikansi 0,027. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) dan pemberian insentif ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) baik secara langsung dan tidak langsung motivasi kerja ( $Z$ ).

Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan, Pemberian Insentif, Motivasi kerja dan Prestasi Kerja



## **ABSTRACT**

*His research aim to know influence of training and expansion (X1), incentives (X2), to job motivation (Z) and work performance (Y). Population of this research are all employee at PT. Susu Segar Alami Jember a number of 70 employees. This research is including explanatory research. Analytical technique applied by path analysis. Independen variable in this research are training and expansion and incentives, intervening variable is job motivation and dependent variable is work performance. Based on result of research with hypothesis test obtained information that training and expansion variable (X1) has significant effect to job motivation (Z) with value  $\beta = 0,252$  and  $p\text{-value} = 0,043$ , incentives variable (X2) has significant effect to job motivation (Z) with value  $\beta = 0,129$  and  $p\text{-value} = 0,031$ . Training and expansion variable (X1) has significant effect to work performance (Y) with value  $\beta = 0,227$  and  $p\text{-value} = 0,048$ , incentives variable (X2) has significant effect to work performance (Y) with value  $\beta = 0,044$  and  $p\text{-value} = 0,027$ . Job motivation variable (Z) has significant effect to work performance (Y) with value  $\beta = 0,161$  and  $p\text{-value} = 0,027$ . Based on result of analysed hence can be concluded that training and expansion (X1) and incentives (X2) have significant effect to work performance (Y) good directly and indirectly job motivation (Z).*

*Key word: training and expansion, incentives, job motivation and work performance*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Serta Pemberian Insentif Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember ”. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran, maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf;
2. Prof. Dr. Hj. Istifadah, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Dr. M. Dimiyati, SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Drs. Sampeadi, MS selaku Dosen Pembimbing I, terima kasih atas keikhlasan meluangkan waktu memberikan bimbingan, saran, serta pengarahan selama penulisan dan penyusunan skripsi ini;
4. Drs, M. Syaharudin selaku Dosen Pembimbing II terima kasih sangat atas kesabaran dan perhatiannya beliau untuk membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini;
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu selama kuliah.
6. Staf karyawan Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu terselesaikannya skripsi ini
7. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini baik pikiran, tenaga, materi maupun yang lain demi kelancaran penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman Jurusan Manajemen Angkatan 2007 yang telah memberikan dukungan dan semangat baru;

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 10 Oktober 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Batasan Masalah.....</b>	<b>5</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Pelatihan dan Pengembangan .....	6
2.1.2 Pemberian Insentif .....	12
2.1.3 Motivasi Kerja .....	14
2.1.4 Prestasi Kerja Karyawan .....	17
2.1.5 Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan serta Pemberian Insentif terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan .....	23
<b>2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>26</b>

2.3	<b>Kerangka Konseptual</b> .....	29
2.2	<b>Hipotesis</b> .....	30
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	31
3.1	<b>Rancangan Penelitian</b> .....	31
3.2	<b>Jenis Data</b> .....	31
3.3	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	31
3.4	<b>Populasi dan Sampel</b> .....	32
3.5	<b>Identifikasi Variabel</b> .....	33
3.6	<b>Definisi Operasional Variabel</b> .....	33
3.7	<b>Metode Pengukuran</b> .....	34
3.8	<b>Uji Instrumen Data</b> .....	38
3.8.1	Uji Validitas .....	38
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	38
3.9	<b>Metode Analisis Data</b> .....	39
3.9.1	Uji Normalitas Data .....	39
3.9.2	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	40
3.9.3	Uji Asumsi Klasik.....	41
3.9.4	Uji Hipotesis dengan Uji t .....	43
3.9.5	Menghitung Jalur .....	44
3.10	<b>Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	46
<b>BAB 4.</b>	<b>PEMBAHASAN</b> .....	48
4.1	<b>Gambaran Umum Obyek Penelitian</b> .....	48
4.1.1	Gambaran Singkat Perusahaan.....	48
4.1.2	Struktur Organisasi .....	49
4.1.3	Aspek Personalia .....	54
4.2	<b>Hasil Penelitian</b> .....	<b>56</b>
4.2.1	Karakteristik Responden .....	56
4.2.2	Deskripsi Variabel .....	58
4.2.3	Uji Instrumen Data .....	65
4.2.4	Hasil Analisis Data .....	67

<b>4.3</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>76</b>
4.3.1	Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi Kerja .....	77
4.3.2	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Motivasi .....	78
4.3.3	Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja .....	79
4.3.4	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Prestasi Kerja .....	81
4.3.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja .....	83
<b>BAB 5.</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran .....</b>	<b>85</b>

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	28
4.1 Rincian Jumlah Karyawan .....	54
4.2 Hari dan jam Kerja Karyawan .....	54
4.3 Hari dan jam Kerja Karyawan bagian prosesing .....	55
4.4 Hari dan jam Kerja Karyawan Bagian Keamanan.....	55
4.5 Hari dan jam Kerja Karyawan Bagian Kandang .....	56
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	57
4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	58
4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan dan Pengembangan .....	59
4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pemberian Insentif .....	60
4.12 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja pada PT. Susu Sehat Alami Jember .....	62
4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Prestasi Kerja .....	64
4.14 Hasil Uji Validitas Data.....	66
4.15 Validitas Reliabilitas.....	66
4.16 Hasil Uji Normalitas .....	67
4.17 Nilai Koefisien Jalur .....	70
4.18 <i>Collinearity Statistic</i> .....	75

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	30
3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	46
4. 1 Struktur Organisasi PT. SSA .....	49
4. 2 Gambar Grafik Kenormalan Variabel Pelatihan dan Pengembangan.....	68
4. 3 Gambar Grafik Kenormalan Variabel Pemberian Insentif.....	68
4. 4 Gambar Grafik Kenormalan Variabel Motivasi .....	69
4. 5 Gambar Grafik Kenormalan Variabel Prestasi Kerja.....	69
4. 6 Gambar Analisis Jalur.....	72
4. 7 Gambar Pendeteksian Autokorelasi.....	75
4. 8 Gambar Grafik Scatter Plot.....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

- 1 Kuesioner
- 2 Data Kuesioner
- 3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian
- 4 Uji Normalitas Data
- 5 Hasil Uji Validitas
- 6 Hasil Uji Reliabilitas
- 7 Hasil Analisis Jalur
- 10 Surat izin penelitian dari PT. Susu Sehat Alami Jember

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang yang ada di dalamnya mencurahkan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang cakap, maka bagian SDM dalam suatu perusahaan harus mengadakan penarikan tenaga kerja atau karyawan secara selektif agar sesuai dengan *job description* dan *job specification*. Pimpinan perusahaan juga harus dapat membina, mengkoordinasikan dan mengarahkan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sangat diperlukan karena tidak semua karyawan baru secara langsung dapat sesuai dengan kebutuhan. Mereka harus dilatih agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan, pimpinan perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang mana merupakan salah satu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan dapat memenuhi beberapa kepentingan yang ada di dalam organisasi, yaitu: (a) perusahaan dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki karena memiliki karyawan yang terlatih dan ahli dibidangnya dan mampu mengaplikasikan teknologi yang dimiliki perusahaan, (b) dengan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan, karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga ia memiliki prestasi yang baik. Seorang karyawan apabila memiliki keahlian akan dapat dengan mudah menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan oleh atasannya. Karyawan tersebut akan memiliki nilai positif di mata atasannya dan hal ini akan memudahkan ia untuk memperoleh jabatan atau jenjang karier yang lebih tinggi.

Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu

organisasi, instansi atau departemen. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam gerakannya ke masa depan.

Terdapat tiga alasan yang mendasari pelatihan dan pengembangan dilaksanakan oleh organisasi yaitu :

- a. Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat berakibat meningkatnya *Ability* (kemampuan kerja), mengurangi *Labour Turn Over*, mengurangi absen dan peningkatan kepuasan kerja.
- b. *Personal Selection* dan *Placement* tidak selalu menjamin personil tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaan secara tepat. Dalam kenyataannya, banyak diantara mereka yang harus mempelajari pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima kerja.
- c. Bagi personil-personil yang senior kadang perlu penyegaran kembali dengan latihan-latihan kerja karena berkembangnya kemampuan yang mereka miliki, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya untuk promosi maupun mutasi.

Diberikannya pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, diharapkan para karyawan akan mengalami peningkatan baik pengetahuan, ketrampilan, serta memiliki sikap dan perilaku yang positif sehingga prestasi kerja yang mereka miliki semakin meningkat dan motivasi untuk bekerja juga meningkat. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Disamping program pelatihan dan pengembangan perusahaan perlu memberikan suatu penghargaan bagi karyawan yang berprestasi baik dan hal ini akan membuat karyawan bekerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan dan imbalan yang lebih besar disamping tunjangan-tunjangan lain yang telah disediakan oleh perusahaan. Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja karyawan yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi, hal itu mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha – usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi karyawan.

Insentif adalah bonus tambahan yang diterima oleh karyawan atas kinerja yang telah mereka lakukan. Insentif pada umumnya lebih cenderung cocok bagi mereka yang berada di bagian produksi. Pemberian insentif secara langsung dapat memberikan rangsangan positif terhadap kinerja karyawan. Berbagai model pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk terus memacu karyawannya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Jadi pada dasarnya insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Program-program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk karyawan saja tetapi juga untuk organisasi dan hubungan dalam kelompok kerja. PT. Susu Sehat Alami Jember merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyediaan susu segar alami. Salah satu orientasi PT. Susu Sehat Alami Jember adalah menyediakan susu sehat alami yang langsung di perah dan diolah dengan berbagai macam bentuk dan rasa yang bertujuan untuk menggugah minat para konsumennya baik kalangan anak-anak maupun orang dewasa. Hal ini menuntut seluruh tenaga karyawan yang ada di dalamnya untuk senantiasa inovatif dan memiliki kualitas kerja yang baik serta keahlian yang memenuhi standar. Salah satu alternatif untuk mewujudkan orientasi tersebut, PT. Susu Sehat Alami Jember harus mencanangkan program pelatihan dan pengembangan secara rutin untuk memperoleh hasil yang baik serta didukung dengan pemberian insentif. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan usaha dan biaya yang tidak sedikit, mulai dari mempersiapkan peralatan sampai kepada pengadaan tenaga-tenaga ahli dan terampil. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif yang

dilaksanakan terhadap peningkatan kinerja dan prestasi kerja di PT. Susu Sehat Alami Jember tersebut.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat perumusan masalah yang diambil, yaitu :

- a. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember?
- b. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember?
- d. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember?
- e. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian perumusan masalah di atas tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember.
- e. Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penyusunan penelitian ini adapun manfaat yang diharapkan, yaitu penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti, dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam penerapan program pelatihan, pengembangan serta pemberian insentif, serta dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

#### **1.5 Batasan masalah**

Penelitian ini yang dianalisis adalah karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember serta sudah pernah dan telah selesai mendapatkan program pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif yang diadakan oleh PT. Susu Sehat Alami Jember sendiri maupun badan-badan lain.

## **BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1. Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Wexley dan Yuki *dalam* As'ad (1998:33), Pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang menyangkut usaha agar tercapainya penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan dan perubahan sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Amstrong (1998:59), menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja manusia yang memiliki berbagai macam kegiatan dalam masyarakat serta berhubungan erat dengan usaha peningkatan kesejahteraan atau taraf hidup manusia itu sendiri. Menurut Handoko (2002:107), “orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya karena belajar adalah suatu proses seumur hidup, maka dari itu program pelatihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis”.

Efendi (2002:300) pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Efendi (2002:300) menambahkan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Menurut Simamora (2001:345),

“Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus bagi bawahan, pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu,

meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan efektivitas karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan”.

Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. Pendapat ini didukung oleh Munandar yang dikutip oleh As'ad (1998:70) sebagai berikut : pelatihan adalah proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja mempelajari pengetahuan, sikap dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Handoko (2001:104), “pelatihan (*training*) adalah usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin”. Dengan kata lain pelatihan dimaksudkan untuk membantu melaksanakan pekerjaan sekarang. Dalam pelatihan, karyawan dibantu untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Latihan-latihan yang baik, sebaiknya diberlakukan bagi karyawan yang baru masuk maupun karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan. Latihan yang diberikan kepada karyawan baru, dimaksudkan untuk mempersiapkan diri karyawan tersebut sebelum menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan latihan yang diberikan pada karyawan yang telah bekerja dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tuntutan tugas. Latihan yang diberikan pada karyawan sering mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi.

Menurut Simamora (2001:342), menjelaskan pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang berkembang supaya dapat bekerja dengan lebih baik dan sukses yang ditemui selama kariernya.



Menurut Simamora (2001:346), menjelaskan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan :

- a. Memperbaiki kinerja karyawan.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Martoyo (1998:55), pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat. Jadi hakekat pelatihan dan pengembangan adalah memperluas cakrawala pengetahuan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang diharapkan dapat dimiliki oleh pemegang jabatan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik.

Pada dasarnya, pelatihan dan pengembangan merupakan suatu cara agar para karyawan yang ada pada suatu organisasi mampu dengan baik melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan semakin ahli dan cakap seorang karyawan akan berimplikasi positif bagi perusahaan. Manfaat ini tidak hanya akan dirasakan oleh perusahaan, tapi juga oleh karyawan, ia akan dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga ia merasa tenang dan nyaman.

Manfaat pelatihan dan pengembangan dari karyawan menurut Simamora (2006:278) yaitu :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat tadi membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas anjlok, ketika ketidakhadiran dan putaran karyawan tinggi serta manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan.

Menurut Mangkuprawira (2004:200), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Sedangkan manfaat pelatihan dan pengembangan menurut Moekijat (1994:57) yaitu :

- a. Menambah semangat kerja pegawai.
- b. Membantu pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efisien.
- c. Menjamin kelangsungan calon-calon pegawai untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi tingkatannya.
- d. Menambah efisiensi perusahaan.
- e. Lebih sedikit pengawasan yang diperukan oleh pegawai-pegawai yang telah dilatih dengan baik.
- f. Menambah produktivitas.
- g. Mengurangi kecelakaan kerja.
- h. Menjamin bahwa metode-metode standar dipergunakan oleh para peserta pelatihan dan pengembangan.
- i. Mengakibatkan perpindahan pegawai menjadi berkurang.

j. Menambah stabilitas dan fleksibilitas.

Tahap terakhir setelah adanya pelatihan dan pengembangan adalah evaluasi, yang bertujuan untuk menguji efektivitas penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan. Untuk menilai efektivitas pelatihan dan pengembangan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator :

- a. reaksi, yaitu seberapa baik peserta menyenangi pelatihan dan pengembangan;
- b. belajar, yaitu seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah pelatihan dan pengembangan;
- c. hasil-hasil, yaitu seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan dan pengembangan dan juga apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai;
- d. Efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan pengembangan dan apakah besarnya biaya pelatihan dan pengembangan sebanding dengan tujuan program pelatihan dan pengembangan, (Suprihanto, 1988:26).

Evaluasi merupakan suatu komponen dalam program pelatihan dan pengembangan. Suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan harus diakhiri dengan kegiatan evaluasi, sehingga proses pelatihan dan pengembangan dapat dinyatakan lengkap dan menyeluruh. Proses evaluasi diarahkan untuk mengontrol ketercapaian tujuan kurikulum bidang tersebut, dan taraf penguasaan materi pelajaran oleh peserta. Dengan evaluasi dapat diketahui efisiensi kegiatan pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan dan media pembelajaran yang digunakan. Selain itu, evaluasi memberikan gambaran tentang tingkat keberhasilan peserta, hambatan-hambatan yang ada, kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dirasakan.

Pada penelitian ini ada 3 variabel hasil pelatihan dan pengembangan yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Dimana setiap variabel memiliki kategori-kategori sendiri-sendiri dalam penilaiannya. Hal ini sesuai dengan teori yang diberikan oleh Simamora (2006:50).

a. Penetapan aspek Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang tersimpan dan terstruktur.

Aspek pengetahuan disusun berdasarkan kategori :

- 1) Konsep, yaitu suatu kategori stimuli yang memiliki ciri-ciri umum. Stimuli terdiri dari obyek, peristiwa dan orang. Ciri-ciri meliputi sifat, nilai, jumlah, dan kedominanan tanda-tanda.
- 2) Prinsip, yaitu kombinasi beberapa konsep menjadi satu kesatuan yang bermakna.
- 3) Fakta, merupakan kenyataan-kenyataan dalam bentuk fakta konkret, informasi verbal (simbolik), dan system fakta (pemetaan).
- 4) Prosedur, merupakan rangkaian langkah-langkah yang sederhana, deskriminasi, algoritma.

b. Penetapan aspek Ketrampilan.

Ketrampilan adalah serangkaian tindakan pengamatan, mengungkapkan kembali, merencanakan dan melakukan, baik yang bersifat reproduktif maupun yang bersifat produktif.

Aspek ketrampilan disusun berdasarkan kategori :

- 1) Ketrampilan pengetahuan, yaitu pembuatan keputusan, pemecahan masalah dan berfikir logis.
- 2) Ketrampilan psikomotorik, adalah ketrampilan melaksanakan tindakan secara fisik.
- 3) Ketrampilan reaktif, adalah sikap kebiasaan dan mawas diri.
- 4) Ketrampilan interaktif, adalah bertindak dalam interaksi dengan orang lain yang mengandung unsur jasmaniah dan kegiatan berfikir.

c. Penetapan aspek Sikap

Sikap mengandung nilai-nilai, sikap perilaku dan perasaan sebagai dasar perilaku secara keseluruhan.

Aspek ketrampilan disusun berdasarkan kategori :

- 1) Penerimaan, adalah peka terhadap gejala dan rangsangan serta menerima dan menyelesaikan gejala dan rangsangan tersebut.

- 2) Sambutan, adalah aktif mengikuti, menyadari dan melaksanakan sendiri suatu gejala tertentu.
- 3) Penilaian, adalah perilaku yang ajeg dan menetap serta mengandung kesungguhan kata hati dan kontrol aktif terhadap perilakunya.
- 4) Organisasi, adalah perilaku melembagakan, mengorganisasi, serta menetapkan interaksi antara nilai-nilai dan menjadikannya sebagai suatu pendirian.
- 5) Karakter, adalah melembagakan suatu nilai keadaan sistem dalam diri perorangan dan berperilaku sesuai dengan sistem tersebut.

Dengan adanya evaluasi yang ada, akan diketahui hasil pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan. Apakah hasilnya telah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan ataukah masih perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan lagi bagi karyawan. Semua ini dapat dinilai dari evaluasi, sehingga perusahaan tahu hal apakah yang harus dilakukan pada waktu yang akan datang.

#### 2.1.2. Pemberian Insentif

Suatu perusahaan selain memberikan upah dasar/pokok juga memberikan tambahan upah atau insentif pada karyawan yang berprestasi. Pemberian insentif oleh perusahaan kepada karyawannya mempunyai tujuan mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan agar mereka bekerja lebih giat dan tekun sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Insentif dapat dibedakan dalam beberapa macam, menurut Sarwoto (1991:155), “secara garis besar keseluruhan insentif dapat digolongkan dalam 2 golongan yaitu insentif material dan insentif non material”. Menurut Zainun (1987:67), ” insentif yang bersifat material yaitu tambahan gaji/upah, pemberian bonus, dan jaminan sosial”. Peneliti lebih memfokuskan pembahasan penelitian ini pada insentif material berupa uang yaitu tambahan gaji/upah karena kebutuhan pokok tenaga kerja seperti sandang, pangan dan papan adalah kebutuhan yang diperoleh dengan pengorbanan materi (uang). Hal ini sesuai dengan pendapat Heidjrachman dan Suad (2002:208) yang menyatakan bahwa “uang jelas

merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan”.

Menurut Nasution (2000:168), “Insentif adalah upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok”. Upah insentif ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai prestasi kerja atau hasil kerja diatas standar kuantitas hasil kerja yang sudah ditetapkan. Pemberian insentif menurut Handoko (1992:177-181k) diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu sistem insentif individual dan siste insentif kelompok. Sistem insentif individual terdiri dari insentif berdasarkan unit keluaran per potong (*piece rates*) dan berdasarkan waktu (*time bonuses*) sedangkan sistem insentif kelompok terdiri dari insentif berdasarkan unit keluaran kelompok (*group piece rate*), rencana-rencana pembagian prduksi (*production sharing plans*) dan pemilikan saham oleh karyawan (*employee stock ownership*).

