



PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL JEMBER

*THE INFLUENCE OF THE PROGRAM OF HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT THROUGH MOTIVATION AS
THE INTERVENING VARIABLES ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES AT PTPN XII GARDENS MUMBUL JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Abdul Hasan

NIM 110810201249

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL JEMBER**

*THE INFLUENCE OF THE PROGRAM OF HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT THROUGH MOTIVATION AS
THE INTERVENING VARIABLES ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES AT PTPN XII GARDENS MUMBUL JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Abdul Hasan

NIM 110810201249

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember
2016**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER– FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Abdul Hasan

NIM : 110810201249

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : **Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Mumbul 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.

Jember, 27 September 2016

Yang menyatakan,

Abdul Hasan
NIM 110810201249

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi :PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA Daya MELALUI MOTIVASI SEBGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL JEMBER

Nama Mahasiswa : Abdul Hasan

NIM : 110810201249

Jurusan : S-1 Manajemen/Reguler

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 27 September 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si.
NIP 19740502 2000032 001

Drs. Sunardi , M.M.
NIP 19530403 198503 1 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M
NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Abdul Hasan

NIM : 110810201249

Jurusan : Manajemen

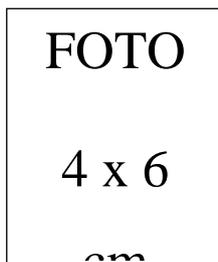
Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

.....

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : **Drs. Sampeadi, MS** (.....)
NIP. 19560404 198503 1 002
2. Sekretaris : **Drs. AdiPrasojo, MP** (.....)
NIP. 195505161 987031 001
3. Anggota : **Dr. Sumani, M.Si** (.....)
NIP. 19690114 200501 1 002



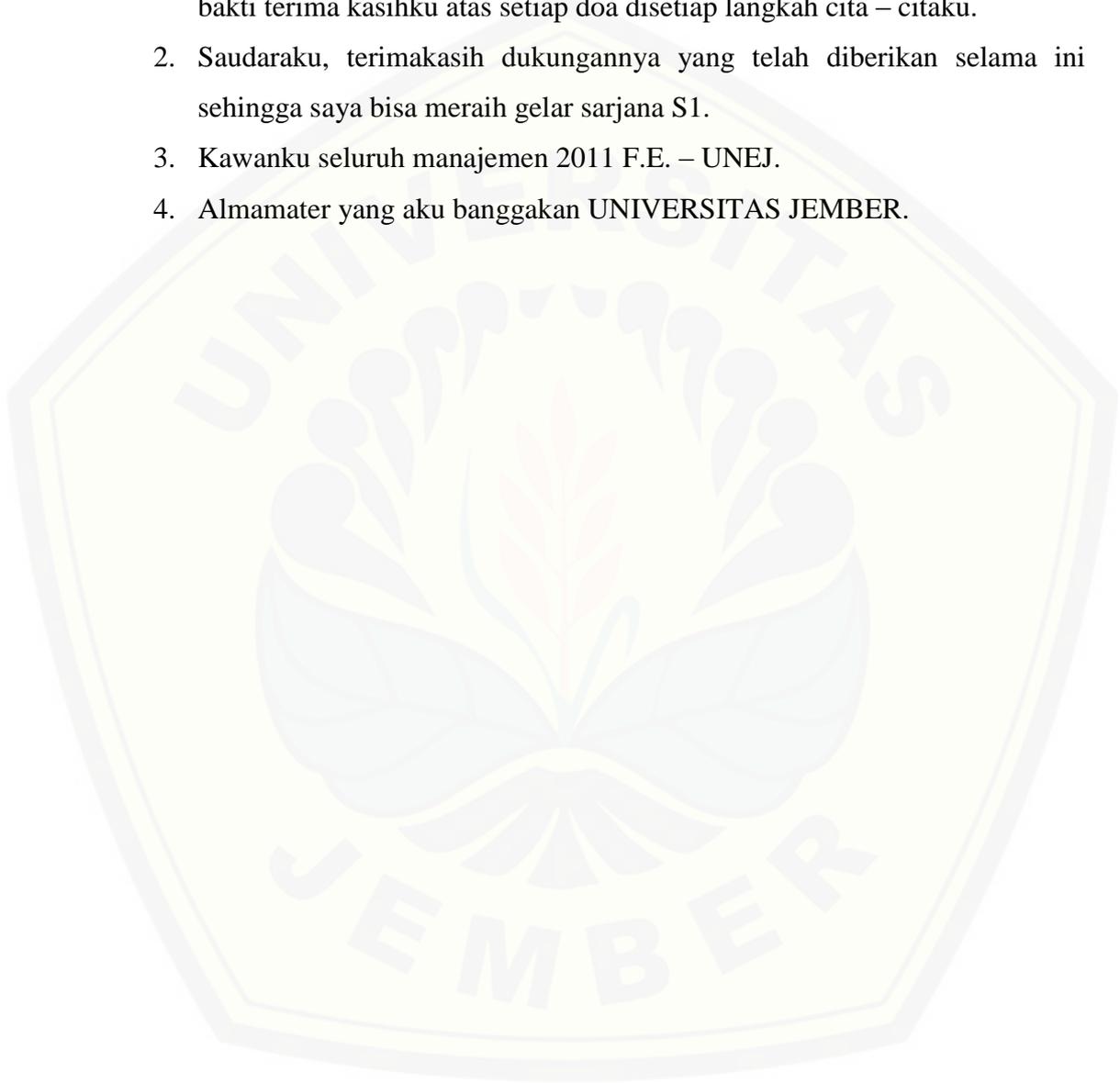
Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad S.E., MM.,Ak.
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku Sukarni dan Alm. Juma'adin tercinta sebagai tanda bakti terima kasihku atas setiap doa disetiap langkah cita – citaku.
2. Saudaraku, terimakasih dukungannya yang telah diberikan selama ini sehingga saya bisa meraih gelar sarjana S1.
3. Kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.