Sistem insentif yang paling umum digunakan adalah pemberian insentif individual berdasarkan unit keluaran per potong. Hal ini dikarenakan pemberian insentif berdasarkan unit keluaran masing-masing karyawan (individual) akan lebih memotivasi karyawan secara personal untuk bekerja lebih produktif lagi. Bila setiap tenaga kerja sudah bekerja lebih produktif maka tujuan perusahaan akan lebih mudah terwujud.

Sistem pemberian insentif yang digunakan tersebut menyebabkan besarnya insentif yang diterima masing-masing karyawan setiap bulannya tidak sama. Hal ini sesuai dengan sifat dari insentif itu sendiri yang tidak tetap. Hal ini didukung oleh pendapat Nawawi (2003:317) yang menyatakan bahwa insentif sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah tambahan penghasilan atau upah sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar hasil kerjanya sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan.

### 2.1.3. Motivasi Kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:58), yang dimaksud dengan motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Pada dasarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua macam yaitu : motivasi positif dan motivasi negative. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Didorong oleh kebutuhan yang berbeda-beda, maka dalam mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan setiap individu akan berbeda motivasinya antara satu dengan yang lainnya.

Menurut Susilo Martoyo (1987:143), para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Model motivasi tersebut ada tiga yaitu :

a. Model Tradisional (*Tradisional Model*)

Pada model tradisional ini para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja tersebut dengan cara memberikan imbalan berupa gaji/upah yang makin meningkat. Artinya apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan

imbalan keuangan. Meskipun demikian para manajer makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

b. Model hubungan Manusiawai (*Human Relation Model*)

Pada model hubungan manusia para manajer lebih menekankan adanya faktor "kontak social" yang dialami pekerja, daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh model tradisoanal

c. Model Sumber Daya Manusia

Para manajer berpendapat kepuasan kerja, namun beraneka ragam, motivasi yang penting bagi karyawan menurut model ini adalah pengembanagn tanggung jawabbersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi sebagai proses batin dan proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh bebrapa faktor. Disamping faktor ekstern seperti lingkungan kerja, pimpinan dan sebagainya, juga sangat ditentukan faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti : tingkat pendidikan pengalaman masa lampau dan harapan masa depan.

Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat, yaitu :

a. Motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja.

Pengertian ingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain ialah faktor pimpinan dan bawahan. Dari pihak pimpinan ada berbagai unsur yang sagat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, seperti :

- 1) Kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan.
- 2) Persyaratan kerja yang harus dipenuhi karyawan.
- 3) Tersedianya perangkat alat-alat dan sasaran yang diperlukan didalam mendukung pelaksanaan kerja.
- 4) Gaya pemimpin perusahaan dalam artian sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Disamping pimpinan, bawahan juga mempunyai peran penting dalam memotivasi kerja. Seperti kita ketahui setiap bawahan dalam diriya dapat dilihat adanya gejala karakteristik seperti :

- 1) Kemampuan kerja
- 2) Semangat dan moral kerja



- 3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
  - 4) Prestasi dan produktivitas kerja
- b. Menurut Porter dan Miles (1975:210), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi :
- 1) Ciri-ciri pribadi seseorang (*Individual Karakteristik*)
  - 2) Tingkat dan jenis pekerjaan (*Job Karakteristik*)
  - 3) Lingkungan kerja (*Work Situation Karakteristik*)
- c. Sumber lain mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor.
- 1) Individu dengan segala unsur-unsurnya
  - 2) Situasi dimana individu bekerja
  - 3) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu, terhadap pelaksanaan pekerjaan.
  - 4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak.
  - 5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
  - 6) Perilaku atas persuading yang ditampilkan oleh individu
  - 7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

Teknik motivasi adalah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

- a. Dengan kekerasan (*The Strong Approach*)
- Dalam hal ini pimpinan lebih menekankan wewenang yang dimilikinya bentuk motivasinya ;
- 1) Pemaksaan orang untuk bekerja dengan paksaan
  - 2) Pemimpin harus memberikan secara tepat apa yang harus dilakukan bawahan.
  - 3) Pemimpin harus menyebutkan setiap peraturan
  - 4) Pemimpin sedikit mungkin memberikan kebebasan setiap bawahan.

- b. Bersikap baik (*The Good Approach*)  
Pemimpin berusaha meningkatkan semangat bawahan dengan memberikan kondisi kerja yang baik, berbagai tunjangan, service, gaji yang tinggi dan sebagainya.
- c. Melalui peerundingan secara implisit (*Implisit Approach*)  
Pada prakteknya melalui persetujuan antara atasan dan bawahan terhadap hasil kerja dengan imbalan yang akan diberikan oleh atasan.
- d. Melalui kompensasi  
Kompensasi merupakan sumber motivasi yang cukup baik, setiap orang bergantung pada dirinya sendiri untuk melaksanakan sebaik mungkin. Gaji, promosi diberikan kepada mereka yang bekerja baik, sehingga persaingan memenuhi pemuasan beberapa bentuk kebutuhan
- e. Internalisasi (*Internalized Motivation*)  
Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah : Kepuasan kerja yang internalisasi dapat ditingkatkan melalui perluasan pekerjaan dan penggiliran pekerjaan. Pentingnya kepuasan sosial dalam pekerjaan seperti, pengembangan pembatasan dan rasa kebersamaan.  
Sehubungan dengan internalisasi motivasi perlu diperhatikan kembali berbagai kebutuhan karyawan. Dan sebagian kebutuhan tersebut adalah ketrampilan, kebebasan, prestasi, pengetahuan, pujian, penerimaan, dan perhatian.

#### 2.1. 4. Prestasi Kerja Karyawan

Karyawan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian harus diusahakan agar karyawan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaannya, karyawan dipacu untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi agar organisasi mampu bergerak dengan cepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja karyawan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Hesley (1987:49) bahwa hanyalah dengan prestasi kerja yang baik tujuan organisasi dapat terwujud dengan berdaya guna dan berhasil guna. Selanjutnya Moenir (1983:77) juga

menyatakan bahwa seseorang tidak dapat berprestasi sesuai dengan apa yang diharapkan dalam bidangnya dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi tentunya pengaruh yang ditimbulkan adalah pengaruh buruk.

Prestasi kerja menurut Dessler (1986:5410) adalah kemampuan, kecakapan dan ketrampilan karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Ranupandoyo dan Husnan (1983:177) bahwa prestasi kerja sebagai arti penting pekerjaan, tingkat ketrampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Sementara itu secara lebih lugas Moenir (1983:64) menyatakan “prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu”. Jadi prestasi kerja adalah semua hal yang dikerjakan atau dihasilkan oleh seseorang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Di dalam perusahaan, baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar, prestasi kerja karyawan perlu dievaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai gaji, penugasan, promosi, keperluan training dan lain-lain yang mempengaruhi pelaksanaan tugas dari para karyawan. Untuk dapat mengevaluasi para karyawan secara obyektif dan akurat, perusahaan harus mampu mengukur tingkat prestasi kerja mereka dan memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat prestasinya.

Untuk mengetahui apakah karyawan dapat dikatakan berprestasi atau tidak diperlukan suatu parameter atau indikator sehingga dapat dengan mudah dievaluasi dan diawasi secara obyektif. Sedangkan untuk mengukur atau menilai prestasi kerja karyawan. Ranupandoyo dan Husnan (1993:116) mengemukakan bahwa yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan

mengenai jabatannya, kerajinan, ketelitian dan dapat tidaknya diandalkan serta inisiatif yang dimiliki.

Kemudian Ranupandoyo dan Husnan (1982:126) membagi faktor prestasi kerja menjadi 4 kelompok yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan dan sikap yang dimiliki. Masing-masing faktor prestasi kerja dibagi menjadi beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan kebersihan.
- b. Kuantitas kerja terdiri dari output yang dihasilkan, kecepatan kerja ekstra.
- c. Dapat tidaknya diandalkan mengikuti perintah atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati.
- d. Sikap terdiri dari kerjasama dengan teman maupun atasan.

Indikator prestasi kerja dijelaskan sebagai berikut.

- a. Kualitas Kerja

Menurut Dharma (1985:55), pengukuran kualitas melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan tingkat perluasan, seberapa baik penyelesaian. Secara lebih jelas Flippo (1990:76) menjelaskan bahwa mutu kerja terdiri dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian, dan kerapian.

Ketepatan disini menyangkut ketepatan berdasarkan data, fakta dan aturan atau ketentuan yang berlaku sedangkan ketelitian meliputi pekerjaan meneliti ulang atau mengoreksi setiap tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikannya. Untuk kerapian dan ketrampilan menyangkut hasil pekerjaan baik yaitu bersih, rapi dan kreatif.

Berdasarkan paparan diatas, kualitas pekerjaan mencerminkan peningkatan nilai suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Se jauh mana mutu data kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.

- b. Kuantitas Kerja

Menurut Dharma (1985:55), bahwa kuantitas kerja berkaitan dengan bentuk keluaran. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses pelaksanaan. Pekerjaan secara lengkap Flippo (1990:79) menyatakan bahwa kuantitas menyangkut keluaran, jangan hanya mempertimbangkan tugas

reguler, tetapi juga betapa cepat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau tugas yang mendesak.

Berdasarkan rumusan diatas maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Seberapa banyak atau seberapa besar pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan baik untuk tugas atau pekerjaan yang rutin maupun pekerjaan tambahan.

c. Dapat Tidaknya Diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan menurut Ranupandoyo dan Husnan (1989:126) meliputi : mengikuti instruksi atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati dan kerajinan. Lebih lanjut indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kesetiaan

Kesetiaan para karyawan terhadap organisasi menimbulkan tanggung jawab yang besar. Sehubungan dengan hal tersebut, manajer perlu untuk mengusahakan penciptaan suatu kondisi dimana karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Susanto (1987:232) bahwa dengan tingkat loyalitas atau kesetiaan yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang besar.

Pengertian kesetiaan menurut Kartasaputra (1989:380) adalah “sikap dan tingkah laku dari karyawan terhadap pimpinannya, dimana sikap dan tingkah laku tersebut adalah melaksanakan sesuatu yang dikehendaki oleh pimpinan atau manajer dengan sukarela”. Dari pengertian diatas, kesetiaan dapat dipahami sebagai suatu sikap dari seorang karyawan dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan secara suka rela dan penuh tanggung jawab.

2) Inisiatif

Inisiatif sangat penting bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi tertentu sebab dengan inisiatif karyawan dapat selalu bergerak dengan cepat tanpa harus menunggu perintah dari atasnya. Alam setiap tindakannya, karyawan memiliki variasi sehingga tidak statis atau monoton. Menurut Nainggolan (1982:85), inisiatif adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil

keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasannya.

3) Hati-hati

Kehati-hatian adalah suatu sikap yang senantiasa waspada atau berjaga-jaga dalam mutu pekerjaan sebagai usaha untuk menghindari kesalahan-kesalahan akibat dari keteledoran, kelalaian atau kecerobohan. Jadi kehati-hatian merupakan suatu sikap preventif untuk mencegah atau mneghindari kesalahan yang mungkin terjadi akibat kelalaian. Kehati-hatian menurut Flippo (1984:250) indikasinya adalah kebiasaan keselamatan (*safety*) yang baik. Kehati-hatian ini sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan karena kesalahan-kesalahan yang semestinya tidak perlu terjadi sehingga organisasi dapat melaksanakan efisiensi waktu dan biaya. Sebaliknya, kesalahan yang berulang-ulang akan meyebabkan pemborosan waktu dan biaya bagi orgaisasi atau perusahaan.

4) Kerajinan

Kerajinan adalah sikap dari seorang karyawan yang menunjukkan keaktifannya dalam mengikuti setiap pekerjaan berdasarkan waktu, jadwal dan aturan yang telah ditetapkan. Jadi kerajinan ini merupakan sikap yang menunjukkan adanya etos kerja atau semangat kerja yang tercermin dalam partisipasinya untuk setiap pekerjaan. Menurut Flippo (1984:25) kerajinan dapat diukur dari kerepatan waktu dan kehadiran karyawan.

d. Sikap

Sikap oleh Ranupandoyo dan Husnan (1989:250) salah satunya tercermin dari kerjasama yang ditunjukkan karyawan. Kerjasama memiliki arti penting bagi organisasi demi tercapainya suatu tujuan. Dengan tercapainya kerjasama yang baik antara karyawan dengan atasan maka beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan menjadi ringan.

Mengenai indikator kerjasama ini. Nainggolan (1982:68) menjelaskan bahwa kerjasama adalah kemampuan seseorang untuk bekerjasama dengan orang

lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ada, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa kerjasama merupakan kemampuan seseorang untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kerjasama dapat dilihat dari adanya beberapa indikasi antara lain sebagai berikut menurut Taufik TR (1987:159) :

- 1) Kesiediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan yang didasarkan pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugas.
- 3) Adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi.

Adapun evaluasi prestasi kerja sangat penting dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja serta dapat mengetahui perkembangan prestasi kerja karyawan, berikut ini penjelasan tentang tujuan dan manfaat evaluasi prestasi kerja:

a. Tujuan Evaluasi Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Moch. As'ad (1998:11), bahwa tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

- 1) Untuk mengukur seberapa jauh kemajuan dalam 1 tahun kerja,
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya,
- 3) Untuk data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

b. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Amstrong (1998:178), adalah untuk memastikan bahwa para manajer dan bawahan mereka menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja. Memberi umpan balik orang-orang agar mereka tahu dimana mereka berada, kemana mereka harus pergi dan bagaimana mereka tiba

disana. Dengan diketahuinya secara jelas apa yang harus dilakukan atau apa sebenarnya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, akan lebih mudah bagi karyawan tersebut dalam melaksanakan kewajiban yang mereka miliki. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja dan secara otomatis prestasi kerja yang mereka miliki akan ikut mengalami peningkatan pula.

#### 2.1. 5. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Serta Pemberian Insentif terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja

##### a. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi

Menurut Simamora (2001:345), pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus lagi bahwa pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan efektivitas karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan.

Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. Dalam pernyataannya Mariot Tua menyampaikan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Latihan yang diberikan pada karyawan sering memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, sangatlah penting program ini dilaksanakan oleh perusahaan untuk memunculkan motivasi yang tinggi sehingga akan menghasilkan prestasi yang gemilang dalam meraih target dan tujuan perusahaan.



b. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang baik atau jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Menurut Simamora (2006:276), Orang-orang yang kompeten dapat disediakan melalui dua cara di dalam organisasi. Pertama, organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik yang tersedia. Kedua, orang-orang yang ada di dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan untuk mengarahkan potensi penuh mereka. Pada intinya, kedua rancangan itu merupakan bagian dari proses yang sama karena begitu seorang individu diseleksi dia haruslah menjalani beberapa pelatihan, terlepas dari apapun kualifikasinya. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan karyawan harus diadakan.

Program pelatihan dan pengembangan pada intinya ditujukan untuk memperbaiki kinerja apabila karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan dan pengembangan. Kendatipun pelatihan dan pengembangan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini. Adanya program pelatihan dan pengembangan maka diharapkan karyawan lebih giat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga apabila mereka giat dalam menjalankan pekerjaannya maka secara langsung prestasi kerja juga akan meningkat karena prestasi kerja berdasarkan adanya kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam melaksanakan yang diberikan oleh perusahaan.

c. Pengaruh Insentif terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Untuk mencapai tujuan usaha yang diinginkan, perusahaan harus mampu memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih produktif. Banyak cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan prestasi karyawannya. Salah satu cara adalah dengan pemberian insentif. Menurut Heidjrachman dan Suad (2002:209) adalah dengan pemberian insentif.

Menurut Heidjrachman dan Suad (2002:102), "ide dasar dari pemberian upah insentif adalah baik, yaitu untuk meningkatkan output dan efisiensi". Pemberian insentif oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja

karyawannya. Meningkatkan prestasi kerja karyawan bisa dilihat dari karyawannya. Meningkatkan prestasi kerja karyawan bisa dilihat dari membaiknya dan meningkatnya kuantitas dan kualitas output seperti ide dasar diberikannya insentif tersebut.

d. Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Nasution (2000:168), “Insentif adalah upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok”. Upah insentif ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai prestasi kerja atau hasil kerja diatas standar kuantitas hasil kerja yang sudah ditetapkan. Menurut teori yang dikemukakan oleh F.W Taylor dalam teori motivasi bahwa para pekerja bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang di berikan cukup. Menurut teori harapan dari Vroom bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan apa yang ia butuhkan dari hasil pekerjaannya itu. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah tambahan penghasilan atau upah sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar hasil kerjanya sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Dapat diambil kesimpulan bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan atas kerja kerasnya dapat menjadikan motivasi baginya untuk bekerja lebih baik dan senantiasa meningkatkan prestasi kerjanya.

e. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Martoyo (1990: 139) mengemukakan bahwa, “Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan dan mengarahkan kepada pencapaian. Lebih lanjut Flippo (dalam Hasibuan 1994:158) mengatakan bahwa “Motivasi adalah keahlian dalam mengarahkan bawahan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai prestasi kerja yang gemilang dalam meraih tujuan organisasi. Motivasi sangat

diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Jadi motivasi adalah hal yang menyebabkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

### a. Maryana (2002)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan pada *PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto, Lumajang*”, bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah pelatihan dan pengembangan (X1), variabel terikat yang diteliti yaitu prestasi kerja karyawan (Y).

Hasil dari penelitian terhadap 60 karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja. Secara simultan dapat dibuktikan dari hasil Uji F yang diperoleh sebesar 7,855 dengan signifikansi 0,000 pada level 5%. Hasil Uji F ini lebih besar dari F tabel 2,739 yang membuktikan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PG. Jatiroto Lumajang. Besar pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari nilai  $R^2$  sebesar 25,7% dan sisanya 74,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

### b. Mahdalena (2006)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Gading Mas Indonesia Tobacco Cabang Jember Unit Gudang Klompangan Tahun

2006”, bertujuan mengetahui bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Gading Mas Indonesia Tobacco Cabang Jember Unit Gudang Klompangan. Penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah kualitas sumber daya manusia (X1) dan disiplin kerja (X2) variabel terikat yang diteliti yaitu prestasi kerja (Y).

Hasil dari penelitian terhadap 85 karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas sumber daya manusia dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Secara simultan dapat dibuktikan dari hasil perhitungan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $128,487 > 3.108$ ) dengan  $\alpha = 0,05 > \text{signifikan } F = 0,000$  dan koefisien determinasi ( $R_{square}$ ) sebesar 0,871 yang berarti variabel kualitas sumber daya manusia dan disiplin kerja memberikan sumbangan sebesar 87,1% terhadap prestasi kerja. Besar proporsi sumbangan masing-masing variabel kualitas sumber daya manusia (X1) = 25,32% dan disiplin kerja (X2) = 50,54%. Dengan demikian proporsi sumbangan terbesar diberikan oleh variabel disiplin kerja (X2) sebesar 50,54%.

Perbedaan penelitian penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

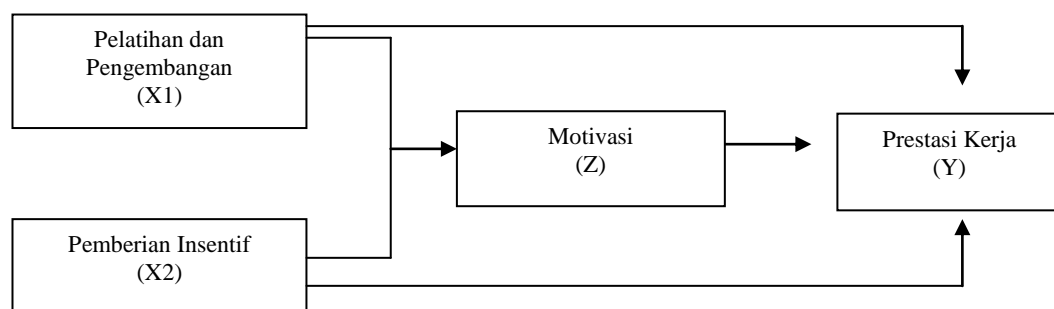
Perbedaan	Maryana	Mahdalena	Agus Salim ND
Judul	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto, Lumajang Tahun 2002	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Gading Mas Indonesia Tobacco Cabang Jember Unit Gudang Klompangan Tahun 2006	Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Serta Pemberian Insentif Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Susu Sehat Alami Jember
Tempat Penelitian	PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto, Lumajang	PT. Gading Mas Indonesia Tobacco Cabang Jember Unit Gudang Klompangan	PT. Susu Sehat Alami Jember
Variabel Yang Digunakan	Variabel bebas (X) yaitu : Pelatihan dan Pengembangan Variabel terikat (Y) yaitu : Prestasi Kerja	Variabel bebas (X) yaitu : Kualitas Sumber Daya Manusia (X1), Disiplin kerja (X2) Variabel terikat (Y) yaitu : Prestasi Kerja	Variabel bebas (X) yaitu : Pelatihan, Pengembangan (X1), Pemberian Insentif (X2) Variabel intervening (Z) yaitu : Motivasi Variabel terikat (Y) yaitu : Prestasi kerja
Jumlah Responden	60 Responden	85 Responden	70 Responden
Alat Analisis	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )

Sumber : Kajian Empiris

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini diambil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Femi Maryana (2002) dan Dewi Mahdalena (2006), penelitian ini berdasarkan pada teori Simamora (2002:119) bahwa Program pelatihan dan pengembangan kerja merupakan hal yang dianggap penting. Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor pendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun agar semangat karyawan meningkat. Menurut Simamora (2006:276), baik pelatihan maupun pengembangan dapat diselenggarakan dalam dua situasi : (1) pada saat pekerjaan mewajibkan individu supaya memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda dari, atau di samping, yang ini dimilikinya; dan (2) ketika kemajuan di dalam organisasi mensyaratkan individu untuk memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda atau yang baru. Semangat kerja yang tinggi, akan menjadikan karyawan dapat bekerja dengan efektif sehingga target dapat tercapai. Tentunya hal ini dipengaruhi pula oleh program pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan sehingga berdampak pada prestasi kerja karyawan. Program pelatihan dan pengembangan pada intinya ditujukan untuk memperbaiki kinerja apabila karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan dan pengembangan. Adanya program pelatihan dan pengembangan maka diharapkan karyawan lebih giat dalam menjalankan pekerjaannya maka secara langsung prestasi kerja juga akan meningkat karena prestasi kerja berdasarkan adanya kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam melaksanakan yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka dikembangkan suatu kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Sumber : Data diolah

Gambar 2.1 : Model Analisis Jalur (*path Analysis*)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.
- b. Diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.
- c. Diduga motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.
- d. Diduga pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.
- e. Diduga pemberian insentif berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *eksplanatory* yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis sendiri merupakan hubungan antara dua atau lebih variabel yang digunakan untuk dapat mengetahui kebenaran yang belum tentu benar dan baru dapat diangkat menjadi suatu kebenaran jika memang telah disertai dengan bukti-bukti (Arikunto, 2007:45). Penelitian dilaksanakan terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dan suatu populasi yang terjadi pada karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.

### **3.2 Jenis Data**

Data penelitian terdiri dari dua macam, yaitu:

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuisioner.

b. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan-laporan yang ada di instansi yang terkait dengan penelitian.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

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



a. Angket (*Questionnaire*)

Yaitu cara pengumpulan data secara tertulis berupa sejumlah pertanyaan tertutup maupun terbuka yang diisi oleh responden. Berdasarkan pada isian tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden.

b. Wawancara (*Interview*)

Yaitu metode pengumpulan data melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan dan langsung yaitu dilakukan dengan bertatap muka.

c. Studi Pustaka

Yaitu dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2007:38), yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember sejumlah 70 karyawan.

#### **3.4.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2006:131). Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sedangkan jika subyek penelitian lebih dari 100 maka dapat diambil 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% atau lebih dari populasi. Berdasarkan pendapat tersebut dengan jumlah populasi sebanyak 70 orang dan kurang dari 100, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus)

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan metode analisis yang dikemukakan, maka variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi tiga macam :

- a. Variabel *independent* (X), Yang termasuk variabel independen dalam penelitian ini adalah:  
 Variabel X1: Pelatihan dan Pengembangan  
 Variabel X2: Pemberian Insentif
- b. Variabel *intervening* (Z), Yang termasuk variabel perantara dalam penelitian ini adalah motivasi.
- c. Variabel *dependent* (Y), Yang termasuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah prestasi kerja.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Pelatihan dan Pengembangan (X1), yaitu istilah yang menyangkut usaha agar tercapainya penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan dan perubahan sikap yang relevan terhadap pekerjaan (Wexley dan Yuki *dalam* Moch. As'ad (1998:33). Indikator yang digunakan adalah :
  - 1) Reaksi
  - 2) Belajar
  - 3) Hasil-hasil
  - 4) Efektivitas biaya
- b. Pemberian Insentif (X2), yaitu Upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok (Nasution, 2000:168). Indikator yang digunakan adalah :
  - 1) Pemberian bonus
  - 2) Fasilitas
  - 3) Pujian
  - 4) Penghargaan

- c Variabel *intervening* (Z) atau variabel perantara dalam penelitian ini adalah motivasi yaitu proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal Sulistiyani dan Rosidah (2003:58). Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
- 1) Kedisiplinan kerja dengan empat indikator yaitu kesesuaian peraturan perusahaan, penggunaan seragam, ketepatan jam kerja dan emenuhan perintah atasan.
  - 2) Keputusan kerja (*Work Decision*) meliputi keputusan bersama-sama dan keputusan atasan.
  - 3) Tanggung jawab (*Responsible*) meliputi tanggung jawab individu dan tanggung jawab atasan.
  - 4) Kegairahan kerja meliputi kesenangan bekerja, keluhan kerja, inisiatif dan pekerjaan di luar jam kerja.
- d Variabel *dependent* (Y) atau variabel terikat, yaitu prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. (As'ad 1998 : 48). Indikatornya:
- 1) *Qualitas* (Kuantitas)
  - 2) *Quantity* (Kuantitas)
  - 3) *Timeliness* (Ketepatan Waktu)
  - 4) *Cost Effectiveness* (Penggunaan Sumber Daya)
  - 5) *Need For Supervision* (Melakukan Pekerjaan Tanpa Diawasi)
  - 6) *Interpersonal Impact* (Kepribadian Diri)

### 3.7 Metode Pengukuran

Skala pengukuran adalah acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam hal ini skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Riduwan (2002:13) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau

gejala sosial. Sedangkan menurut Simamora (2004:46), skala likert dibuat agar responden dapat mengekspresikan intensitas perasaan mereka.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel X (pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif), variabel Z (motivasi) dan variabel Y (prestasi kerja) dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban. Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat setuju (SS) = diberi skor 5
- b. Setuju (S) = diberi skor 4
- c. Ragu-ragu (R) = diberi skor 3
- d. Tidak setuju (TS) = diberi skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) = diberi skor 1

Untuk mempermudah membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu ada kategorisasi makna dari hasil kuesioner. Tujuan dari kategorisasi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap item pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode rata-rata, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaan (Engkos Riduwan, Alfabet: 20).

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 70 responden.

1. Kategorisasi tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember:

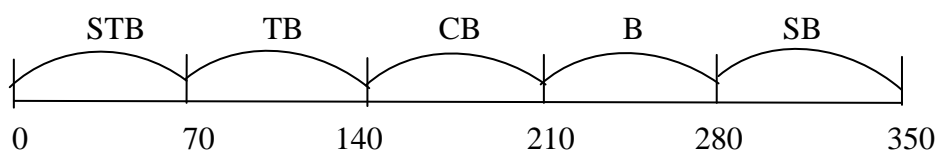
Sangat Baik : skor 5 x 70 (jumlah responden) = 350

Baik : skor 4 x 70 (jumlah responden) = 280

Cukup Baik : skor 3 x 70 (jumlah responden) = 210

Tidak Baik : skor 2 x 70 (jumlah responden) = 140

Sangat Tidak Baik : skor 1 x 70 (jumlah responden) = 70



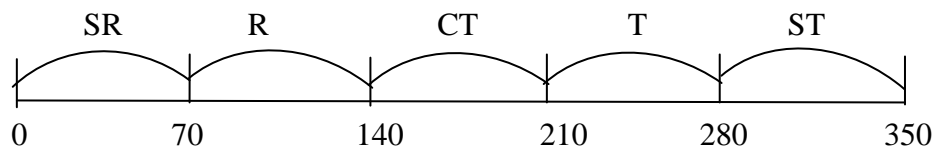
Gambar 3.1 : Kategorisasi pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif

## Keterangan:

- a. Jika jumlah skor  $\geq 0$  dan  $\leq 70$  maka dapat diartikan bahwa tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat tidak baik.
- b. Jika jumlah skor  $\geq 71$  dan  $\leq 140$  maka dapat diartikan bahwa tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah tidak baik.
- c. Jika jumlah skor  $\geq 141$  dan  $\leq 210$  maka dapat diartikan bahwa tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah cukup baik.
- d. Jika jumlah skor  $\geq 211$  dan  $\leq 280$  maka dapat diartikan bahwa tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah baik.
- e. Jika jumlah skor  $\geq 281$  dan  $\leq 350$  maka dapat diartikan bahwa tingkat pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat baik.

## 2. Kategorisasi motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember:

Sangat Tinggi	: skor 5 x 70 (jumlah responden) = 350
Tinggi	: skor 4 x 70 (jumlah responden) = 280
Cukup Tinggi	: skor 3 x 70 (jumlah responden) = 210
Rendah	: skor 2 x 70 (jumlah responden) = 140
Sangat Rendah	: skor 1 x 70 (jumlah responden) = 70



Gambar 3.2 : Kategorisasi Motivasi kerja

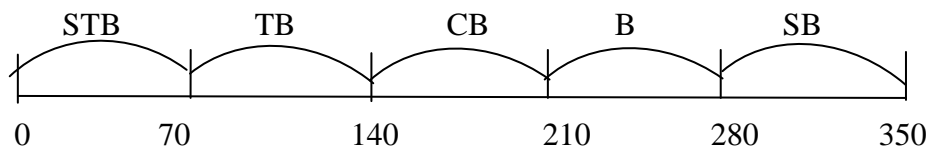
## Keterangan:

- a. Jika jumlah skor  $\geq 0$  dan  $\leq 70$  maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat rendah.

- b. Jika jumlah skor  $\geq 71$  dan  $\leq 140$  maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah rendah.
- c. Jika jumlah skor  $\geq 141$  dan  $\leq 210$  maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah cukup tinggi.
- d. Jika jumlah skor  $\geq 211$  dan  $\leq 280$  maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah tinggi.
- e. Jika jumlah skor  $\geq 281$  dan  $\leq 350$  maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat tinggi.

3. Kategorisasi prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember:

- a. Sangat Baik : skor  $4 \times 70$  (jumlah responden) = 350
- b. Baik : skor  $3 \times 70$  (jumlah responden) = 280
- c. Cukup Baik : skor  $3 \times 70$  (jumlah responden) = 210
- d. Tidak Baik : skor  $2 \times 70$  (jumlah responden) = 140
- e. Sangat Tidak Baik : skor  $1 \times 70$  (jumlah responden) = 70



Gambar 3.3 : Kategorisasi Prestasi Kerja

Keterangan:

- a. Jika jumlah skor  $\geq 0$  dan  $\leq 70$  maka dapat diartikan bahwa tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat tidak baik.
- b. Jika jumlah skor  $\geq 71$  dan  $\leq 140$  maka dapat diartikan bahwa tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah tidak baik.

- c. Jika jumlah skor  $\geq 141$  dan  $\leq 210$  maka dapat diartikan bahwa tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah baik.
- d. Jika jumlah skor  $\geq 211$  dan  $\leq 280$  maka dapat diartikan bahwa tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat baik.
- e. Jika jumlah skor  $\geq 281$  dan  $\leq 350$  maka dapat diartikan bahwa tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Sehat Alami Jember adalah sangat baik.

### **3.8 Uji Instrumen Data**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu, mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO  $> 0,5$  dan *Barlett's Test* dengan signifikansi  $< 0,05$  (Ghozali, 2002:47).

#### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,06 (Ghozali, 2005:42), dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(K)Cov/Var}{1 + (K - 1)Cov/Var}$$

Dimana :

$\alpha$  = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* >0,60 (Ghozali, 2002:42).

### 3.9 Metode Analisis Data

#### 3.9.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2008:28). Normalitas data merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menetapkan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5 %. Uji ini dilakukan pada saat 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. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi > 0,05 maka, data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi < 0,05 maka, data tersebut tidak berdistribusi normal

#### 3.9.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi



linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori. Analisis jalur hanya menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel.

Diagram jalur memberikan eksplisit hubungan kausalitas antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri.

Hubungan antar variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent) bisa secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel. Kemudian pada setiap variabel dependent akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel lain.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Dalam hal ini persamaan tersebut adalah :

$$Z = \beta_{x_1z} + \beta_{x_2z} + e_i \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{x_1y} + \beta_{x_2y} + \beta_{zy} + e_i \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

$$Y = \text{prestasi kerja} \qquad e_i = \text{variabel pengganggu}$$

$$Z = \text{motivasi kerja}$$

$$X_1 = \text{pelatihan dan pengembangan}$$

$$X_2 = \text{pemberian insentif}$$

$$\beta = \text{koefisien variabel bebas}$$

### 3.9.3 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi yang terkait bahwa antara variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinieritas ganda terjadi apabila terdapat hubungan tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Mengukur multikolinieritas dilihat dari nilai tolerance atau VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel. Apabila nilai tolerance  $TOL > 0,1$  atau  $VIF > 5$  maka terjadi multikolinieritas sehingga variabel tersebut harus dibuang atau sebaliknya (Yarnest, 2004 : 68).

Apabila terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu (Umar, 2003:205) :

- 1) Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
- 2) Pemakaian informasi sebelumnya
- 3) Menambah ukuran sampel/data baru.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Keadaan yang masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan. Uji Heterokedasitas dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen (Gujarati, 2003:177). Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter Plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak hesterokedasitas.

Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Heterokedasitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit).
- 2) Heterokedasitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik meyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y.

c. Uji Autokorelasi

Salah satu asumsi lain adalah bentuk nilai residual dari pengamatan yang bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan lain. Korelasi berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variabel yang sama. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan *Durbin Watson Test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Durbin Watson Test* ( $d$ ) dengan tabel uji Durbin Watson ( $d_u$  dan  $d_l$ ) (Gujarati, 2003:201).

Dengan ketentuan :

Ho : tidak ada autokorelasi

Ha : ada autokorelasi positif atau negatif

Dengan formulasi sebagai berikut :

$d < d_l$  = tolak Ho

$d < 4 - d_l$  = tolak Ho

$d_u < d < 4 - d_u$  = terima Ho

$d_l \leq d \leq d_u$  dan  $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$  = tidak dapat disimpulkan

apabila dalam model analisis jalur yang dihasilkan terjadi autokorelasi maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah:

1) Mengestimasi model dan menghitung residualnya.

2) Membuat *auxiliary regression* :

$$e_t = \hat{\rho} e_{t-1} + u_t$$

3) Menghitung :

$$y_t = y_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

$$x_t = x_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

4) Mengestimasi model :  $y_t^* = b_0^* + b_1^* x_t^*$

5) Menghitung residual dari model pada langkah (4)

6) Mengulang kembali langkah 2,3,4 dan 5 hingga  $\Delta \hat{\rho}$  kecil (0,01).

### 3.9.4 Uji Hipotesis dengan Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara parsial (X) terhadap variabel tidak bebas (Y) (Sugiyono, 2002: 84), dimana kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Rumus :

$$t = \frac{b_1}{S(b_1)}$$

Dimana :

$b_1$  = koefisien regresi linier dari X

S = *standart error* dari  $b_1, b_2, b_3$

Adapun tahap dalam pengujian signifikansi adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$  (Berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$  (Berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah pada  $\alpha = 5\%$

3) Membandingkan tingkat signifikansi dengan  $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut :

- a) Apabila signifikansi  $< 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- b) Apabila signifikansi  $> 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

### 3.9.5 Menghitung jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pelatihan dan pengembangan (X1) dan pemberian insentif (X2) terhadap motivasi kerja (Z) dan prestasi kerja karyawan (Y). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya.

- a. *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 ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2007:127). Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan *Trimming Theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2007:128) :
- 1) merumuskan persamaan struktural
  - 2) menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
  - 3) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap
  - 4) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
  - 5) menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
  - 6) menghitung secara individual
  - 7) menguji kesesuaian anatar model analisis jalur 3
  - 8) merangkum ke dalam tabel
  - 9) memaknai dan menyimpulkan.
- b. Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :

1) Pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{xz} = X1 \rightarrow Z$$

2) Pengaruh variabel pemberian insentif (X2) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{xz} = X2 \rightarrow Z$$

3) Pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (Y)

$$DE_{xy} = X1 \rightarrow Y$$

4) Pengaruh variabel pemberian insentif (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y)

$$DE_{xy} = X2 \rightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel semangat (Z) terhadap prestasi kerja karyawan (Y)

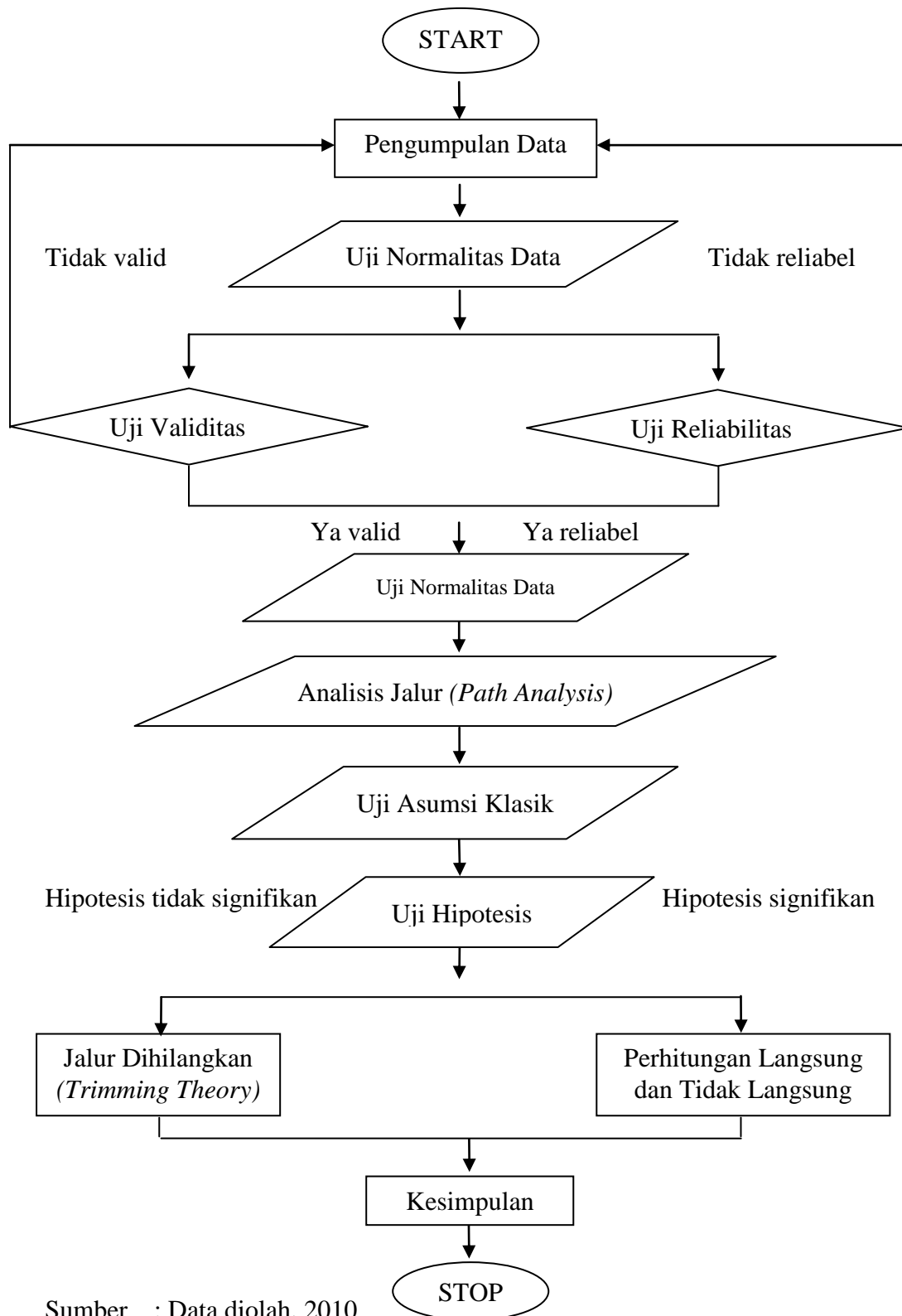
$$DE_{zy} = Z \rightarrow Y$$

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

Pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan (X1) pemberian insentif (X2) terhadap motivasi kerja (Z) dan prestasi kerja karyawan (Y)  $IE_{xyzy} = X \rightarrow Z \rightarrow Y$

### 3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah penelitian ini dijelaskan pada Gambar 3.4 berikut.



Gambar 3.4 : Kerangka Pemecahan Masalah

**Keterangan :**

- a. Start, yaitu melakukan beberapa kegiatan sebelum penelitian dilakukan seperti menentukan obyek penelitian, penentuan jumlah sampel/responden, dan penyusunan daftar kuesioner.
- b. Pengumpulan Data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer maupun data sekunder.
- c. Uji Normalitas Data, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak
- d. Uji Validitas, yaitu untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur.  
Uji Reliabilitas, yaitu untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.
- e. Analisis Jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- f. Uji Asumsi Klasik, yaitu untuk mengetahui adanya multikolinearitas, autokorelasi dan heterokedastisitas.
- g. Uji Hipotesis, digunakan uji t untuk menguji signifikansi atau ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
  - 1) Berdasarkan uji t, jika tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*, maka koefisien jalur yang tidak signifikan dapat dihilangkan/dihapus.
  - 2) Apabila jalur terbukti signifikan melalui uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- i. Stop, yaitu hasil akhir dari seluruh penelitian.