MOTTO

“Plan Your Work And Work Your Plan. Bekerjalah dengan rencana, kemudian kerjakan rencanamu” ; (Salma Shuha)

“*Barang siapa bersungguh-sungguh pasti ada jalan*” ;(Peribahasa Islam)

“Kita bisa mundur satu langkah untuk dapat meloncat lebih jauh” ; (John Clarke)

“Suatu usaha yang telah kamu mulai, janganlah kamu hentikan sebelum kamu rasakan hasilnya” ; (Shakespeare)

“Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan“(Q.S Al-

Baqarah:

110)

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia, berlarilah tanpa lelah sampai engkau meraihnya” ; (Nidji-Laskar Pelangi)



**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL
JEMBER**

*THE INFLUENCE OF THE PROGRAM OF HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT THROUGH MOTIVATION AS
THE INTERVENING VARIABLES ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES AT PTPN XII GARDENS MUMBUL JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Abdul Hasan

NIM 110810201249

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E.,
M.Si.**

Dosen Pembimbing II : Drs. Sunardi , M.M.

RINGKASAN

Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember; Abdul Hasan, 110810201249; 2016; 61 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Sumber daya manusia memiliki peran dan fungsi yang penting untuk mendukung kemajuan perusahaan maupun organisasi yang menaunginya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas sumber daya manusia dalam hal ini karyawan di sebuah perusahaan dapat diketahui dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan di dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satunya adalah pengembangan yang dilakukan dalam perusahaan yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri, karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi karyawan. Dan bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh program pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Selain itu untuk menganalisis pengaruh program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang di hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember yang berjumlah 81 orang karyawan. Penarikan sampel menggunakan *Proposive Sampling* dengan jumlah responden sebanyak 68 orang karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Dan program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan.

SUMMARY

The Influence Of The Program Of Human Resources Development Through Motivation As The Intervening Variables On Performance Of Employees At PTPN XII Mumbul Jember Gardens; Abdul Hasan, 110810201249; 2016; 61 pages; The Department of management, Faculty of Economics and business, University of Jember

The human resources have important roles and functions to support the progress of the companies or organizations that overshadows in order to achieve the intended purpose. The quality of human resources in this employee in a company can be known from the performance generated by the employees themselves. The performance of employees in the company can be influenced by various things, one of which is the development done in the company which is one of the ways to enhance the capabilities and expertise of employees. Employee performance can also be affected by the employee's own motivation, because employees will not complete the job properly when in him no motivation and no one made her motivated to get the job done properly.

This research aims to analyze the effect of human resource development program towards the employee motivation. And it aims to analyze and find out the influence of the program of human resources development on performance of employees. In addition to analyzing the influence of the human resources development program through the motivation of working against the performance of employees on the employees. This research was conducted on employees PTPN XIV XII Gardens MumbulJember.

This research can be classified as explanatory research, i.e. research to examine relationships between the variables dihipotesis. The population in this research is all employees at PTPN XIV XII Gardens Mumbul Jember totalling 81 employees. Withdrawal of samples using Proposive Sampling with a respondent as much as the amount of 68 employees. The source of the data used in this research is the primary and secondary data. Analysis tool used is the path analysis.

The results showed that human resource development program a positive and significant effect against the employee motivation. And human resources development program a positive and significant effect on performance of employees. Additionally significant motivation and a positive effect on performance of employees. As well as the human resources development program a positive and significant effect on performance through employee motivation.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL JEMBER”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

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

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

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE.,M. Sis selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. Sunardi , M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah membimbing samai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Kedua Orang Tuaku, Ibu Sukarni dan Alm. Bapak Juma'adin yang telah memberikan banyak sekali kasih sayang, cinta, doa, semangat, pegertian, perhatian dan segalanya selama perjalanan kuliah sampai penyelesaian skripsi.