## **BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

#### **4.1.1 Gambaran Singkat Perusahaan**

PT. Susu Segar Alami (SSA) merupakan perusahaan susu segar yang berada di wilayah kabupaten Jember yang memiliki produksi yang sangat bervariasi yang diolah menggunakan menggunakan peralatan canggih dan berstandart nasional yang mana produknya merupakan hasil olahan dari susu segar yang langsung diperah dari sapi yang terjaga kesehatannya.

Perusahaan susu sapi segar ini telah dirintis oleh pemilik pada tahun 1957 yang dikelola dengan sistem keluarga. Kegiatan usaha ini semula berskala kecil, karena hasil produksi susu sapi itu dikonsumsi untuk para karyawan pabrik beras yang juga miliknya. Seiring perkembangannya dan semakin banyaknya permintaan akan susu segar di wilayah Jember maka usaha ini dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan susu segar masyarakat Jember. Setelah beberapa tahun berjalan produk PT. SSA mulai dikenal masyarakat luas hingga menembus pasaran wilayah Surabaya dan Bali. Melihat perkembangan usahanya semakin baik maka pemilikpun menambah jumlah sapi perah agar mampu memenuhi pangsa pasar dan senantiasa mengembangkan produknya yang meliputi susu aneka rasa yang bisa diterima masyarakat, antara lain dalam bentuk susu sapi segar pasteurisasi konsumsi rumah tangga, susu sapi segar aneka rasa dalam kemasan botol, cup/gelas dan plastik sekali minum dengan Merk MILKU, dan diolah pula dalam bentuk yogurt.

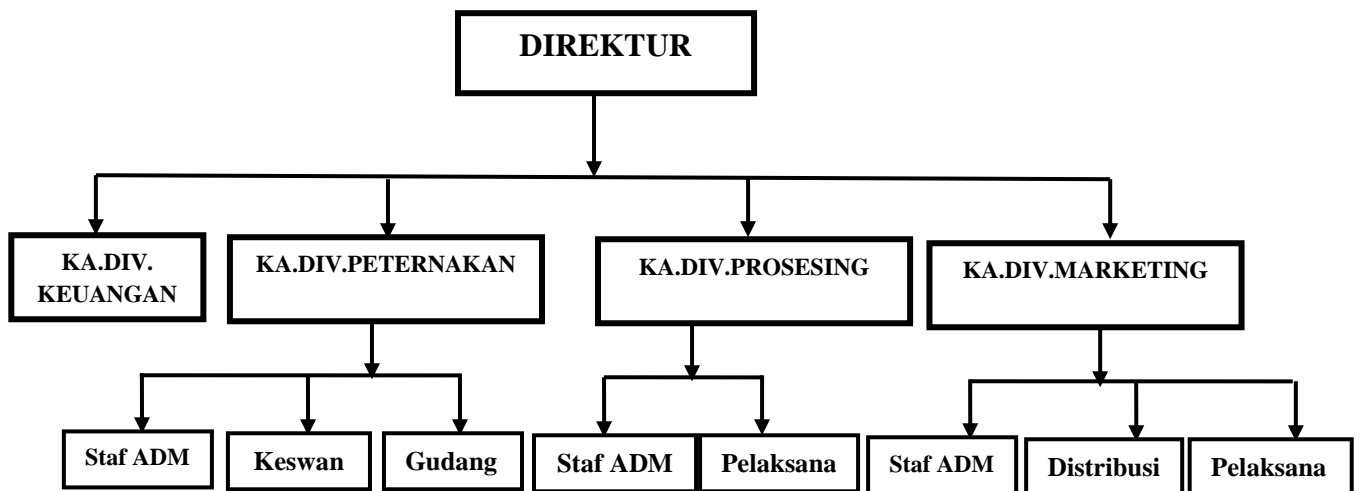
Dengan perkembangannya yang sangat pesat menuntut perusahaan untuk segera meresmikan perusahaan ini menjadi perusahaan yang legal dan terdaftar untuk memudahkan dalam menembus pasaran yang lebih luas. Adapun legalitas perusahaan yang dimiliki antara lain :

- a. Akta Pendirian No. 9 tanggal 04-07-2002 yang dibuat oleh Notaris Soesanto Adi Poernomo, SH di Jember dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Azasi Manusia (HAM) RI Nomor : C-23901 HT.01.01.TH.2003

- b. NPWP : 02.016.244.2-626.000
- c. SIUP : No. 503/435/436.316/2002 tanggal 16-08- 2002
- d. TDP : No. 13.07.1.52.00529 s/d tanggal 16-08- 2008
- e. Ijin HO : No. 503/024-HO/463.14/1986 tanggal 03- 09-1986

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur Perusahaan PT. Susu Sehat Alami Jember



Sumber PT.Susu Sehat Alami, tahun 2011

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. SSA

#### Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja

##### a. Direktur

Tugas-tugas Direktur PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Memimpin, mengembangkan dan mengendalikan semua sumber daya
- 2) Melakukan perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengendalian dan evaluasi program kerja.
- 3) Menentukan langkah dan membuat kebijakan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan,
- 4) Mengarahkan dan memberi motivasi yang positif kepada seluruh karyawan

Tanggung jawab Direktur PT. Susu Sehat Alami, antar lain :

- 1) Bertanggung jawab pada pencapaian keuntungan perusahaan yang optimal,
- 2) Bertanggung jawab atas keseluruhan aset dan sumber daya yang ada.

b. KA.DIV. Keuangan

Tugas-tugas KA.DIV. Keuangan PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Menyusun rencana kerja bagian keuangan
- 2) Mengevaluasi permohonan biaya operasional dan non operasional sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan

Tanggung jawab KA.DIV. Keuangan PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab atas suplei bahan/reagen kegiatan pemeriksaan dan administrasi lainnya,
- 2) serta memastikan bahwa segala transaksi yang berkaitan dengan keuangan adalah tepat dan benar

c. KA.DIV. Peternakan

Tugas-tugas KA.DIV. Peternakan PT. Susu Sehat Alami, antarlain :

- 1) Mengkoordinir dalam menyediakan generasi sapi yang produktif
- 2) Mengkoordinir dalam penyediaan pakan
- 3) Mengkoordinir dalam mengontrol kesehatan sapi dengan mendatangkan dokter hewan

Tanggung jawab KA.DIV. Peternakan PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab terhadap produktifitas sapi
- 2) Bertanggung jawab atas kondisi sapi

d. KA.DIV. *Prosesing*

Tugas-tugas KA.DIV. *Prosesing* PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Mengkoordinir unit-unit kegiatan pada bagiannya dan mengatur pembagian tugas pelaksanaan *prosesing*
- 2) Mengelola kegiatan *prosesing* mulai dari pengelolaan susu murni sampai dengan hasil produksi yang beraneka ragam,

- 3) Mengendalikan proses
- 4) Menyelenggarakan program quality kontrol internal dan eksternal  
Tanggung jawab KA.DIV. Prosesing PT. Susu Sehat Alami, antara lain :
  - 1) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi
  - 2) Bertanggung jawab atas keberadaan hasil produksi
  - 3) Bertanggung jawab atas kualitas hasil produksi

e. KA.DIV. *Marketing*

Tugas-tugas KA.DIV. *Marketing* PT. Susu Sehat Alami, antara lain :

- 1) Mengkoordinasikan unit-unit kegiatan pemasaran dan mengatur pembagian tugas untuk meningkatkan pemasaran yang optimal
- 2) Menyusun strategi pemasaran kemudian mencatat rencana kerja untuk bagiannya
- 3) Mengelola kegiatan pemasaran, promosi untuk meningkatkan image perusahaan dan nilai penjualan serta pengembangannya
- 4) Melakukan kunjungan supervisi kea gen-agen
- 5) Membuat laporan kegiatan pemasaran sesuai prosedur yang ditetapkan  
Tanggung jawab KA.DIV. *Marketing* PT. Susu Sehat Alami, antara lain :
  - 1) Bertanggung jawab pada kelancaran kegiatan pemasaran
  - 2) Bertanggung jawab pada alat-alat pendukung pemasaran

f. Staf Adm KA.DIV. *Peternakan*

Tugas-tugas Staf Adm KA.DIV. *Peternakan*, antara lain :

- 1) Mendata jumlah ternak yang produktif
- 2) Mendata jumlah bibit yang lahir
- 3) Mendata kebutuhan pakan sapi
- 4) Mendata kesehatan sapi  
Tanggung jawab Staf Adm KA.DIV. *Peternakan*, antara lain :
  - 1) Bertanggung jawab pada kelegkapan kebutuhan ternak
  - 2) Bertanggung jawab pada keseluruhan data ternak

g. Bagian Kesehatan Hewan

Tugas-tugas Bagian Kesehatan Hewan, antara lain :

- 1) Menganalisis perkembangan hewan
- 2) Mengecek kebersihan hewan
- 3) Memberikan asupan pakan yang cukup
- 4) Bekerjasama dengan bagian gudang untuk penyediaan pakan hewan

Tanggung jawab Bagian Kesehatan Hewan, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab kepada bagian ternak akan penyediaan pakan hewan
- 2) Bertanggung jawab atas seluruh kesiapan kebutuhan hewan baik makanan maupun nutrisi tambahnya

h. Staf Adm KA.DIV. Produksi

Tugas-tugas Staf Adm bagian Produksi, antara lain :

- 1) Mendata jumlah susu yang akan diproduksi setiap hari,
- 2) Mengecek jumlah kebutuhan susu yang akan diproses,
- 3) Mendata stok barang bekerjasama dengan staf adm *Marketing*,
- 4) Bekerjasama dengan staf adm *Marketing* untuk mendata kebutuhan pasar akan hasil produksi.

Tanggung jawab Staf Adm Bagian Produksi, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab kepada bagian produksi akan stok barang yang dibutuhkan,
- 2) Bertanggung jawab atas seluruh kesiapan barang yang akan dipasarkan.

i. Pelaksana Bagian Prosesing

Tugas-tugas Pelaksana Bagian Prosesing, antara lain :

- 1) Menyediakan bahan baku bekerjasama dengan bagian peternakan,
- 2) Mengola bahan baku menjadi hasil produksi,
- 3) Memberikan masukan akan produk baru untuk menyeimbangkan persaingan pasar,
- 4) Bekerjasama dengan bagian *Marketing* untuk memenuhi kebutuhan.

j. Tanggung jawab Pelaksana Bagian Prosesing, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab kepada bagian *Marketing* akan penyediaan hasil produksi yang akan dipasarkan,

- 2) Bertanggung jawab atas kelayakan seluruh hasil produksi yang akan dipasarkan.

k. Bagian Adm *Marketing*

Tugas-tugas Bagian Adm *Marketing*, antara lain :

- 1) Mencatat kebututhan barang dipasar,
- 2) Mencatat jumlah stok barang bekerjasama dengan staf adm bagian prosesing,
- 3) Mencatat keluar masuk produk yang dipasarkan.

Tanggung jawab Bagian Adm *Marketing*, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab kepada bagian prosesing penyediaan barang,
- 2) Bertanggung jawab atas seluruh kesiapa kebutuhan barang yang akan dipasarkan.

l. Bagian Distribusi Bagian *Marketing*

Tugas-tugas Bagian Kesehatan Hewan, antara lain :

- 1) Menganalisis perkembangan hewan
- 2) Mengecek kebersihan hewan
- 3) Memberikan asupan pakan yang cukup
- 4) Bekerjasama dengan bagian gudang untuk penyediaan pakan hewan

Tanggung jawab Bagian Kesehatan Hewan, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab kepada bagian ternak akan penyediaan pakan hewan
- 2) Bertanggung jawab atas seluruh kesiapa kebutuhan hewan baik makanan maupun nutrisi tambahanya

m. Bagian Pelaksana *Marketing*

Tugas-tugas Bagian Pelaksana *Marketing*, antara lain :

- 1) Mensosialisasikan produk
- 2) Memasarkan produk melalui agen-agen
- 3) Memberikan pembinaan pada agen dan konsinyasi

Tanggung jawab Bagian Kesehatan Hewan, antara lain :

- 1) Bertanggung jawab terhadap agen,
- 2) Bertanggung jawab atas sirkulasi barang hasil produksi keluar.

#### 4.1.3 Aspek Personalia

##### a. Jumlah Karyawan

Data terakhir yang diperoleh dari Sumber Daya Manusia 20 September 2011, jumlah seluruh karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember berjumlah 70 karyawan. Melihat terdapat beberapa karyawan yang tingkat pendidikannya rendah maka, proses pengambilan data bagi mereka yang berpendidikan rendah dibantu oleh staf SDM. Berikut rincian jumlah dan jabatan karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember :

Tabel 4.1 Daftar Jabatan dan Jumlah Karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan (orang)
1.	Direktur	1
2.	Staf	12
3.	Prosesing	4
4.	Kandang	26
5.	Kepala Divisi	4
6.	Marketing	14
7.	Penjaga Toko	3
8.	Satpam	6
<b>JUMLAH</b>		70

Sumber : PT. Susu Sehat Alami Jember

##### b. Jam dan Hari Kerja

Karyawan bekerja dalam satu harinya selama 7-8 jam, yaitu dengan waktu istirahat 1 jam. Adapun hari dan jam kerja karyawan Bagian Kantor PT. Susu Sehat Alami Jember dapat dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Jam dan Hari Kerja Karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember

Jam	Hari
08.00 – 16.00	Senin – Jumat
08.00 – 16.00	Sabtu

Sumber: PT. Susu Sehat Alami Jember

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa pada Laboratorium PT. Susu Sehat Alami Jember memiliki jam kerja yang sama pada hari Senin sampai Hari

Jum'at dengan waktu istirahat 1 jam. Pada Hari Jum'at memiliki jam istirahat yang lebih panjang 30 menit dari pada hari Senin – Kamis.

Karyawan bagian prosesing bekerja dalam satu harinya selama 6-7 jam, yaitu dengan waktu istirahat 1 jam. Adapun hari dan jam kerja karyawan bagian prosesing PT. Susu Sehat Alami Jember dapat dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jam dan Hari Kerja Karyawan Bagian Prosesing PT. Susu Sehat Alami Jember

Shift	Jam	Hari
Shift I	04.00 – 09.00	Senin – Jumat
	04.00 – 08.00	Sabtu
Shift II	14.00 – 16.00	Senin – Jumat
	14.00 – 15.00	Sabtu

Sumber: PT. Susu Sehat Alami Jember

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pada PT. Susu Sehat Alami Jember karyawan bagian prosesing memiliki jam kerja yang sama pada hari Senin sampai Hari Jum'at dengan tanpa waktu istirahat.

Karyawan bekerja bagian keamanan atau scurity dalam satu harinya selama 8 jam. Adapun hari dan jam kerja karyawan bagian keamanan atau scurity PT. Susu Sehat Alami Jember dapat dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 4.4 Jam dan Hari Kerja Karyawan Bagian Keamanan PT. Susu Sehat Alami Jember

Shift	Jam	Hari
Shift I	05.00 – 17.00	Senin – Jumat
	05.00 – 17.00	Sabtu
Shift II	17.00 – 05.00	Senin – Jumat
	17.00 – 05.00	Sabtu

Sumber: PT. Susu Sehat Alami Jember

Tabel 4.5 bahwa pada PT. Susu Sehat Alami Jember karyawan bagian keamanan atau security memiliki jam kerja yang sama pada hari Senin sampai Hari sabtu dengan waktu istirahat 1 jam pada hari jum'at.

Karyawan kandang dalam satu harinya selama 6 jam. Adapun hari dan jam kerja karyawan bagian kandang PT. Susu Sehat Alami Jember dapat dipaparkan sebagai berikut :



Tabel 4.5 Jam dan Hari Kerja Karyawan Bagian Kandang  
PT. Susu Sehat Alami Jember

Shift	Hari	Jam
Shift I	Senin – Minggu	02.00 –05.00
Shift II	Senin – Minggu	13.00 – 16.00

Sumber: PT. Susu Sehat Alami Jember

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa pada PT. Susu Sehat Alami Jember karyawan bagian kandang memiliki jam kerja yang tidak sama yaitu pada hari Senin sampai Hari Minggu dengan tanpa waktu istirahat.

## 4.2 Hasil Penelitian

Karakteristik responden menggambarkan mengenai komposisi jenis kelamin, bagian pekerjaan (jabatan), tingkat pendidikan, lama bekerja dan usia karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember.

### 4.2.1. Karakteristik Responden

#### a. Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisioner yang dibagikan kepada 70 responden diperoleh data tentang jenis kelamin. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.6 Karakteristik Jenis Kelamin Karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	34	48,6
2.	Wanita	36	51,4
<b>Jumlah</b>		70	100

Sumber : PT. Susu Sehat Alami Jember

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa dari 70 responden terdapat 34 responden atau 48,6% adalah pria dan sisanya 36 responden atau 51,4% adalah perempuan. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah wanitai dengan jumlah 36 orang.

b. Tingkat Pendidikan

Karakteristik tingkat pendidikan responden PT. Susu Sehat Alami Jember. Adapun tingkat pendidikan responden diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner dapat dilihat dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Karakteristik Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SD	5	7,1
2.	SLTP	13	18,6
3.	SLTA	31	44,3
4.	Diploma	15	21,4
5.	Sarjana	6	8,6
<b>Jumlah</b>		70	100

Sumber : PT. Susu Sehat Alami Jember

Berdasarkan data diketahui bahwa dari 70 responden karyawan tetap terdapat 31 responden atau 44,3% memiliki tingkat pendidikan SLTA, 15 responden atau 21,4% memiliki tingkat pendidikan Diploma dan 6 responden atau 8,6% memiliki tingkat pendidikan Sarjana. Berdasarkan data diatas maka mayoritas tingkat pendidikan responden karyawan tetap adalah SLTA dengan jumlah 31 orang.

c. Lama Bekerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 70 responden diperoleh data tentang lama bekerja. Adapun pembagian lama bekerja responden meliputi :

Tabel 4.8 Karakteristik Lama Bekerja Karyawan PT. Susu Segar Alami (SSA)

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	1 – 5	56	80
2.	6 – 10	9	12,8
3.	11 – 15	1	1,4
4.	>16	2	2,8
<b>Jumlah</b>		70	100

Sumber : PT. Susu Segar Alami (SSA)

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa dari 70 responden karyawan terdapat 56 responden atau 80% bekerja antara 1-5 tahun, 9 responden atau 12,8% bekerja antara 6-10 tahun, 1 responden atau 1,4% bekerja antara 11-15 tahun dan 2 responden atau 2,8% bekerja lebih dari 16 tahun. Berdasarkan data di atas maka mayoritas lama bekerja responden karyawan tetap antara 1-5 tahun dengan jumlah 56 orang.

#### d. Usia

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 38 responden diperoleh data tentang usia responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia itu tersusun kedalam Tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9 Karakteristik Usia PT. Susu Segar Alami (SSA)

No.	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	23- 29	6	9
2.	30 – 37	48	69
3.	38 – 45	8	11
4	46 - 53	1	1
5	54-59	7	10
<b>Jumlah</b>		70	

Sumber : PT. Susu Segar Alami (SSA)

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 30 responden karyawan terdapat 6 responden atau 9% berumur antara 30 - 37 tahun, 48 responden atau 69% berumur antara 38 – 45 tahun ,8 responden atau 11% yang berusia 38 – 45 tahun, 1 responden yang berusia 46 – 53 tahun dan 7 responden atau 10% berumur 41 – 50 tahun. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas umur responden karyawan antara 30 – 37 tahun dengan jumlah 48 orang.

## 42.2 Deskripsi Variabel

Untuk mempermudah menganalisis data secara kualitatif dan untuk mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka di bawah ini akan dipaparkan mengenai jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang telah diajukan.

a. Interpretasi Variabel Pelatihan dan Pengembangan ( $X_1$ )

Indikator Pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) Indikator yang digunakan adalah (Suprihanto, 1998:26) :Reaksi, Belajar, Hasil-hasil, Efektivitas biaya.

Di bawah ini mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan yang diajukan pelatihan dan pengembangan

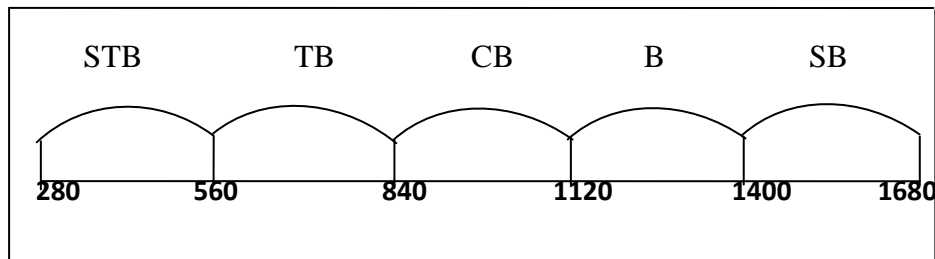
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X <sub>1.1</sub>	25	35,7	45	64,3	-	-	-	-	-	-	70
X <sub>1.2</sub>	17	24,3	29	41,4	24	34,3	-	-	-	-	70
X <sub>1.3</sub>	15	21,4	29	41,4	26	37,1	-	-	-	-	70
X <sub>1.4</sub>	8	11,4	34	48,6	22	31,4	3	4,3	1	1,4	70
Jumlah	65		137		72		3		1		280

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel pelatihan dan pengembangan yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator karyawan mengaplikasikan pengetahuan yang telah didapat dari program pelatihan dan pengembangan dalam pekerjaan sehari-hari sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 64,3%. Untuk indikator materi pelatihan dan pengembangan cukup membantu dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 41,4%. Untuk indikator melakukan kesalahan yang sama dalam menoperasikan pralatan perusahaan (komputer dan mesin-mesin lain) sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 41,4%. Untuk indikator selalu melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 48,6%.

Untuk kuesioner tentang pelatihan dan pengembangan karena terdapat empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 280 sedangkan nilai tertinggi adalah 1680



Total keseluruhan dari kuesioner tentang pelatihan dan pengembangan yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1096. Hal ini berarti bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember telah mampu mengaplikasikan pengetahuan yang telah didapat dari program pelatihan dan pengembangan dalam pekerjaan, materi pelatihan dan pengembangan cukup membantu dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan, serta melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya.

#### b. Interpretasi Variabel Pemberian Insentif ( $X_2$ )

Insentif merupakan Upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok (Nasution, 2000:168). Indikator yang digunakan adalah : Pemberian , bonus, Fasilitas, Pujian , Penghargaan

Di bawah ini mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan yang diajukan tentang pemberian insentif

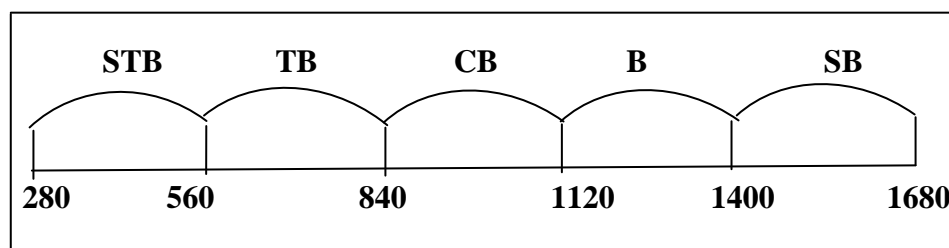
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pemberian Insentif

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X <sub>2.1</sub>	57	81,4	13	18,6	-	-	-	-	-	-	70
X <sub>2.2</sub>	20	28,6	49	70,0	-	-	1	1,4	-	-	70
X <sub>2.3</sub>	17	24,3	42	60,0	-	-	11	15,7	-	-	70
X <sub>2.4</sub>	33	41,7	34	48,6	2	2,9	1	1,4	-	-	70
Jumlah	127		138		2		14		-		280

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel pemberian insentif yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator pemberian bonus membuat karyawan bekerja lebih semangat sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 81,4%. Untuk indikator pemberian fasilitas kerja yang diberikan karyawan sudah sesuai dengan sistem sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 70,0%. Untuk indikator perlu insentif non material yaitu pujian sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 60,0%. Untuk indikator pihak perusahaan melakukan pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 48,6%.

Untuk kuesioner tentang pemberian insentif karena terdapat empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 280 sedangkan nilai tertinggi adalah 1680.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang pemberian insentif yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1221. Hal ini berarti bahwa pemberian insentif karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Susu Sehat Alami Jember telah menjalankan program pemberian insentif dengan baik, seperti pujian serta penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

**c. Interpretasi Variabel Motivasi (Z)**

Motivasi yaitu kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Moh. As'Ad (1998:127) mengemukakan Indikator sebagai berikut :

Variabel ini diukur dengan indikator Kedisiplinan Kerja, Keputusan Kerja (*work decision*), Tanggung Jawab (*responsible*), Kegairahan Kerja, Hubungan yang harmonis

Di bawah ini mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan yang diajukan tentang motivasi .

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi pada PT. Susu Segar Alami (SSA)

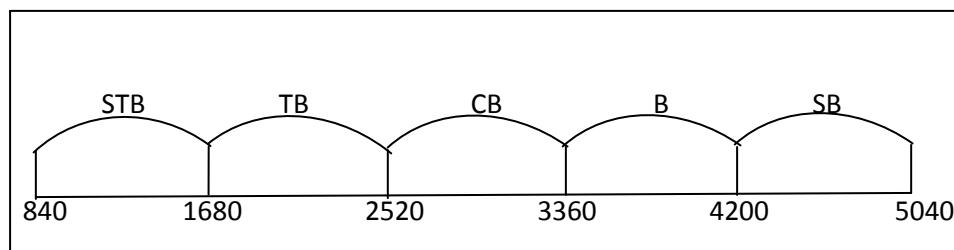
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Z <sub>1.1</sub>	36	51,4	34	48,6	-	-	-	-	-	-	70
Z <sub>1.2</sub>	33	47,1	33	47,1	-	-	4	5,7	-	-	70
Z <sub>1.3</sub>	43	61,4	27	38,6	-	-	-	-	-	-	70
Z <sub>1.4</sub>	42	60,0	28	40,0	-	-	-	-	-	-	70
Z <sub>2.1</sub>	34	48,6	33	47,1	-	-	3	4,3	-	-	70
Z <sub>2.2</sub>	24	34,3	31	44,3	2	2,9	13	18,6	-	-	70
Z <sub>3.1</sub>	15	21,4	47	67,1	-	-	8	11,4	-	-	70
Z <sub>3.2</sub>	12	17,1	38	54,3	-	-	20	28,6	-	-	70
Z <sub>4.1</sub>	18	25,7	45	64,3	-	-	4	5,7	3	4,3	70
Z <sub>4.2</sub>	28	40,0	36	51,4	-	-	6	8,6	-	-	70
Z <sub>4.3</sub>	21	30,0	49	70,0	-	-	-	-	-	-	70
Z <sub>4.4</sub>	9	12,9	28	40,0	-	-	28	40,0	-	-	70
Jumlah	315		429		2		86		3		840

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel motivasi yang diukur dengan 12 indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 51,4%. Untuk indikator dalam bekerja memakai seragam yang telah ditetapkan perusahaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 47,1%. Untuk indikator bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 61,4%. Untuk indikator bersedia memenuhi perintah dari atasan atau pimpinan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 60,0%. Untuk indikator mengambil keputusan bersama-sama sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 48,6%. Untuk indikator atasan adalah orang yang mengambil keputusan secara

tepat sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 44,3%. Untuk indikator tugas yang dikerjakan merupakan tanggung jawab sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 67,1%. Untuk indikator atasan adalah orang bertanggung jawab dalam mengatasi sebuah masalah yang ada sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 54,3%. Untuk indikator merasa senang dengan pekerjaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 64,3%. Untuk indikator suka mengeluh didalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 51,4%. Untuk indikator memiliki inisiatif (tidak hanya menunggu perintah atasan) dalam bekerja sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 70,0%. Untuk indikator bersedia untuk bekerja di luar jam kerja (kerja lembur) sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 40,0%.

Untuk kuesioner tentang semangat kerja karena terdapat 12 pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 840 sedangkan nilai tertinggi adalah 5.040.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang motivasi yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 2.499. Hal ini berarti bahwa semangat kerja karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Susu Sehat Alami Jember telah bekerja sesuai aturan, mematuhi perintah dari atasan, adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya, serta memiliki inisiatif.



d. Interpretasi Variabel Prestasi Kerja (Y)

Indikator prestasi kerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Qualitas* (Kuantitas), *Quantity* (Kuantitas), *Timeliness* (Ketepatan Waktu), *Cost Effectiveness* (Penggunaan Sumber Daya), *Need For Supervision* (Melakukan Pekerjaan Tanpa Diawasi), dan *Interpersonal Impact* (kepribadian Diri).

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Prestasi Kerja

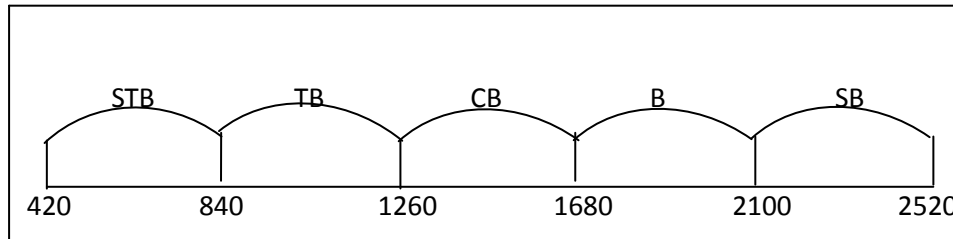
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y <sub>1</sub>	35	50,0	35	50,0	-	-	-	-	-	-	70
Y <sub>2</sub>	50	71,4	20	28,6	-	-	-	-	-	-	70
Y <sub>3</sub>	30	42,9	40	57,1	-	-	-	-	-	-	70
Y <sub>4</sub>	13	18,6	57	81,4	-	-	-	-	-	-	70
Y <sub>5</sub>	26	37,1	15	21,4	-	-	27	38,6	2	2,9	70
Y <sub>6</sub>	55	78,6	15	21,4	-	-	-	-	-	-	70
Jumlah	209		182				27		2		420

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel prestasi kerja yang diukur dengan enam indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator berusaha untuk menjaga mutu kualitas pekerjaan yang diberikan sebagian besar responden menyatakansangat setuju yaitu sebanyak 50,0%. Untuk indikator selalu berusaha untuk masuk kantor dan mengisi absensi yang ada pada perusahaan dengan baik sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 71,4%. Untuk indikator selalu berusaha untuk dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara tepat sesuai dengan waktu yang diberikan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 57,1%. Untuk indikator adanya kesempatan untuk mengembangkan ilmu dan keahlian diberikan oleh perusahaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 81,4%. Untuk indikator lebih merasa senang apabila perusahaan percaya dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas dengan sendirian sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 37,1%. Untuk indikator selalu berusaha melaksanakan kerja sama yang baikantara karyawan dan

selalu berusaha menjaga citra dari perusahaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 78,6%.

Untuk kuesioner tentang prestasi kerja karena terdapat enam pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 420 sedangkan nilai tertinggi adalah 2520.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang prestasi kerja yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1212. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Susu Segar Alami telah bekerja dengan menjaga mutu kualitas pekerjaannya, absensi yang baik, dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara tepat sesuai dengan waktu, serta selalu berusaha melaksanakan kerja sama yang baik antara karyawan dan selalu berusaha menjaga citra dari perusahaan.

#### 4.2.3 Uji Instrumen Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu, mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05. Hasil analisis faktor dijelaskan pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel	Nilai KMO	<i>Barlett's Test</i>	Keterangan
1	Pelatihan dan Pengembangan (X1)	0,558	0,000	Valid
2	Pemberian Insentif (X2)	0,587	0,000	Valid
3	Motivasi (Z)	0,668	0,000	Valid
4	Prestasi kerja (Y)	0,544	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan nilai KMO menyatakan nilai  $KMO > 0,5$  dan  $Barlett's Test < 0,05$ . Nilai KMO variabel pelatihan dan pengembangan (X1) sebesar 0,558, nilai KMO variabel pemberian insentif (X2) sebesar 0,587 dan nilai KMO variabel Motivasi (Z) sebesar 0,668 dan nilai KMO variabel prestasi kerja (Y) sebesar 0,554. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid karena nilai  $KMO > 0,5$ .

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Pelatihan dan Pengembangan (X1)	0,655	Reliabel Nilai Alpha > 0,6
2	Pemberian Insentif (X2)	0,746	
3	Motivasi (Z)	0,685	
4	Prestasi kerja (Y)	0,673	

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60. Sesuai yang disyaratkan oleh Ghazali (2005: 42) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai  $Cronbach Alpha > 0,60$ .

#### 4.2.4 Metode Analisis Data

##### a. Uji Normalitas Data

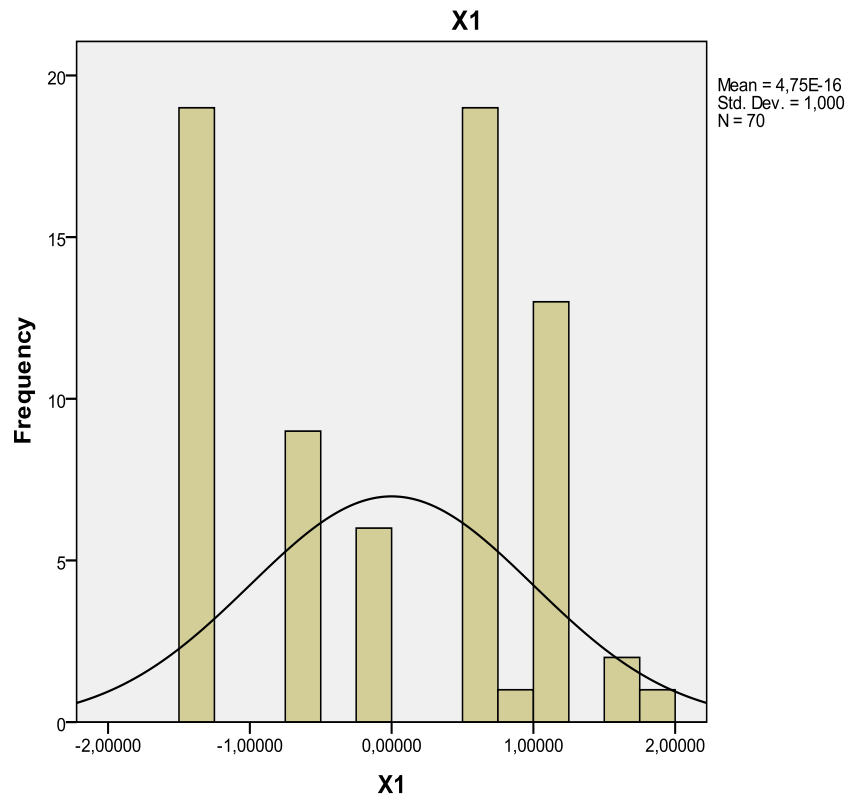
Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan deskripsi statistik dengan skewness dan kurtosis dengan menetapkan tingkat  $\alpha$  sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil Uji Normalitas

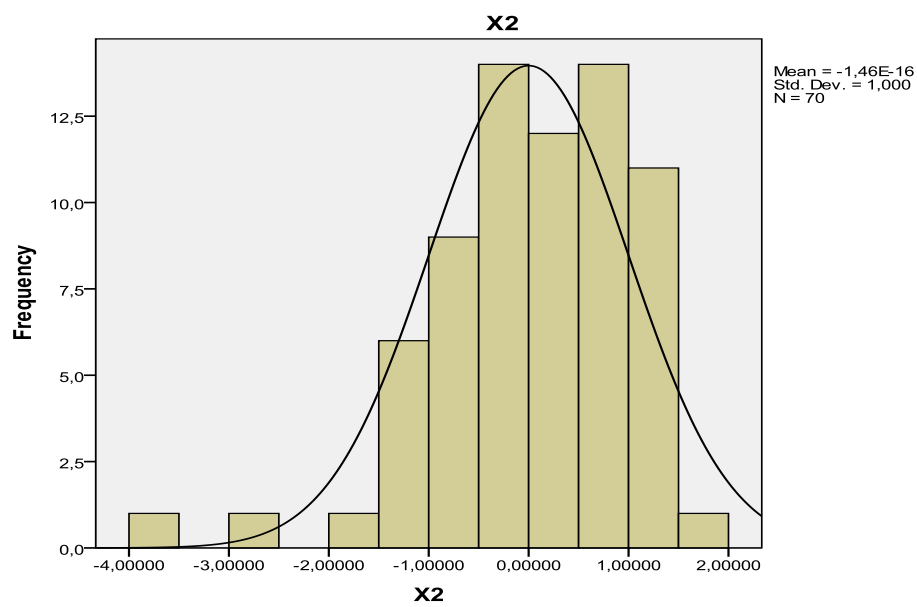
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
X1	70	-,065	,287	-1,409	,566
X2	70	-1,027	,287	1,606	,566
Z	70	-,552	,287	-,735	,566
Y	70	-,305	,287	-,474	,566
Valid N (listwise)	70				

Sumber: Lampiran 7

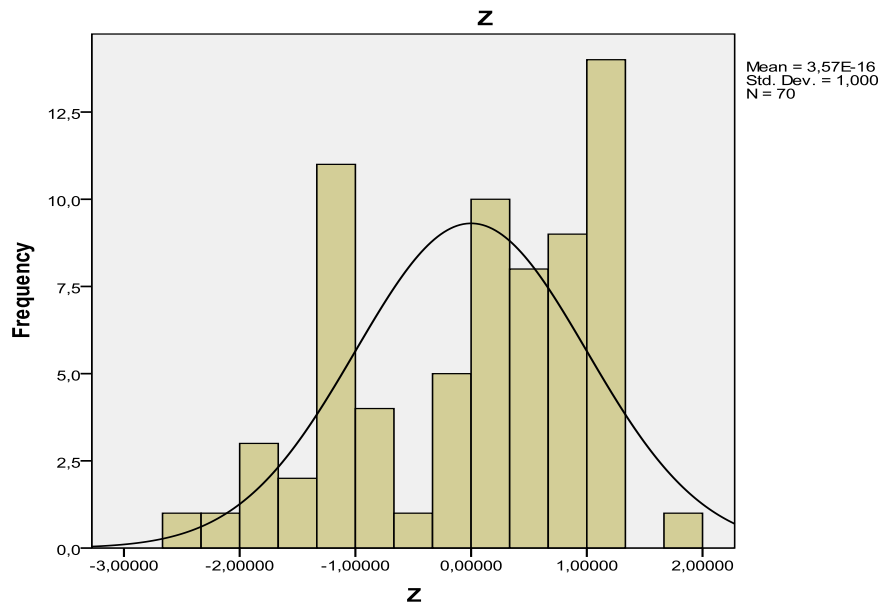
Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.16 tersebut, dapat diketahui bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal karena nilai *skewness* dan kurtosis berada diantara nilai -2 sampai +2 maka data berdistribusi normal. Hal ini diperkuat dengan hasil grafik histogram menunjukkan bahwa grafik data menunjukkan bahwa batang histogram mempunyai kemiripan bentuk kurva normal (berbentuk seperti lonceng) dapat dikatakan data berdistribusi normal. Hasil histogram dijelaskan pada Gambar 4.3 sampai 4.6 sebagai berikut.