6. Pimpinan dan seluruh karyawan serta staf PTPN XII Kebun Mumbul Jember yang telah bersedia membantu dalam penyusunan skripsi
7. Kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ, terima kasih untuk doa dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 27 September 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia	5
2.1.2 Motivasi	7
2.1.3 Kinerja Karyawan	10
2.2 Pengaruh Antar Variabel	12
2.3 Penelitian Terdahulu	14
2.4 Kerangka Konseptual	15
2.5 Hipotesis	15
BAB 3. METODE PENELITIAN	16
3.1 Rancangan Penelitian	16

3.2 Populasi dan Sampel	16
3.3 Jenis Data dan Sumber Data	17
3.3.1 Jenis Data.....	17
3.3.1 Sumber Data	17
3.4 Metode Pengumpulan Data	18
3.5 Identifikasi Variabel	19
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	19
3.6.1 Definisi Operasional	19
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel.....	21
3.7 Pengujian Instrumen	22
3.7.1 Uji Instrumen	22
3.7.2 Uji Normalitas Data	23
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	23
3.7.4 Analisis Jalur (Path Analysis).....	24
3.7.5 Uji Hipotesis	25
3.7.6 Trimming Theory.....	26
3.7.7 Perhitungan Jalur	27
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	28
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Hasil Penelitian	30
4.1.1 Gambaran Umum PTPN XII Kebun Mumbul Jember.....	30
4.1.1.1 Profil PTPN XII Kebun Mumbul Jember	30
4.1.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan	32
4.1.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	32
4.1.1.4 Struktur Organisasi PTPN XII Kebun Mumbul Jember	33
4.1.2 Karakteristik Responden.....	38
4.1.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	40
4.1.4 Uji Instrument	44
4.1.4.1 Uji Validitas	44
4.1.4.2 Uji Reliabilitas	45
4.1.5 Uji Normalitas Data	45
4.1.6. Uji Asumsi Klasik.....	46
4.1.6.1 Normalitas Model	46
4.1.7 Analisis Data.....	48

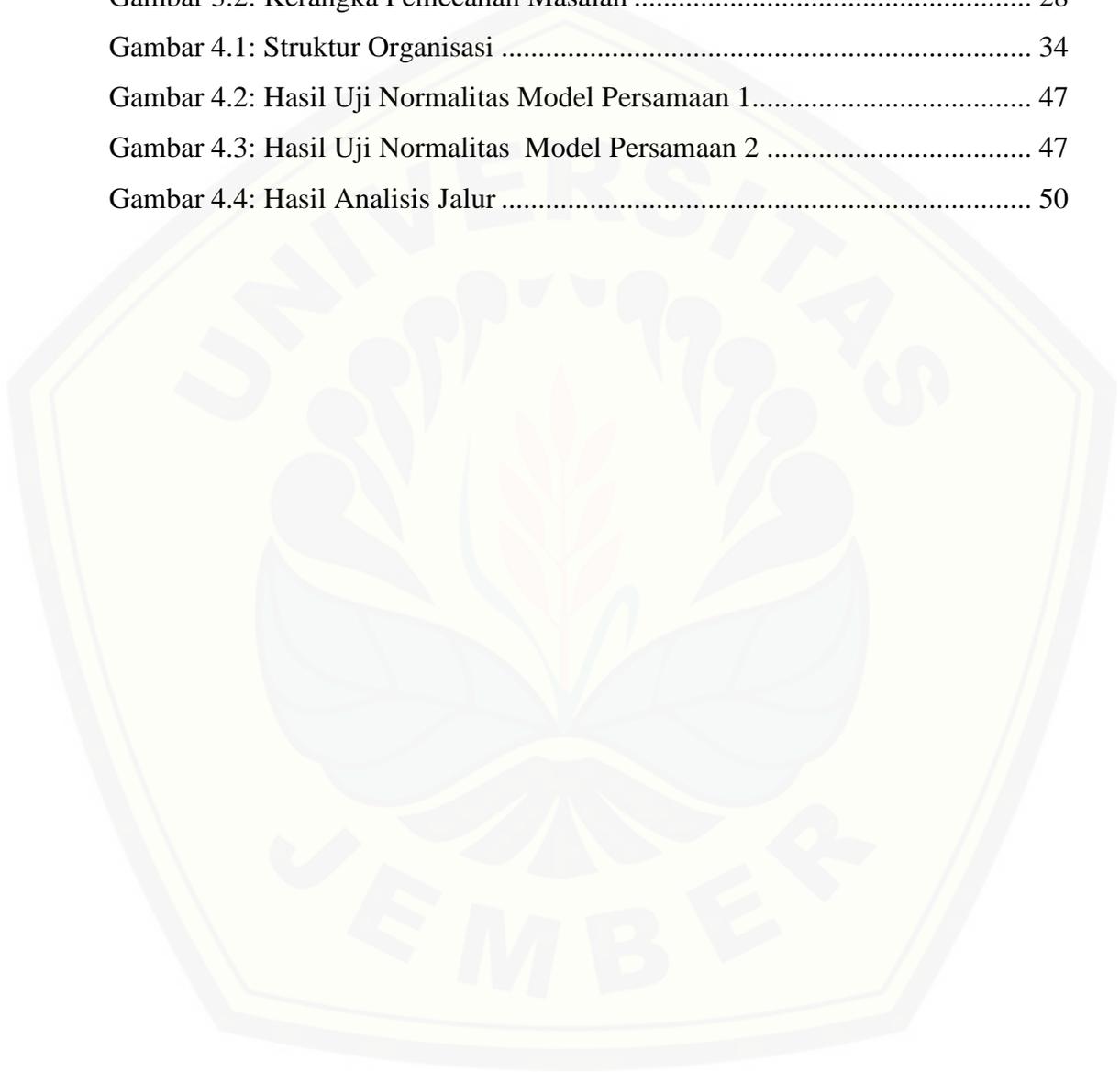
4.1.7.1 Analisis Jalur.....	48
4.1.7.2 Perhitungan Koefisien Jalur.....	50
4.2 Pembahasan.....	51
4.2.1 Pengaruh program Pengembangan SDM Terhadap Motivasi.....	51
4.2.2 Pengaruh Program Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan	52
4.2.3 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	53
4.2.4 Pengaruh Program Pengembangan SDM Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	55
4.3 Keterbatasan Penelitian	56
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	61