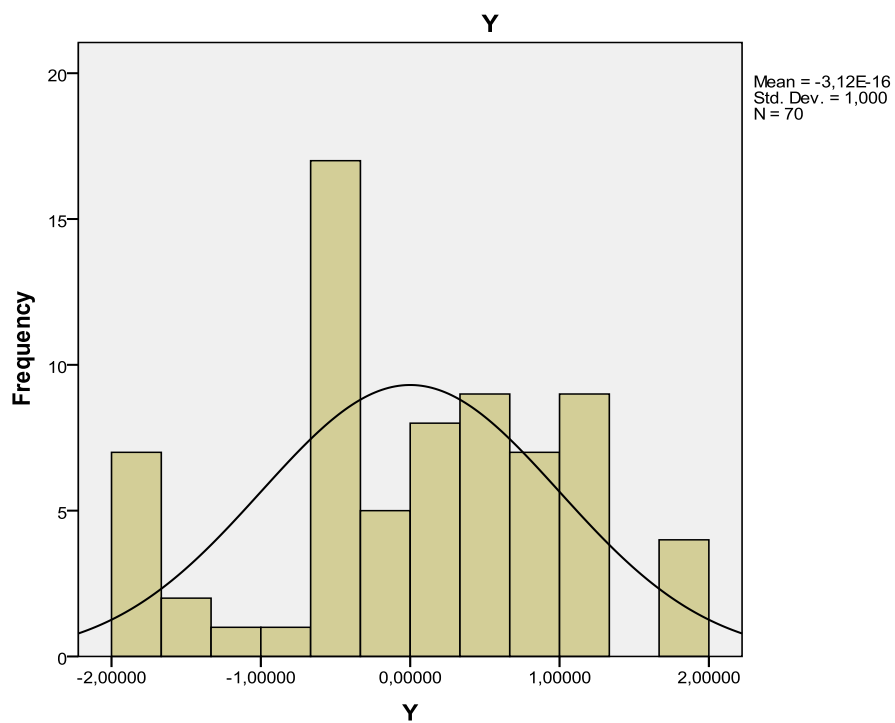
Gambar 4.2 Grafik Kenormalan Variabel Pelatihan dan Pengembangan



Gambar 4.3 Grafik Kenormalan Variabel Pemberian Insentif



Gambar 4.3 Grafik Kenormalan Variabel Motivasi



Gambar 4.4 Grafik Kenormalan Variabel Motivasi

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas program pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA). Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Jalur

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta ( $\beta$ )	t-hitung	$\rho$ -value	Keterangan
X <sub>1</sub>	Z	0,252	2,998	0,043	Signifikan
X <sub>2</sub>	Z	0,129	2,023	0,031	Signifikan
X <sub>1</sub>	Y	0,227	2,998	0,048	Signifikan
X <sub>2</sub>	Y	0,044	2,023	0,027	Signifikan
Z	Y	0,161	2,998	0,027	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

1. Pengaruh Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi (Z)

Pelatihan dan pengembangan (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z). Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,252 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,043. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,043 < 0,05$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>1</sub> diterima. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) diterima.

2. Pengaruh variabel pemberian insentif (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi (Z)

Pemberian insentif (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z). Hal ini berdasarkan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,129 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,031 Karena

nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,0031 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau  $H_2$  diterima. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara pemberian insentif terhadap motivasi terbukti .

### 3. Pengaruh Variabel Pelatihan dan Pengembangan ( $X_1$ ) terhadap Prestasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,227 dengan  $p$ -value sebesar 0,048. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,048 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis ketiga yang menyatakan pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti.

### 4. Pengaruh Variabel Pemberian Insentif ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4.17 diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,044 dengan  $p$ -value sebesar 0,027. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,027 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis keempat terbukti. Dengan demikian pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

### 5. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Prestasi Kerja (Y)

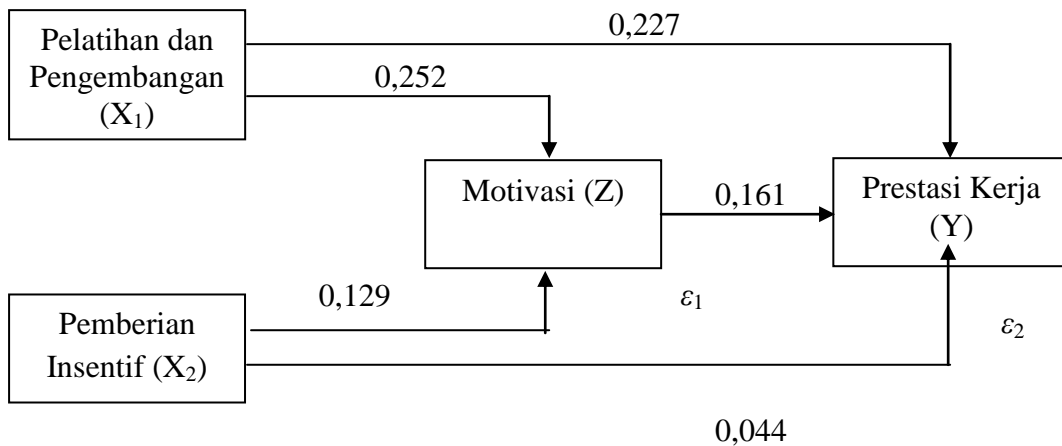
Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,161 dengan  $p$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis kelima terbukti. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

### c. Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerja yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) dan pemberian insentif ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja (Y), melalui variabel *intervening* motivasi (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan,



maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004: 52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 4.6 Hasil Analisis Jalur  
Sumber: Tabel 4.17 dan Lampiran 7

- 1) Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$ 
  - Direct*;  $X_1 \rightarrow Z = (0,252)$  = 0,252
  - Indirect*; Tidak ada
  - Total Effect*; 0,252 atau 25,2%
- 2) Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Z$ 
  - Direct*;  $X_2 \rightarrow Z = (0,129)$  = 0,129
  - Indirect*; Tidak ada
  - Total Effect*; 0,129 atau 12,9%
- 3) Pengaruh  $\epsilon_1$  (variabel selain  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$ )
  - $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R}$
  - $\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,331}$
  - $\epsilon_1 = \sqrt{0,619}$
  - $\epsilon_1 = 0,786$  atau 78,6%
- 4) Pengaruh  $Z$  terhadap  $Y$ 
  - Direct*;  $Z \rightarrow Y = (0,161)$  = 0,161

*Indirect:* Tidak ada

*Total Effect:* 0,161 atau 16,1%

5) Pengaruh  $X_1$  terhadap Y

$$\text{Direct; } X_1 \rightarrow Y = (0,252) = 0,227$$

$$\text{Indirect; } X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,252)(0,161) = 0,040$$

$$\text{Total Effect; } 0,227 + 0,036 = 0,267 \text{ atau } 26,7\%$$

6) Pengaruh  $X_2$  terhadap Y

$$\text{Direct; } X_2 \rightarrow Y = (0,044) = 0,044$$

$$\text{Indirect; } X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,129)(0,161) = 0,020$$

$$\text{Total Effect; } 0,044 + 0,020 = 0,064 \text{ atau } 6,4\%$$

7) Pengaruh  $e_2$  (variabel selain  $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,020}$$

$$= \sqrt{0,980}$$

$$= 0,141 \text{ atau } 14,1\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) terhadap prestasi kerja (Y) adalah sebesar 26,7% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 25,2% dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,5%. Total pengaruh variabel pemberian insentif ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja (Y) adalah sebesar 6,4% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 4,4% dan pengaruh tidak langsung sebesar 2%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif mempengaruhi prestasi kerja melalui motivasi kerja.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel motivasi (Z) adalah variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 25,2%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel prestasi kerja (Y) adalah variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 22,7%. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel prestasi kerja (Y) melalui variabel *intervening* motivasi (Z) adalah variabel pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 25,2%.

#### d. Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

##### 1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas

Tabel 4.16 *Collinearity Statistic*

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	<b>1,170</b> <b>1,170</b>	<b>VIF &lt; 5</b> <b>Tidak ada</b> <b>multikolinearitas</b>
Y	X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> Z	<b>1,207</b> <b>1,609</b> <b>1,572</b>	<b>VIF &lt; 5</b> <b>Tidak ada</b> <b>multikolinearitas</b>

Sumber: Lampiran 7

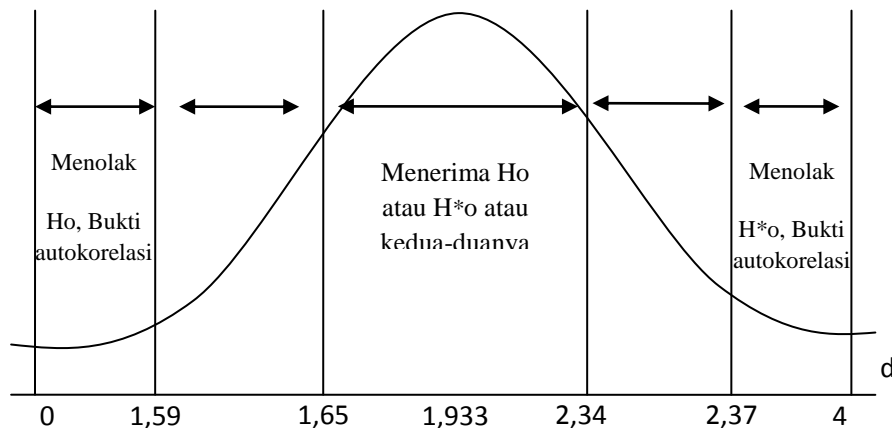
Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

##### 2. Uji Autokorelasi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi, maka model regresi

terdapat problem autokorelasi. Model regresi harus tidak melanggar asumsi tidak ada autokorelasi. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam model regresi, dapat dilihat dari besaran Durbin Watson .

Pedoman mengenai angka D-W (Durbin Watson) untuk autokorelasi dijelaskan dalam Gambar 4.7 berikut:



Sumber : Lampiran 7

Gambar 4.7 Pedoman Pendekteksian Autokorelasi

Nilai  $dL$  dan  $du$  dari Tabel statistik Durbin Watson, dimana dalam penelitian ini terlihat angka  $dL$  sebesar 1,59 dan  $du$  sebesar 1,65 (Gujarati, 1997:156). Pada bagian model *summary* pada penelitian ini terlihat angka D-W sebesar 1,933 .(lampiran 8). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak melanggar asumsi tidak ada autokorelasi, sebab angka DW terletak pada daerah menerima  $H_0$  dan  $H^*_0$  artinya model regresi linear tidak ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya).

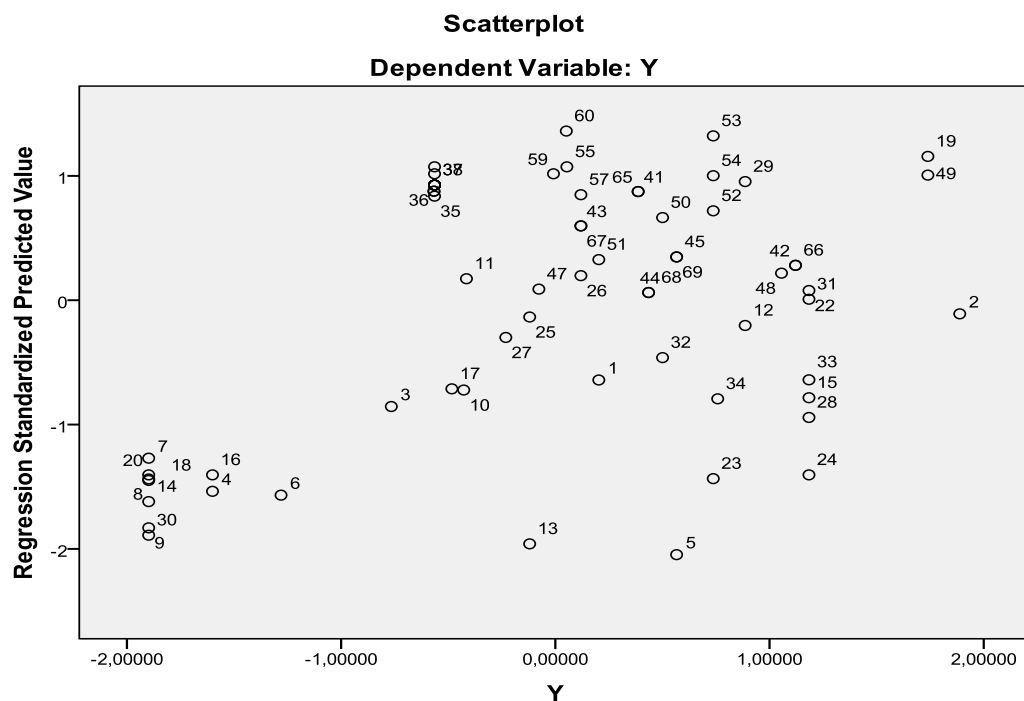
### 3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji terjadi atau tidak terjadinya heteroskedastisitas pada model persamaan regresi dalam penelitian ini, digunakan metode pengujian *Scatter Plot*. Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada grafik terlihat bahwa tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau acak. Hal ini berarti bahwa variabel independen tidak membentuk heteroskedastisitas.



Gambar 4.8 *Scatter Plot*

### 4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi, pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap prestasi kerja, pemberian insentif berpengaruh terhadap prestasi kerja, dan motivasi kerja

berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA). Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

#### 4.3.1 Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi

Pada alfa 5%, program pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi sebesar 25,2% dan tingkat signifikansi sebesar 0,043 dimana 0,043 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA). Adanya program pelatihan dan pengembangan, maka kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya serta mengatasi kesulitan-kesulitan akan semakin baik. Dengan semakin baiknya kemampuan karyawan maka akan semakin baik pula motivasi karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor pendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun agar semangat karyawan meningkat. Pelatihan dan pengembangan haruslah dapat meningkatkan semangat karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah keusangan karyawan. Diagnosis aspek situasi lingkungan dan organisasional serta analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan

Persepsi responden terhadap faktor pelatihan dan pengembangan PT. Susu Segar Alami menunjukkan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor pelatihan dan

pengembangan. Berarti PT. Susu Segar Alami memberikan perhatian dan dukungan terhadap pelatihan dan pendidikan karyawannya untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan sehingga akan menimbulkan motivasi karyawan.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh yang ditimbulkan variabel pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan secara langsung sebesar 0,252 atau 25,2%. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan PT. Susu Segar Alami. Pelatihan dan pengembangan yang dipersepsikan secara langsung mempunyai efek positif terhadap motivasi secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa adanya perubahan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Apabila pelatihan dan pengembangan selalu didukung dan diberikan oleh instansi maka akan menjadi pendorong aktivitas kerja karyawan maka karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya lebih efektif dan sesuai dengan standar operasional kerja yang telah ditentukan oleh instansi. Adanya perasaan tersebut akan menimbulkan kesan positif terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan. Demikian juga sebaliknya, jika pelatihan dan pengembangan tidak diberikan dan tidak menjadi pendorong maka karyawan juga tidak akan mampu mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaannya.

#### 4.3.2 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Motivasi

Pada alfa 5%, pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi sebesar 12,9% dan tingkat signifikansi sebesar 0,031 dimana 0,031 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA). Adanya pemberian insentif, maka akan membuat karyawan merasa mendapatkan imbalan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan sehingga akan menjadi dorongan untuk melakukan aktivitas kerja dalam perusahaan.

Pemberian insentif yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya. Bentuk semangat yang diberikan setiap perusahaan tidak

selalu sama. Salah satu bentuk semangat yang digunakan perusahaan adalah insentif berupa uang. Jika ada yang memotivasi karyawan, mereka akan bekerja lebih semangat dan tekun sehingga prestasi kerja karyawan akan meningkat. Prestasi kerja seseorang bisa lebih tinggi karena mempunyai kemampuan yang tinggi atau mempunyai motivasi yang tinggi, atau keduanya. Orang yang mempunyai kemampuan tinggi bisa saja prestasi kerjanya rendah jika tidak mempunyai semangat.

Insentif yang diberikan perusahaan, memberikan semangat bagi karyawan untuk menambah upah yang diterima. Tingginya upah yang diterima karena insentif akan membuat karyawan memperbaiki dan meningkatkan hasil kerjanya. Manfaat yang diterima perusahaan dari semakin tingginya upah yang diterima karena adanya insentif adalah tercapainya prestasi kerja karyawan. Sehingga semakin besar upah yang diberikan karyawan akan semakin berprestasi.

#### 4.3.3 Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja

Pada alfa 5%, pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 22,7% dan tingkat signifikansi sebesar 0,048 dimana 0,048 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA).

Program pelatihan dan pengembangan pada intinya ditujukan untuk memperbaiki kinerja apabila karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan dan pengembangan. Kendatipun pelatihan dan pengembangan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini. Adanya program pelatihan dan pengembangan maka diharapkan karyawan lebih giat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga apabila mereka giat dalam menjalankan pekerjaannya maka secara langsung prestasi kerja juga akan meningkat karena prestasi kerja berdasarkan adanya kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam melaksanakan yang diberikan oleh perusahaan.



Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, ketrampilan dan sikap karyawan atau anggota organisasi sehingga lebih efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program atau tujuan organisasi. Karenanya bagi karyawan, pelatihan adalah sesuatu yang terus menerus dilakukan, sehingga pendidikan seseorang itu pada hakekatnya tidak pernah berakhir. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh total yang ditimbulkan faktor pendidikan dan pelatihan terhadap prestasi kerja sebesar 0,267 atau 26,7%. Dimana sebesar 0,227 atau 22,7% dibangun oleh pengaruh langsung dan sisanya sebesar 0,036 atau 3,6% dibangun oleh pengaruh tidak langsung. Hal itu menunjukkan bahwa adanya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Apabila pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik serta mendukung motivasi kerja karyawan maka karyawan akan menambah pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil yang maksimal. Demikian juga sebaliknya, jika pendidikan dan pelatihan tidak dilaksanakan dan tidak mampu mendukung motivasi kerja maka karyawan juga tidak dapat mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diperoleh tidak optimal. Adanya hasil yang optimal dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam PT. Susu Segar Alami.

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor pendidikan dan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami. Pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja karyawan. Hal itu menunjukkan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dan didukung oleh instansi akan menimbulkan motivasi kerja sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan PT. Susu Segar Alami yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja karyawan, demikian juga motivasi kerja yang dirasakan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

#### 4.3.4 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Prestasi Kerja

Pada alfa 5%, pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 22,7% dan tingkat signifikansi sebesar 0,048 dimana 0,048 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA).

Untuk mencapai tujuan usaha yang diinginkan, perusahaan harus mampu memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih produktif. Banyak cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan prestasi karyawannya. Salah satu cara adalah dengan pemberian insentif. Pemberian insentif oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Meningkatkan prestasi kerja karyawan bisa dilihat dari karyawannya. Meningkatkan prestasi kerja karyawan bisa dilihat dari membaiknya dan meningkatnya kuantitas dan kualitas output seperti ide dasar diberikannya insentif tersebut.

Adanya pengaruh antara pemberian insentif dengan prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami karena ada dasarnya setiap karyawan sebagai manusia terdorong untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya, jika beragam kebutuhannya dapat terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan hidup tersebut akan terpenuhi jika adanya ganjaran dari apa yang telah dilakukannya. Tujuan bekerja adalah menerima imbalan dari pekerjaan yang telah dikerjakannya. PT. Susu Segar Alami merupakan perusahaan yang sangat menilai kinerja karyawan dan imbalan yang diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Karyawan tidak akan melaksanakan pekerjaan dengan baik jika tidak ada imbalan yang layak diterima untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Hal itu dapat dipastikan bahwa apabila perusahaan tidak memberikan tunjangan tambahan kompensasi berupa insentif, maka karyawan tidak ada motivator dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Pendapatan karyawan berasal gaji dan tambahan imbalan berupa pemberian tunjangan insentif. Insentif yang diberikan kepada karyawan pada PT. Susu Segar

Alami berupa material seperti bonus seperti jasa produksi atas laba perusahaan selama tahunan dapat digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan seperti membayar uang masuk sekolah anak, persiapan lebaran dan lain-lain. Adanya bonus sangat membantu karyawan terutama pada saat anaknya masuk sekolah atau saat membutuhkan biaya-biaya lain selain kebutuhan pokok.

Pemberian insentif yang merupakan tambahan selain gaji pokok merupakan pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbal jasa terhadap pekerjaan yang telah dilakukan pada perusahaan. Oleh karena itu, apabila pendapatan karyawan bertambah maka kebutuhan karyawan akan terpenuhi sehingga karyawan akan bekerja dengan nyaman dan baik. Hal itu akan meningkatkan prestasi kerja karyawan karena adanya dorongan berupa imbal jasa dari perusahaan.