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	14
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan JenisKelamin	38
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	39
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	39
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	40
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Program Pengembangan SDM (X).....	41
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (Z)	42
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	44
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas	44
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	46
Tabel 4.11 Hasil Analisis Jalur	48

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual.....	15
Gambar 3.1: Analisis Jalur.....	25
Gambar 3.2: Kerangka Pemecahan Masalah	28
Gambar 4.1: Struktur Organisasi	34
Gambar 4.2: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	47
Gambar 4.3: Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2	47
Gambar 4.4: Hasil Analisis Jalur	50



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN.....	61
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	
<i>METHOD SUCCESIVE INTERVAL</i>	65
LAMPIRAN 3. HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI.....	69
LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS.....	72
LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS	74
LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA.....	76
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X→Y.....	77
LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR X→Y.....	80
LAMPIRAN 9. HASIL ANALISIS JALUR Z→Y	82
LAMPIRAN 10.. TABEL t.....	84

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat seperti sekarang ini, penguasaan teknologi, keunggulan di bidang produk dan jasa yang ditawarkan, serta ketersediaan sumber daya manusia (SDM) menjadi obyek untuk dapat berperan serta dalam persaingan pasar. Semua itu hanya akan diperoleh apabila sebuah perusahaan memiliki keunggulan Sumber Daya Manusiannya. Untuk dapat mempertahankan perusahaan dan untuk dapat melanjutkan usahanya, setiap perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal, karena sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Karyawan merupakan sumber daya yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2000:22) karyawan menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Selain itu karyawan merupakan sumber daya unik yang memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang heterogen. Apabila pengelolaan karyawan dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan sumber daya yang unggul. Oleh karena itu pengelolaan karyawan dalam organisasi sangatlah penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Perusahaan dapat melakukan pencapaian keberhasilan dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan pada perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting adalah usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan di dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satunya adalah pengembangan yang dilakukan dalam perusahaan yang merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan memahami teknologi yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu (Simamora, 2006:339). Dengan

Pengembangan terhadap karyawan, diharapkan kemampuan karyawan yang bersangkutan menjadi terasah dan meningkat sehingga dapat dimanfaatkan bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Selain bermanfaat untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan, Pengembangan juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memperoleh kompetensi dalam bidang keahlian tertentu. Menurut Handoko (2001:104), pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan agar mereka mampu mengembangkan keterampilan serta kemampuan yang dimilikinya. Pelatihan pengembangan karyawan dilakukan dengan tujuan agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri, karena karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik apabila dalam dirinya tidak ada motivasi dan tidak ada yang membuatnya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Hasibuan, 2006:34). Robbins dan Coulters (Purnamie, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Pemberian motivasi pada karyawan yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan.

PTPN XII Jember adalah badan usaha milik negara yang memiliki 35 unit usaha kebun, salah satunya adalah Kebun Mumbul yang menjadi lokasi penelitian. Mumbul adalah salah satu kebun PTPN XII yang terletak disebelah selatan (+/- 12km) kota Jember. Secara geografis Mumbul merupakan “kebun kota” karena posisi strategisnya sebagai kebun kota tersebut, Mumbul menjadi kebun unik yang mempunyai tingkat produksi tinggi, mempunyai wilayah luas dan memiliki karyawan banyak.

PTPN XII Kebun Mumbul Jember mempunyai luas lahan 3.988,314Ha, yang terdiri dari Kebun Lengkong, Afdeling Merawan, Afdeling Gambiaran,

Afdeling Mandigu, Afdeling Gunung Mayang, Afdeling Dampar, Afdeling Dampar, Afdeling Talang. Kegiatan usaha di area tersebut dimanfaatkan untuk budidaya tanaman karet, kakao, aneka tanaman kayu, tanaman hortikultura dan agrowisata. Visi dan misi perusahaan PTPN XII Kebun Mumbul Jember yaitu meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dan pelayanan terpadu.

PTPN XII Kebun Mumbul Jember untuk mencapai produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas harus memperhatikan kualitas karyawan dengan meningkatkan dan mengembangkan karyawan dengan cara melalui pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan dan memberikan dorongan melalui motivasi.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berdasarkan uraian yang telah di paparkan dengan judul “Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember”

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember?
2. Apakah program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember?
4. Apakah program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh program pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember
2. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh program pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember
3. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.
4. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, anantara lain:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan tentang pentingnya program pengembangan sumber daya manusia dan pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember

b. Bagi Penelitian

Penelitian ini dapat memperkaya teori perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh program pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian pengembangan sumber daya manusia

Menurut J.T. Gunawan (Mondy dan Noe, 2005) Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terus menerus dan terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan atau pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee and Bruvold, 2003).

Menurut Hasibuan (2006:69), mendefinisikan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja/ jabatan melalui pendidikan. 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 (Efendi, 2002:300).

Menurut Armstrong, (1997:504) Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

b. Tujuan dan Manfaat Pengembangan sumber daya manusia

Tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507).

Tujuan – tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1) Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2) Mencapai Efisiensi

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Meminimalisir Kerusakan

Pengembangan SDM bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Mengurangi Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Meningkatkan Peluang Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

Menurut Handoko (2008:117), pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif

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

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.

Pengembangan kerja adalah sebagai aktifitas pengembangan karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan (Wilson, 2012:202).

2.1.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Wilson, 2012:312). Mathis dan Jackson (Wilson, 2012:312) mengatakan motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan itu.

Robbins dan Coulters (Purnamie, 2014:28) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari manusia untuk bekerja lebih giat dan ketekunan yang terus menerus dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing.

Setiap individu memerlukan motivasi dalam bekerja. Adanya motivasi akan menimbulkan semangat kerja karena motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Dengan kebutuhan yang berbeda-beda maka setiap perilaku individu dalam mencapai tujuan akan berbeda motivasinya.

Menurut Menurut Sondang (2008:138), mengemukakan bahwa Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Indikator motivasi menurut Sondang P. Siagian antara lain:

1. Daya pendorong

Daya dorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirинnya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Keahlian : kemahiran dalam suatu bidang pekerjaan (kepandaian, pekerjaan)

5. Keterampilan.

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6. Kewajiban: yang diwajibkan; sesuatu yg harus dilaksanakan; keharusan.

7. Tujuan .

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya

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

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

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

1. Prinsip partisipasi

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

2. Prinsip komunikasi

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

3. Prinsip mengakui andil bawahan

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

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang

dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

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

2.1.3 Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Handoko, 2002:135). Pengertian lain diungkapkan oleh Mangkunegara (Purnamie, 2014:74) yang menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan.

Menurut Purnamie (2014:76-77) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan

jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hal dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi maka, karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan erat dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan

kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Oleh karena itu, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Bernadin (Lisda, 2012:13) kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 (enam) kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Kriteria tersebut adalah:

- 1) Kualitas kerja, merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu. Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang diinginkan.
- 4) Efektifitas kerja, merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian. Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan orang lain.
- 6) Komitmen, memiliki arti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XI Kebun Mumbul Jember, artinya pengembangan sumber daya manusia memang diperlukan oleh seorang karyawan untuk mencapai kinerja yang diinginkan meskipun dalam mencapainya tidak mudah dan melalui prosedur yang diberikan perusahaan. Menurut Handoko (2011:115) Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawannya. Hasil penelitian Siregar (2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia

terhadap kinerja pegawai kantor dinas Perhubungan Kota Medan. Semakin tinggi tingkat pengembangan sumber daya manusia maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

b. Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi

Program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pelatihan ditunjukkan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Menurut Simamora (2001:345), pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian – keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus lagi pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember, artinya hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Secara keseluruhan para responden menyatakan bahwa setiap karyawan merasa termotivasi dengan apa yang diberikan oleh perusahaan seperti gaji yang diberikan adil dan layak, hubungan antar karyawan yang berjalan dengan baik. Menurut Hasibuan (2007:92), motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau berkerja dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pemberian motivasi yang tepat pada karyawan akan memberikan dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan – kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara juga. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja

karyawan dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.3 Penelitian Terdahulu

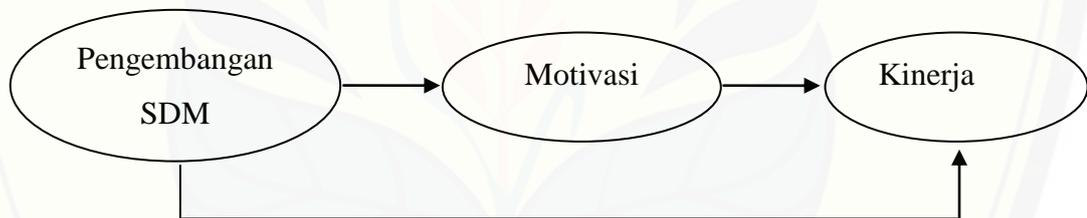
Tabel 2.1. Ringkasan penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	Sri Purwanti (tanpa tahun)	Motivasi Kerja(X) Kinerja Karyawan(Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ida Ayu Nursanti (2004)	Motivasi (X) Kinerja Karywan (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Yuli Kusdiah (2012)	Pengembangan SDM (X), Motivasi kerja (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
4	Eddy Madiono Sutanto (2013)	Pengembangan (X1) Motivasi Kerja(X2) Kinerja karyawn (Y)	Analisis Liner Berganda	Pengembangan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah dari berbagai sumber (2016)