#### 4.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Pada alfa 5%, motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 16,1% dan tingkat signifikansi sebesar 0,027 dimana 0,027 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA).

Motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami. Berarti semakin tinggi motivasi karyawan atas suatu pekerjaan maka akan semakin meningkatkan prestasi kerja. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah motivasi karyawan prestasi kerja yang diinginkan. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi maka akan lebih mudah mendapatkan prestasi kerja yang diinginkan. Karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan dorongan untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya optimal. Dengan hasil yang optimal maka prestasi kerja yang diharapkan akan lebih meningkat.

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami. Pengaruh

tidak langsung melalui motivasi karyawan. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap motivasi yang tinggi akan menimbulkan motivasi sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Motivasi karyawan PT. Susu Segar Alami yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan secara keseluruhan, demikian juga motivasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Susu Segar Alami maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap motivasi karyawan ( $Z$ ) PT. Susu Segar Alami secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Semakin tinggi pelatihan dan pengembangan maka akan meningkatkan motivasi karyawan PT. Susu Segar Alami.
- b. Pemberian insentif ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Susu Segar Alami. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan ( $Z$ ). Semakin tinggi pemberian insentif maka akan meningkatkan motivasi karyawan PT. Susu Segar Alami.
- c. Motivasi karyawan ( $Z$ ) berpengaruh terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) karyawan PT. Susu Segar Alami. Hal itu disebabkan adanya peningkatan motivasi karyawan menyebabkan adanya keterlibatan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka prestasi kerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh.
- d. Pelatihan dan pengembangan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) PT. Susu Segar Alami. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan secara langsung dan tidak langsung, berarti semakin tinggi pelatihan dan pengembangan karyawan maka akan meningkatkan motivasi dan nantinya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan PT. Susu Segar Alami.
- e. Pemberian insentif ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) PT. Susu Segar Alami. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi pemberian insentif maka akan meningkatkan motivasi dan nantinya akan meningkatkan prestasi kerja

karyawan PT. Susu Segar Alami.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pihak manajemen diharapkan meningkatkan dorongan dan penghargaan bagi karyawan untuk berprestasi melalui kreasi dan inovasi-inovasi yang diciptakan oleh karyawan. Budaya yang tidak baik yang ada di PT. Susu Segar Alami hendaknya tidak dilanjutkan dengan memberikan pengarahan dan komunikasi kepada karyawan PT. Susu Segar Alami Jember karena pelatihan dan pengembangan akan menjadi pedoman bagi seluruh lapisan karyawan yang ada di dalam perusahaan/instansi.
- b. Pihak manajemen diharapkan dapat meningkatkan lagi intensitas diklat dan *workshop* yang berkaitan dengan susu guna untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teknis atau managerial karyawan dalam mengelola perusahaan. kepada karyawan yang berprestasi dalam memajukan perusahaan tersebut diberikan reward baik berupa insentif maupun promosi jabatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Arikunto, Suharsimi. 1996 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- 2006 *Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moch. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta. Liberty
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Dharma, Agus. 1986. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Manajer*. Jakarta: Rajawali
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gibson. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Ghozali, Imam. 2002. *Analisis Multivariate*. Jakarta: PT. Gramedia
- Gujarati, Damodar. 1997. *Ekonometrika Dasar*.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket. Tes Dan Skala Nilai Dengan Basica*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- . 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Hariandja, Marihot Tua Efendi (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Grasindo Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Hasibuan H Malayu S P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Heidjrachman dan Suad, H. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

[http://www.veelabs.net/susuindonesia/ind/news\\_press\\_release\\_detail.cfm?New](http://www.veelabs.net/susuindonesia/ind/news_press_release_detail.cfm?New)  
diakses tanggal 16 Maret 2011

Kristiana, Hari R. 2003. *Analisis Efektivitas Pelatihan dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Karyawan Bagian Administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember*. Jember : Fakultas Ekonomi

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya

Mangkuprawira, Sjafrri (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan : Ghalia Indonesia

Martoyo, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

-----, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.

Maryana, Femy. 2000. *Pengaruh Hasil Pelatihan Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Kasus pada Hotel Sulawesi)*. Jember: Fakultas Ekonomi

Moekidjat, Drs. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju

Moenir. 1985. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Yogyakarta:BPFE

Nainggolan. 1983. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Yogyakarta:BPFE

Nasution, M. 2000. *Manajemen Personalialia*. Jakarta:Djambatan

Nawawi, H.H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gvajah Mada University Press

Nitisemano, Alex. 2002. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, Soekidjo Prof. Dr. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta : Mediakom

Ps, Djarwanto dan Subagyo, Pangestu 1996. *Statistik Induktif*. Yogyakarta:BPFE

Rae, Leslie. 1990. *Mengukur Efektivitas Pelatihan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo



- Ranupandoyo dan Husnan. 1983. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta:BPFE
- Ridwan dan Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Versi 12*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Sarwoto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES
- Sudjana. 1997. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Bandung:Tarsito
- Supranto, J. 1995. *Statistika Teori dan Aplikasi*. Jakarta:Erlangga
- Suprihanto, John. 1998. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Taufik, TR. 1998. *Analisis Keputusan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Umar, Husein. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Kanisius
- Usman, Husaini. 2000. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara
- Yuki, Gary. 1999. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo
- Zainun, B. 1987. *Motivasi dan Manajemen* Jakarta : Balai Pustaka

**INPUT HASIL CONFIMATORY FACTOR ANALYSIS**

No	JK	UMUR	EDU	LAMA	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
1	1	29	2	4	4	4	3	3	-0.07778	5	4	4	4	-0.42324
2	0	28	2	3	4	3	3	3	-0.67335	5	4	5	5	0.8305
3	1	33	1	4	4	3	4	4	-0.6822	5	4	4	5	0.35299
4	0	32	2	2	3	2	4	4	-1.29816	4	4	4	3	-1.45592
5	1	32	2	1	2	2	2	3	-0.72298	5	2	2	3	-3.58087
6	1	33	2	4	3	3	3	3	-1.27777	5	4	2	4	-1.37826
7	1	33	1	3	3	3	2	2	-1.29816	4	4	4	4	-0.67969
8	1	35	2	5	3	3	2	3	-1.29816	4	4	4	4	-0.67969
9	1	32	2	2	3	3	3	3	-1.29816	4	4	4	4	-0.67969
10	1	33	2	3	3	4	3	3	-0.70259	4	5	2	4	-0.92151
11	0	30	2	1	2	3	3	3	-0.07778	5	4	2	5	-0.60203
12	1	30	1	1	3	3	3	4	-0.69374	4	4	4	4	-0.67969
13	1	35	2	1	3	2	2	3	-1.29816	5	4	2	2	-2.93072
14	1	37	2	1	4	3	2	4	-1.29816	4	4	4	4	-0.67969
15	0	56	0	11	4	3	3	4	-1.29816	5	4	4	5	0.35299
16	1	55	0	9	4	4	3	4	-1.29816	5	4	4	4	-0.42324
17	1	55	0	15	3	3	3	3	-1.29816	5	4	2	4	-1.37826
18	0	46	2	8	3	4	4	4	-1.29816	5	4	2	4	-1.37826
19	1	37	3	3	4	3	4	4	0.52703	5	5	4	4	0.28995
20	0	38	1	4	4	2	4	4	-1.29816	5	4	4	4	-0.42324
21	1	31	3	4	4	3	4	4	-1.27777	4	4	2	4	-1.63471
22	1	30	3	5	4	3	4	4	-0.6822	5	5	4	5	1.06618
23	1	30	1	4	4	3	3	4	-1.27777	4	4	4	4	-0.67969
24	0	32	2	4	3	2	3	3	-1.29816	5	4	4	4	-0.42324
25	1	32	3	3	2	4	4	4	-0.71374	5	4	4	4	-0.42324
26	1	32	3	3	3	4	4	4	-0.07739	5	4	4	4	-0.42324
27	0	32	3	3	3	4	4	3	-0.69374	5	4	2	5	-0.60203
28	1	30	2	3	3	3	3	3	-0.69374	5	4	4	5	0.35299
29	0	28	4	3	1	2	2	1	0.52703	5	5	4	5	1.06618

30	1	31	1	3	3	4	4	3	-1.29816	4	4	4	5	0.09654
<b>No</b>	<b>JK</b>	<b>UMUR</b>	<b>EDU</b>	<b>LAMA</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>X2.4</b>	<b>X2</b>
31	0	36	1	3	3	3	3	3	-0.09778	5	4	4	5	0.35299
32	1	26	4	2	3	3	3	3	-1.27777	5	5	4	5	1.06618
33	1	33	1	2	2	4	4	3	-1.27777	5	5	4	5	1.06618
34	1	39	2	2	3	3	3	3	-1.31855	5	5	4	4	0.28995
35	1	23	2	3	3	3	3	3	0.52703	5	4	5	5	0.8305
36	0	31	4	3	2	3	3	3	0.52703	5	4	5	5	0.8305
37	1	31	2	4	3	4	2	2	0.52703	5	4	5	5	0.8305
38	0	31	4	4	3	3	5	3	0.52703	5	4	5	5	0.8305
39	1	31	4	4	2	5	4	4	0.52703	5	4	5	5	0.8305
40	1	31	1	4	2	4	3	4	0.52703	5	4	5	5	0.8305
41	0	31	4	4	3	5	3	3	1.16299	5	4	4	4	-0.42324
42	0	31	2	5	3	2	3	2	0.55857	5	4	4	4	-0.42324
43	0	31	1	5	2	2	2	2	1.16299	5	4	4	4	-0.42324
44	0	31	3	4	4	5	5	3	1.14299	5	4	2	4	-1.37826
45	0	32	2	4	2	2	1	1	1.74741	5	4	4	5	0.35299
46	0	31	3	3	4	4	3	3	1.14299	5	5	4	4	0.28995
47	0	31	3	5	4	3	2	2	0.54703	5	5	4	5	1.06618
48	0	32	2	3	2	2	2	1	-0.05739	4	5	5	5	1.28724
49	0	31	3	6	2	2	5	2	0.77866	4	5	5	5	1.28724
50	0	31	3	6	4	3	4	4	0.57897	5	5	5	5	1.54369
51	0	32	3	3	2	3	3	3	-0.09817	5	4	4	4	-0.42324
52	0	31	2	3	3	4	3	3	1.15184	5	4	4	4	-0.42324
53	0	31	2	2	2	3	5	2	1.7678	5	4	5	4	0.05427
54	1	30	3	2	4	3	3	4	1.18338	5	5	5	4	0.76746
55	0	57	0	9	3	3	3	3	1.18338	5	5	4	5	1.06618
56	1	36	2	7	2	3	5	3	0.56742	5	5	4	5	1.06618
57	1	36	2	7	2	3	3	3	0.52703	4	5	4	5	0.80973
58	0	30	1	3	4	3	4	4	1.18338	5	5	4	5	1.06618
59	1	34	2	3	3	3	3	3	0.56742	5	5	4	5	1.06618

60	1	25	2	4	4	2	3	2	1.13145	5	5	5	4	0.76746
61	1	57	3	8	4	3	3	4	0.52703	5	4	5	5	0.8305
<b>No</b>	<b>JK</b>	<b>UMUR</b>	<b>EDU</b>	<b>LAMA</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>X2.4</b>	<b>X2</b>
62	0	55	0	9	2	2	2	3	0.52703	5	4	5	5	0.8305
63	1	57	3	4	4	2	2	2	0.52703	5	4	5	5	0.8305
64	1	43	1	7	2	2	2	2	0.52703	5	4	5	5	0.8305
65	0	42	2	7	3	2	3	2	1.16299	5	4	4	4	-0.42324
66	0	37	2	5	4	4	4	3	0.55857	5	4	4	4	-0.42324
67	0	41	2	5	2	3	2	4	1.16299	5	4	4	4	-0.42324
68	0	46	2	4	3	4	4	4	1.14299	5	4	2	4	-1.37826
69	0	51	1	10	2	2	2	3	1.74741	5	4	4	5	0.35299
70	0	47	2	3	2	3	3	3	1.14299	5	5	4	4	0.28995

**INPUT HASIL CONFIMATORY FACTOR ANALYSIS**

<b>Z1</b>	<b>Z2</b>	<b>Z3</b>	<b>Z4</b>	<b>Z5</b>	<b>Z6</b>	<b>Z7</b>	<b>Z8</b>	<b>Z9</b>	<b>Z10</b>	<b>Z11</b>	<b>Z12</b>	<b>Z</b>
4	2	5	5	4	2	5	4	4	4	4	2	-1.13078
5	5	5	5	2	5	2	4	4	5	5	4	0.52999
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	-0.94585
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	-1.04332
4	4	4	4	2	2	4	5	4	2	4	4	-2.38309
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	-1.16141
4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	-0.67999
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	-1.04332
4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	-1.89821
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	-0.27311
5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	0.69069
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	0.77683
4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	-1.55199
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	-1.43913
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	0.08991
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	-1.04332
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	0.72737
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	-0.87424
5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	1.7351
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	-1.04332
5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	2	-0.63638
5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	0.88457
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-1.06707
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	-1.04332
5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	4	2	0.90086
5	5	4	5	4	5	4	2	4	4	5	2	0.71255
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	0.54524
4	2	5	5	5	4	5	5	1	4	4	5	-1.12021
5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	2	1.07867

4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	5	-2.24342
<b>Z1</b>	<b>Z2</b>	<b>Z3</b>	<b>Z4</b>	<b>Z5</b>	<b>Z6</b>	<b>Z7</b>	<b>Z8</b>	<b>Z9</b>	<b>Z10</b>	<b>Z11</b>	<b>Z12</b>	<b>Z</b>
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	2	0.11367
4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	1	0.56392
4	5	5	5	5	2	4	2	4	4	4	1	0.17543
5	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	2	0.11812
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	0.88965
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	0.38912
5	4	4	5	4	5	4	2	5	2	4	2	-0.03641
5	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	-0.21132
5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	-1.06365
4	2	5	4	5	2	5	5	1	5	4	5	-1.78794
4	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	2	0.24461
4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	-0.85007
4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	0.23256
5	5	5	4	5	4	5	2	4	4	5	1	0.74298
4	5	5	5	4	2	5	2	4	4	5	1	0.22205
5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	2	1.00495
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	0.08804
5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	0.38361
5	5	4	5	5	4	2	4	2	5	5	4	0.30599
4	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	0.37795
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1.13846
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	0.92082
4	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	0.37795
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1.13846

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1.18123
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
<b>Z1</b>	<b>Z2</b>	<b>Z3</b>	<b>Z4</b>	<b>Z5</b>	<b>Z6</b>	<b>Z7</b>	<b>Z8</b>	<b>Z9</b>	<b>Z10</b>	<b>Z11</b>	<b>Z12</b>	<b>Z</b>
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1.0839
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	0.38912
5	4	4	5	4	5	4	2	5	2	4	2	-0.03641
5	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	-0.21132
5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	-1.06365
4	2	5	4	5	2	5	5	1	5	4	5	-1.78794
4	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	2	0.24461

**INPUT CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**

<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>	<b>Y</b>
4	5	5	4	4	5	0.20284
5	5	5	5	1	5	1.8881
4	5	4	4	1	4	-0.7657
4	4	4	4	2	4	-1.60063
5	5	4	4	2	5	0.56616
4	4	5	4	4	4	-1.2806
4	4	4	4	4	4	-1.89847
4	4	4	4	4	4	-1.89847
4	4	4	4	4	4	-1.89847
4	4	5	5	2	4	-0.4276
4	5	4	4	4	5	-0.41502
5	5	5	4	4	5	0.88619
5	4	4	4	2	5	-0.11984
4	4	4	4	4	4	-1.89847
5	5	5	4	2	5	1.18403
4	4	4	4	2	4	-1.60063
4	4	5	4	4	5	-0.48316
4	4	4	4	4	4	-1.89847
5	5	5	5	2	5	1.73918
4	4	4	4	4	4	-1.89847
5	5	5	5	2	5	1.73918
5	5	5	4	2	5	1.18403
5	5	5	4	5	5	0.73727
5	5	5	4	2	5	1.18403
5	4	4	4	2	5	-0.11984
5	5	4	4	5	5	0.1194
5	5	4	4	2	4	-0.23128
5	5	5	4	2	5	1.18403
5	5	5	4	4	5	0.88619



4	4	4	4	4	4	-1.89847
<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>	<b>Y</b>
5	5	5	4	2	5	1.18403
4	5	5	4	2	5	0.50068
5	5	5	4	2	5	1.18403
4	5	5	5	4	5	0.758
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
5	5	5	4	2	4	0.38659
5	5	4	5	2	5	1.12132
5	5	4	4	5	5	0.1194
5	4	4	5	2	5	0.43531
5	5	4	4	2	5	0.56616
5	4	4	4	5	5	-0.5666
4	4	5	5	5	5	-0.07692
4	5	5	5	2	5	1.05584
5	5	5	5	2	5	1.73918
4	5	5	4	2	5	0.50068
4	5	5	4	4	5	0.20284
5	5	5	4	5	5	0.73727
5	5	5	4	5	5	0.73727
5	5	5	4	5	5	0.73727
4	5	5	4	5	5	0.05392
4	5	4	4	5	5	-0.56394
5	5	4	4	5	5	0.1194
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	5	5	5	-0.00879

5	4	5	4	5	5	0.05126
4	5	4	4	5	5	-0.56394
<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>	<b>Y</b>
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
4	5	4	4	5	5	-0.56394
5	5	5	4	2	4	0.38659
5	5	4	5	2	5	1.12132
5	5	4	4	5	5	0.1194
5	4	4	5	2	5	0.43531
5	5	4	4	2	5	0.56616
5	4	4	4	5	5	-0.5666

## Lampiran I

### KUESIONER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

1. Karyawan pada PT. Susu Segar Alami (SSA)

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Adapun judul dari skripsi yang saya buat yakni **Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Serta Pemberian Insentif Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Susu Segar Alami (SSA).**

Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

**Agus Salim Natsiruddin**

**NIM. 070810291111**

### **A. IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden : .....(diisi oleh peneliti)  
Nama : .....  
Umur : ..... Tahun  
Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita  
Pendidikan : 1. Tamat SD  
2. Tamat SMP  
3. Tamat SMA  
4. Sarjana  
Lama kerja : ..... Tahun

### **B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban disetiap pertanyaan, sesuai apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 4 (empat) pilihan jawaban, yaitu:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

**a. Pelatihan dan Pengembangan (X1)**

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Menurut saya, dalam pelatihan dan pengembangan membantu peserta senang dan memberikan reaksi					
2.	Materi pelatihan dan pengembangan cukup membantu dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan					
3.	Menurut saya dengan pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan perilaku					
4.	Menurut saya apa perlu biaya pelatihan dan pengembangan dilaporkan dalam keadaan sebenarnya					

**b. Pemberian Insentif (X2)**

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Menurut saya, apakah pemberian THR, tunjangan sosial (pendidikan, sakit) membuat bekerja lebih semangat					
2.	Menurut saya, pemberian fasilitas kerja yang diberikan karyawan sudah sesuai dengan sistem di PT. Susu Segar Alami (SSA).					
3.	Menurut saya, apakah perlu insentif non material yaitu pujian					

4.	Menurut saya, pihak perusahaan melakukan pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi					
----	---	--	--	--	--	--

**c. Motivasi (Z)**

**a. Kedisiplinan kerja**

no	Pernyataan	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan					
2	Didalam bekerja saya memakai seragam yang telah ditetapkan perusahaan					
3	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan					
4	Dalam pelaksanaan tugas, saya bersedia memenuhi perintah dari atasan atau pimpinan					

**b. Keputusan Kerja (*work decision*)**

no	Pernyataan	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Para pegawai kantor mengambil keputusan bersama-sama					
2	Menurut saya, Atasan adalah orang yang mengambil keputusan secara tepat					

**c. Tanggung Jawab (*responsible*)**

No	Pernyataan	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Menurut saya, tugas yang dikerjakan adalah merupakan tanggung jawab pribadi					
2	Menurut saya, atasan adalah orang bertanggung jawab dalam mengatasi sebuah masalah yang ada					

**d. Kegairahan Kerja**

No	Pernyataan	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa senang dengan pekerjaan anda					
2	Saya tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan pekerjaan					
3	Didalam bekerja saya memiliki inisiatif (tidak hanya menunggu perintah atasan)					
4	Saya tidak bersedia melakukan pekerjaan diluar jam kerja					

**d Prestasi Kerja (Y)**

**a. *Quality* atau Kuantitas**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya berusaha untuk menjaga mutu kualitas pekerjaan yang diberikan kepada Saya					

**b. *Quantity* atau Kuantitas**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya selalu berusaha untuk masuk kantor dan mengisi absensi yang ada pada perusahaan dengan baik					

**c. *Timeliness* atau Ketepatan Waktu**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya selalu berusaha untuk dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara tepat sesuai dengan waktu yang diberikan oleh perusahaan					

**d. *Cost Effectiveness* atau Penggunaan Sumber Daya**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Kesempatan untuk mengembangkan ilmu dan keahlian diberikan oleh perusahaan sesuai dengan bidang Saya					

**e. *Need For Supervision* atau Melakukan Pekerjaan Tanpa Diawasi**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya lebih merasa senang apabila perusahaan percaya dengan kemampuan saya untuk bekerja dan menyelesaikan tugas dengan sendirian.					