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember. Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan atas variabel-variabel yang digunakan dan uji penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antara pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z), serta variabel Z bertindak sebagai penghubung (*Intervening*). Variabel-variabel tersebut merupakan variabel terukur. Oleh karena itu pengukurannya melalui instrumen-instrumen penelitian. Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan ditunjukkan dalam gambar berikut.



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁ : Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember;

H₂ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember;

H₃ : Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana menyeluruh dari penelitian yang mencakup hal – hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai pada analisis data yang selanjutnya disimpulkan dan diberikan saran. Karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan suatu variabel lain dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/ dipengaruhi atau tidaknya oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini, perusahaan yang akan menjadi objek penelitian adalah PTPN XII Kebun Mumbul Jember. Pada objek tersebut akan dianalisis pengaruh program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2006:134). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember sebanyak 81 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Sampel itu sendiri merupakan subset dari sebuah populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan elemen-elemen yang dimasukkan

didalam sampel dilakukan dengan sengaja, dengan catatan bahwa sampel tersebut representative atau mewakili populasi (Arikunto, 2006:136).

Kriteria yang harus dipenuhi responden di dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yaitu:

1. Merupakan karyawan tetap PTPN XII Mumbul Jember;
2. Karyawan telah berkerja minimal 5 tahun masa kerja;
3. Karyawan yang sudah mengikuti program pengembangan.

Berdasarkan hasil penetapan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling* dalam penelitian ini adalah terpilih sebanyak 68 orang responden sebagai karyawan tetap yang telah dianggap cukup representative atau mewakili populasi.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari struktur organisasi melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait maupun pihak lain yang dianggap berkompeten dalam memberikan informasi yang dibutuhkan penulis.
2. Data kuantitatif yaitu berupa kuesioner yang peroleh dari objek peneliti dimana kuesioner tersebut sudah di isi oleh responden, yaitu PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

3.3.2 Sumber Data

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

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dan diusahakan sendiri oleh peneliti yaitu karyawan perusahaan itu sendiri. Data tersebut meliputi hasil wawancara dan hasil pengisian kuisisioner yang disebarkan kepada karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember serta hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti itu sendiri selama penelitian berjalan yang

berkaitan dengan variabel bebas pengembangan sumber daya manusia (X), variabel intervening motivasi (Z) dan variabel terikat kinerja (Y).

2. Data Skunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung dan tidak diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber data skunder dalam penelitian ini yaitu bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, artikel, internet, buku laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara atau teknik mengumpulkan data yang diperlukan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2003:167). Kuisisioner yang dibagikan disertai surat permohonan pengisian kuisisioner dan penjelasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Skala yang digunakan dalam kuisisioner adalah skala likert dengan jawaban bertingkat dalam lima kategori mulai dari penilaian sangat setuju sampai penilaian yang sangat tidak setuju. Selain itu dalam kuisisioner penelitian ini juga terdapat pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, motivasi, dan kinerja karyawan yang menjadi responden.

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain (Umar, 2003:169). Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara untuk melakukan penelitian pendahuluan guna menemukan permasalahan yang akan diteliti dan memperluas serta melengkapi data yang terkumpul melalui kuisisioner.

3. Studi pustaka

Pengumpulan data yang didapat dari berbagai sumber yang ada, yaitu jurnal, internet, buku, penelitian terdahulu, web perusahaan.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel independen (*independent variabel*) yaitu pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel (X)
- b. Variabel antara (*intervening variabel*) yaitu motivasi sebagai variabel (Z)
- c. Variabel dependen (*dependent variabel*) yaitu kinerja karyawan sebagai variabel (Y)

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan faktor – faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X)

Pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai aktifitas pengembangan karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah:

1. Meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Meningkatkan Keterampilan (*skill*).

kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

3. Pengetahuan.

Pengetahuan adalah segenap apa yang kita ketahui tentang suatu objek tertentu.

b. Motivasi (Z)

Motivasi adalah dorongan yang dapat mengaktifkan dan menggerakkan perilaku dan sikap karyawan dengan kemauan keras untuk bekerja atau melakukan sesuatu yang terikat dengan pencapaian tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi masing-masing. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja antara lain:

1. Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai.

2. Pemberian gaji insentif.

Insentif merupakan imbalan langsung yang di bayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang di tentukan.

3. Pimpinan memberikan pengarahan kepada bawahan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

4. Pemberian penghargaan.

Pemberian penghargaan yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan karena masa kerja dan prestasi yang di capai.

5. Terjalin kerja sama antara karyawan dan pimpinan. Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan.

c. Kinerja Karywan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2009:67).

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja karyawan

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab.

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerja setiap hari.

4. Kerja sama.

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horisontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif.

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur. Pengukuran variabel X (pengembangan sumber daya manusia), variabel Z (motivasi), dan variabel Y (kinerja) dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala Likert merupakan skala yang populer di kalangan peneliti karena penerapannya yang mudah dan sederhana dalam penafsiran. Menurut Sugiyono (2009: 132-133) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria :

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

3.7 Pengujian Instrumen

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

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

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

Keterangan ;

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

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

b. Uji Reliabilitas

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

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

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

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

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

3.7.2. 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 *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

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

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

a. Normalitas Model

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

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

3.7.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

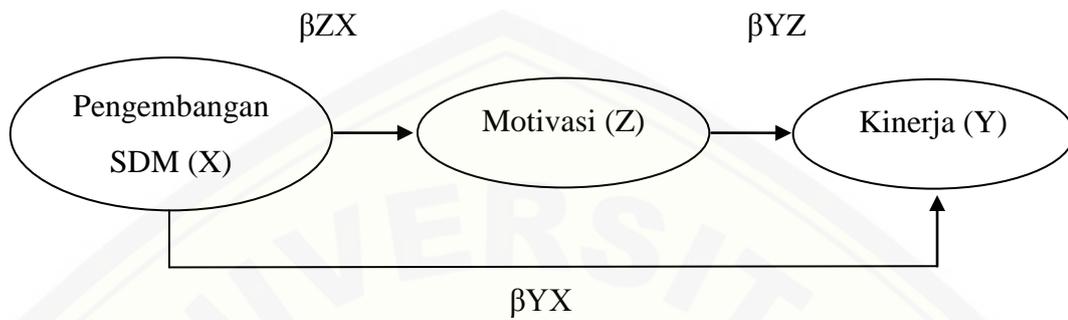
Analisis jalur merupakan bagian uji normalitas dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147).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

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

- a. Semua variabel berskala interval
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- d. Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi

pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur:



Gambar 3.1. Analisis Jalur

Keterangan:

βZX = Koefisien pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap motivasi

βYX = Koefisien pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja

βYZ = Koefisien pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja

Model analisis jalur (*Path Analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam persamaan structural berikut:

$$Z = \beta ZX + \varepsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta YZ + \beta YX + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

Z = Motivasi karyawan

X = Program Pengembangan SDM

ε = Residual variabel/ error

3.7.5 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk pengaruh program pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

Rumusnya adalah :

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

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

Formulasi hipotesis uji t ;

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

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

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

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

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

3.7.6 *Trimming Theory*

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

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut ;

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap.

- 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.
- f. Merangkum ke dalam table.
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

3.7.7 Perhitungan Jalur

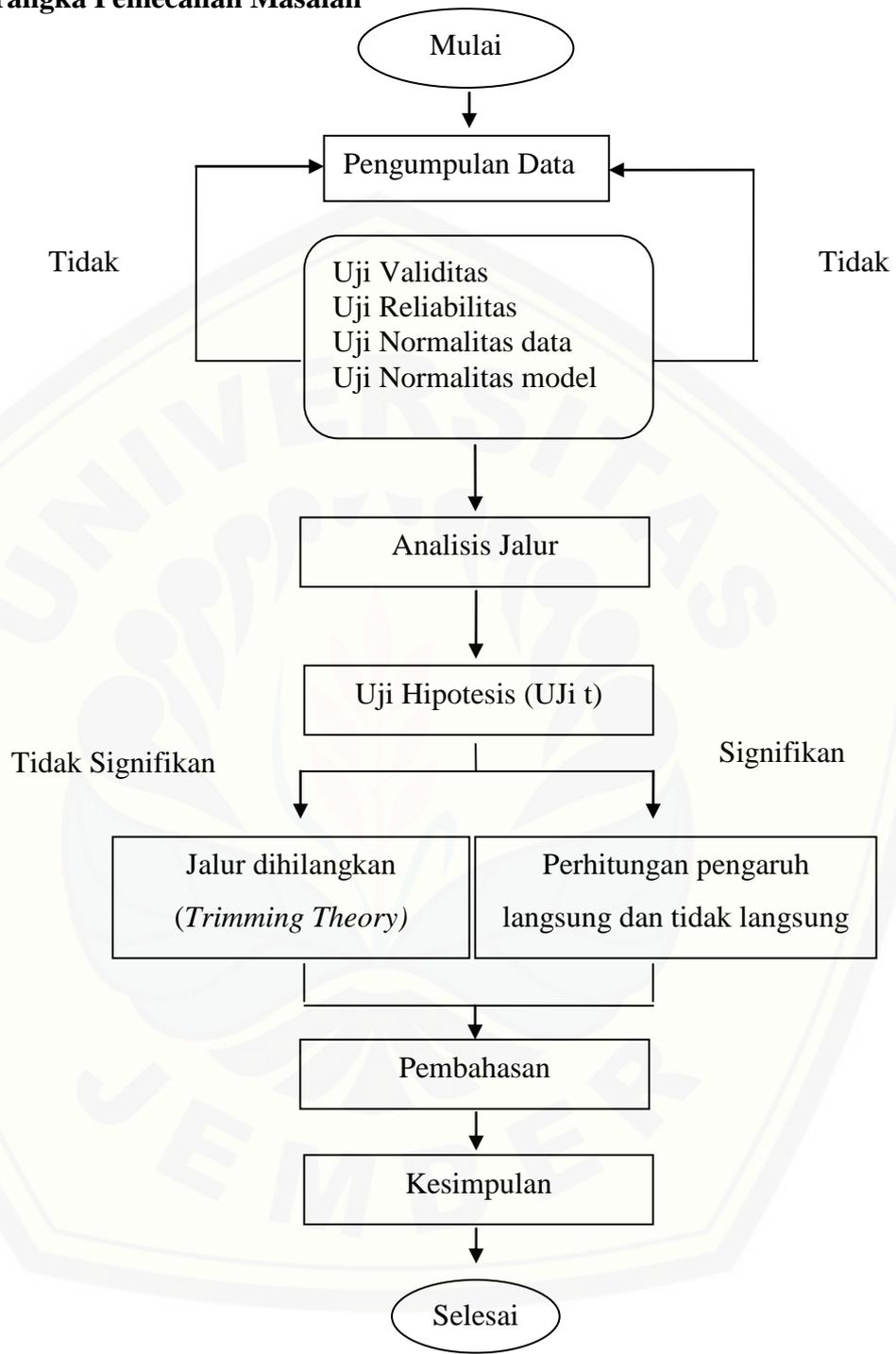
Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