**f. *Interpersonal Impact* atau Kepribadian Diri**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban</b>				
		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Saya selalu berusaha melaksanakan kerja sama yang baik antara karyawan dan selalu berusaha menjaga citra dari perusahaan.					

Lampiran 3

**HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN**

**Frequency Table**

**JK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Wanita	34	48,6	48,6	48,6
	Pria	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**UMUR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	1	1,4	1,4	1,4
	25	1	1,4	1,4	2,9
	26	1	1,4	1,4	4,3
	28	2	2,9	2,9	7,1
	29	1	1,4	1,4	8,6
	30	7	10,0	10,0	18,6
	31	17	24,3	24,3	42,9
	32	10	14,3	14,3	57,1
	33	5	7,1	7,1	64,3
	34	1	1,4	1,4	65,7
	35	2	2,9	2,9	68,6
	36	3	4,3	4,3	72,9
	37	3	4,3	4,3	77,1
	38	1	1,4	1,4	78,6
	39	1	1,4	1,4	80,0
	41	1	1,4	1,4	81,4
	42	1	1,4	1,4	82,9
	43	1	1,4	1,4	84,3
	46	2	2,9	2,9	87,1
	47	1	1,4	1,4	88,6
	51	1	1,4	1,4	90,0
	55	3	4,3	4,3	94,3
	56	1	1,4	1,4	95,7
	57	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**EDU**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	5	7,1	7,1	7,1
	SMP	13	18,6	18,6	25,7
	SMA	31	44,3	44,3	70,0
	Diploma	15	21,4	21,4	91,4
	Sarjana	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**LAMA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7,1	7,1	7,1
	2	7	10,0	10,0	17,1
	3	20	28,6	28,6	45,7
	4	17	24,3	24,3	70,0
	5	7	10,0	10,0	80,0
	6	2	2,9	2,9	82,9
	7	1	5,7	5,7	88,6
	8	2	2,9	2,9	91,4
	9	3	4,3	4,3	95,7
	10	1	1,4	1,4	97,1
	11	1	1,4	1,4	98,6
	18	2	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Lampiran 4

**HASIL PENILAIAN RESPONDEN**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	45	64,3	64,3	64,3
	Sangat baik	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup baik	24	34,3	34,3	34,3
	Baik	29	41,4	41,4	75,7
	Sangat baik	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup baik	26	37,1	37,1	37,1
	Baik	29	41,4	41,4	78,6
	Sangat baik	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak baik	1	1,4	1,4	1,4
	Tidak baik	3	4,3	4,3	5,8
	Cukup baik	22	31,4	31,9	37,7
	Baik	34	48,6	49,3	87,0
	Sangat baik	8	11,4	11,6	98,6
	45	1	1,4	1,4	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	13	18,6	18,6	18,6
	Sangat baik	57	81,4	81,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak baik	1	1,4	1,4	1,4
	Baik	49	70,0	70,0	71,4
	Sangat baik	20	28,6	28,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak baik	11	15,7	15,7	15,7
	Baik	42	60,0	60,0	75,7
	Sangat baik	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak baik	1	1,4	1,4	1,4
	Cukup baik	2	2,9	2,9	4,3
	Baik	34	48,6	48,6	52,9
	Sangat baik	33	47,1	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	34	48,6	48,6	48,6
	Sangat tinggi	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	4	5,7	5,7	5,7
	Tinggi	33	47,1	47,1	52,9
	Sangat tinggi	33	47,1	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	27	38,6	38,6	38,6
	Sangat tinggi	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	28	40,0	40,0	40,0
	Sangat tinggi	42	60,0	60,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	3	4,3	4,3	4,3
	Tinggi	33	47,1	47,1	51,4
	Sangat tinggi	34	48,6	48,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	13	18,6	18,6	18,6
	Cukup tinggi	2	2,9	2,9	21,4
	Tinggi	31	44,3	44,3	65,7
	Sangat tinggi	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	8	11,4	11,4	11,4
	Tinggi	47	67,1	67,1	78,6
	Sangat tinggi	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	20	28,6	28,6	28,6
	Tinggi	38	54,3	54,3	82,9
	Sangat tinggi	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat rendah	3	4,3	4,3	4,3
	Rendah	4	5,7	5,7	10,0
	Tinggi	45	64,3	64,3	74,3
	Sangat tinggi	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	6	8,6	8,6	8,6
	Tinggi	36	51,4	51,4	60,0
	Sangat tinggi	28	40,0	40,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	49	70,0	70,0	70,0
	Sangat tinggi	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Z12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat rendah	5	7,1	7,1	7,1
	Rendah	28	40,0	40,0	47,1
	Tinggi	28	40,0	40,0	87,1
	Sangat tinggi	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	35	50,0	50,0	50,0
	Sangat baik	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	20	28,6	28,6	28,6
	Sangat baik	50	71,4	71,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	40	57,1	57,1	57,1
	Sangat baik	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	57	81,4	81,4	81,4
	Sangat baik	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak baik	2	2,9	2,9	2,9
	Tidak baik	27	38,6	38,6	41,4
	Baik	15	21,4	21,4	62,9
	Sangat baik	26	37,1	37,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	15	21,4	21,4	21,4
	Sangat baik	55	78,6	78,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## HASIL UJI VALIDITAS DATA

### Variabel X1

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,558
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	57,210
	df	6
	Sig.	,000

#### Correlation Matrix

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
Sig. (1-tailed)	X1.1		,003	,030	,374
	X1.2	,003		,000	,212
	X1.3	,030	,000		,143
	X1.4	,374	,212	,143	

#### Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1,000	,284
X1.2	1,000	,819
X1.3	1,000	,769
X1.4	1,000	,040

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,912	47,797	47,797	1,912	47,797	47,797
2	1,034	25,847	73,644			
3	,783	19,586	93,230			
4	,271	6,770	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Variabel X2

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,587
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25,430
	df	6
	Sig.	,000

#### Correlation Matrix

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
Sig. (1-tailed)	X2.1		,353	,364	,122
	X2.2	,353		,022	,003
	X2.3	,364	,022		,000
	X2.4	,122	,003	,000	

#### Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1,000	,029
X2.2	1,000	,412
X2.3	1,000	,578
X2.4	1,000	,679

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,698	42,449	42,449	1,698	42,449	42,449
2	1,033	25,830	68,279			
3	,748	18,696	86,975			
4	,521	13,025	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Variabel Motivasi (Z)

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	242,505
	df	66
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
Z1	1,000	,336
Z2	1,000	,534
Z3	1,000	,379
Z4	1,000	,516
Z5	1,000	,260
Z6	1,000	,416
Z7	1,000	,015
Z8	1,000	,107
Z9	1,000	,217
Z10	1,000	,237
Z11	1,000	,109
Z12	1,000	,002

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	
Z1		,580
Z2		,730
Z3		,616
Z4		,718
Z5		,510
Z6		,645
Z7		,122
Z8		-,326
Z9		,466
Z10		,487
Z11		,331
Z12		-,047

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Variabel Prestasi Kerja

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,544
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	69,974
	df
	15
	Sig.
	,000

#### Correlation Matrix

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sig. (1-tailed)	Y1		,058	,027	,182	,002	,004
	Y2	,058		,029	,424	,479	,000
	Y3	,027	,029		,068	,024	,079
	Y4	,182	,424	,068		,002	,093
	Y5	,002	,479	,024	,002		,055
	Y6	,004	,000	,079	,093	,055	

#### Communalities

	Initial	Extraction
Y1	1,000	,455
Y2	1,000	,374
Y3	1,000	,364
Y4	1,000	,182
Y5	1,000	,167
Y6	1,000	,417

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,960	32,670	32,670	1,960	32,670	32,670
2	1,474	24,559	57,228			
3	,876	14,602	71,830			
4	,798	13,294	85,124			
5	,611	10,182	95,305			
6	,282	4,695	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Lampiran 6

### HASIL UJI RELIABILITAS DATA

#### Reliability Scale: 0,6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	5

#### Reliability

#### Scale: 0,6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	69	98,6
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,4
	Total	70	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	5

## Reliability

Scale: 0,6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	13

## Reliability

Scale: 0,6

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

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

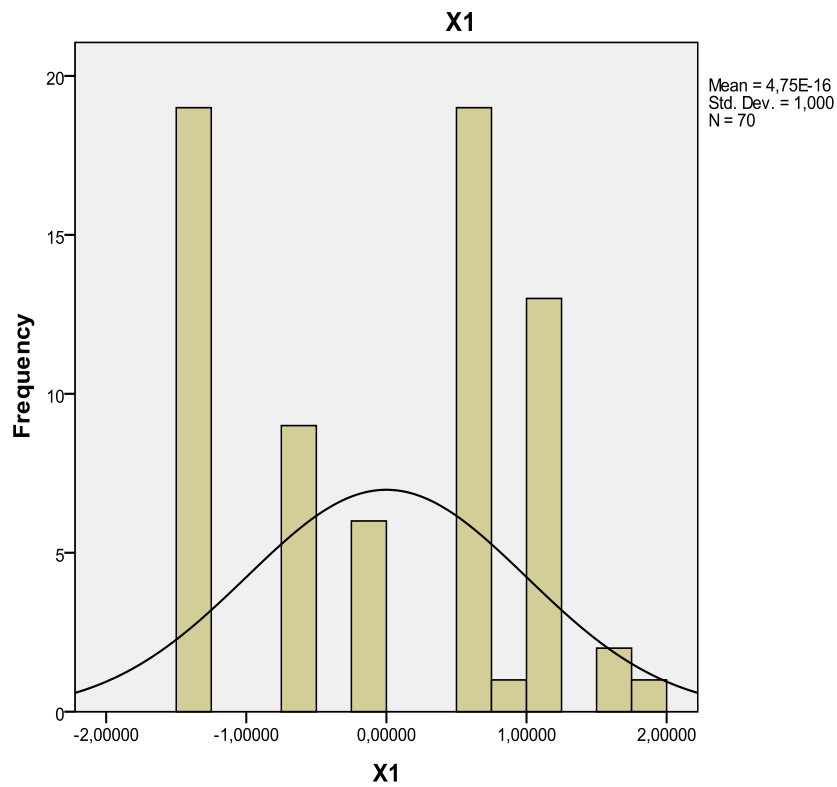
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,673	7

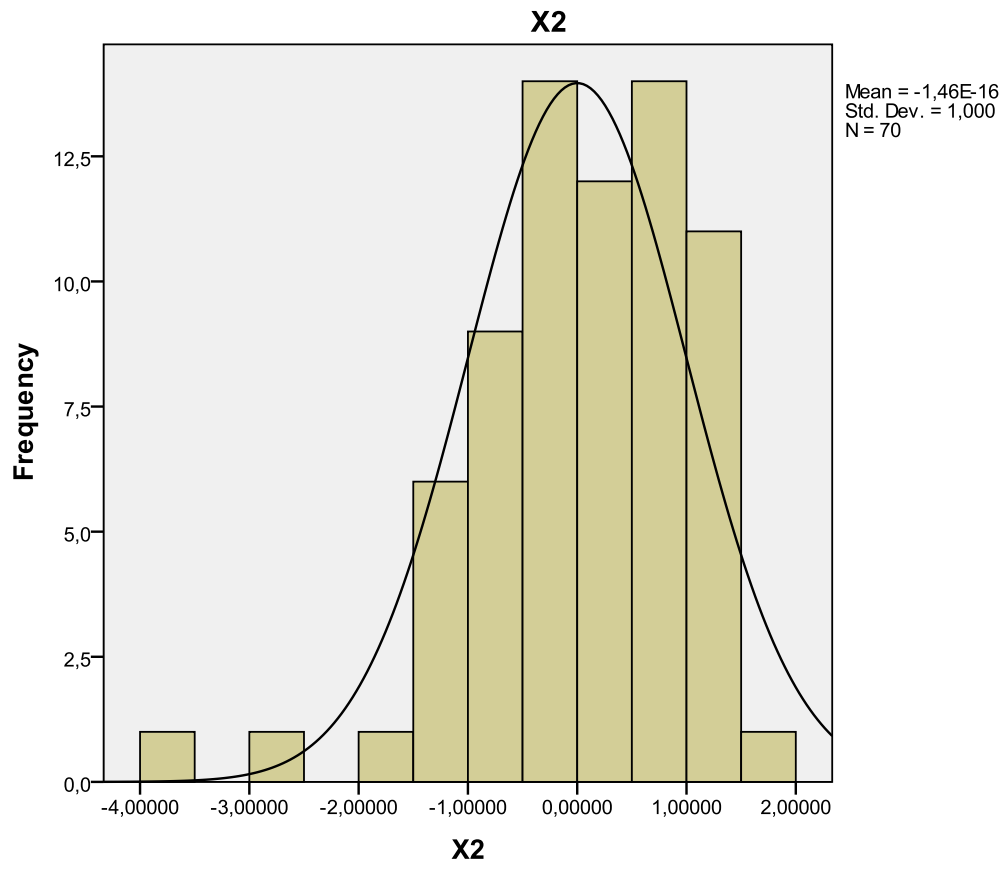
## HASIL UJI NORMALITAS DATA

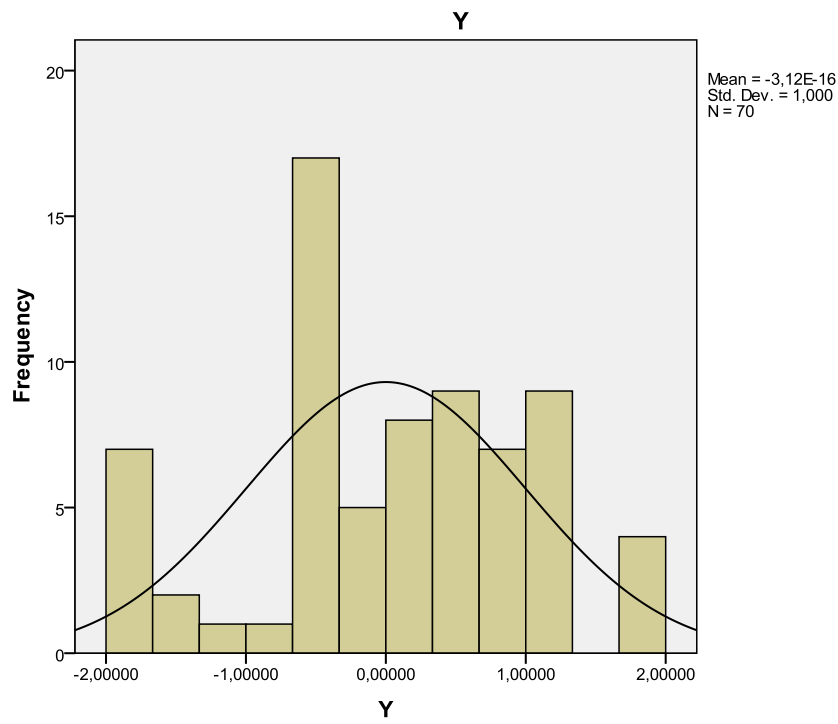
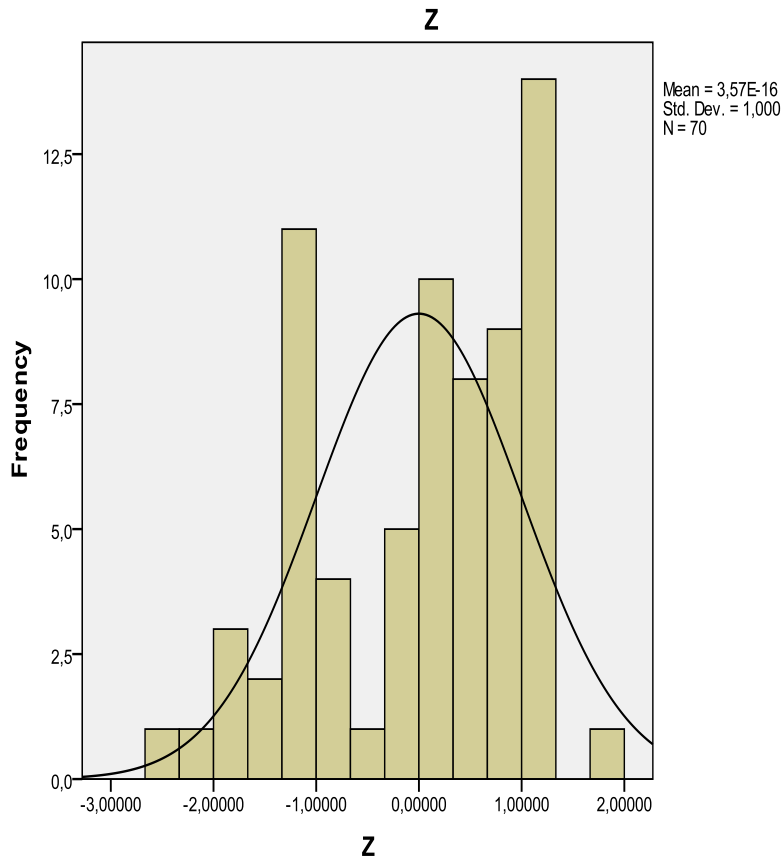
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
X1	70	-1,31855	1,76780	,0000000	1,0000000	-,065	,287	-1,409	,566
X2	70	-3,58087	1,54369	,0000000	1,0000000	-1,027	,287	1,606	,566
Z	70	-2,38309	1,73510	,0000000	1,0000000	-,552	,287	-,735	,566
Y	70	-1,89847	1,88810	,0000000	1,0000000	-,305	,287	-,474	,566
Valid N (listwise)	70								









## Lampiran 8

### HASIL ANALISIS JALUR

#### Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	-,0252055	,98467231	69
X1	,0000000	1,0000000	69
X2	,0236914	,98733900	69
Z	,0092229	1,00432265	69

**Correlations**

		Y	X1	X2	Z
Pearson Correlation	Y	1,000	,301	,225	,267
	X1	,301	1,000	,381	,354
	X2	,225	,381	1,000	,586
	Z	,267	,354	,586	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,006	,032	,013
	X1	,006	.	,001	,001
	X2	,032	,001	.	,000
	Z	,013	,001	,000	.
N	Y	69	69	69	69
	X1	69	69	69	69
	X2	69	69	69	69
	Z	69	69	69	69

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter
2	Z <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,324 <sup>a</sup>	,105	,078	,94571167	
2	,348 <sup>b</sup>	,121	,081	,94417360	1,933

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Predictors: (Constant), X2, X1, Z

c. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,903	2	3,451	3,859	,026 <sup>a</sup>
	Residual	59,028	66	,894		
	Total	65,931	68			
2	Regression	7,986	3	2,662	2,986	,037 <sup>b</sup>
	Residual	57,945	65	,891		
	Total	65,931	68			

- a. Predictors: (Constant), X2, X1  
 b. Predictors: (Constant), X2, X1, Z  
 c. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,028	,114		2,248	,080		
	X1	,248	,124	,252	2,998	,043	,855	1,170
	X2	,129	,126	,129	2,023	,031	,855	1,170
2	(Constant)	,028	,114		2,244	,008		
	X1	,224	,126	,227	2,779	,048	,829	1,207
	X2	,044	,147	,044	2,298	,027	,622	1,609
	Z	,158	,143	,161	2,102	,027	,636	1,572

- a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Z
1	1	1,382	1,000	,00	,31	,31	
	2	1,000	1,175	1,00	,00	,00	
	3	,618	1,495	,00	,69	,69	
2	1	1,890	1,000	,00	,11	,12	,12
	2	1,000	1,375	1,00	,00	,00	,00
	3	,697	1,647	,00	,88	,09	,14
	4	,412	2,141	,00	,01	,79	,73

- a. Dependent Variable: Y

### Scatterplot

Dependent Variable: Y