- a. Menghitung pengaruh langsung (Direct Effect atau DE):
 - 1) Pengaruh langsung pengembangan SDM (X) terhadap motivasi (Z).
 $DE_{ZX} = X \rightarrow Z$
 - 2) Pengaruh langsung pengembangan SDM (X) terhadap kinerja (Y)
 $DE_{YX} = X \rightarrow Y$
 - 3) Pengaruh langsung motivasi (Z) terhadap kinerja (Y).
 $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE):

Pengaruh program pengembangan SDM (X) melalui motivasi (Z) terhadap kinerja (Y).

 $IE_{YZX} = X \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data, yaitu tahap pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden berupa pertanyaan – pertanyaan tertulis. Kuesioner tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
3. Uji instrument ;
 - Uji validitas bertujuan untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan.
 - Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
 - Uji normalitas data dan uji normalitas model, yaitu tahap dimana data yang diperoleh diuji normalitasnya untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak.
4. Analisis jalur (*Path Analysis*), bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel yang digunakan.
5. Uji hipotesis (Uji t), bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji t ini dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu:
 - a. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan penelitian ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - b. Jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilanjutkan dengan pembahasan.
6. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
7. Kesimpulan. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
8. Selesai, yaitu penyelesaian atau berakhirnya penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

- a. Program pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember. Hal ini membuktikan bahwa program pengembangan SDM yang diselenggarakan secara sesuai dan tepat maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan;
- b. Program pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember. Hal ini membuktikan bahwa program pengembangan SDM yang dilaksanakan secara berkelanjutan maka akan meningkatkan kinerja karyawan;
- c. Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember. Hal ini membuktikan bahwa motivasi dengan bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri dan lingkungan kerjanya didalam suatu organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan;
- d. Program pengembangan SDM melalui motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak PTPN XII Kebun Mumbul Jember dihimbau lebih meningkatkan penyelenggaraan program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan kerja dari karyawannya dan dilaksanakan secara berkelanjutan;
- b. Pihak PTPN XII Kebun Mumbul Jember dihimbau lebih memperhatikan dari karyawannya dengan melakukan survey terhadap hasil kerja dan target kerja yang telah dicapai dalam beberapa bulan, serta memberikan peningkatan terhadap motivasi kerja itu sendiri dengan berbagai cara yang layak untuk dapat meningkatkan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael.1997.Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam. Jakarta:Gramedia
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Eddy, Madiono Sutanto. 2013. Pengaruh Pengembangan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen*. Vol. 1, No. 3
- Fatmawati, Mahdani, Sofyan Idris. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Iain Ar-Raniry Banda Aceh. *Jurnal Manajemen*. Volume 1, No. 1, ISSN 2302-0199
- Gustiyah, Raikan. 2009. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluhan Perindustrian pada Kantor Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Husein , Umar. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kurniawan, Agung Widhi. 2012. Pengaruh kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank SULSELBAR. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*. Vol. 1, No. 1 ISSN 1411-0393
- Kusdiah, Yuli. 2012. Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Gowa. *Jurnal Manajemen*. Volume 7, Nomor 13, April 2012
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lee, C. H. dan N. T. Bruvold. 2003. Creating Value for Employee: Investment in Employee Development. *Journal of Human Resource Management* 14(6): 981-1000

- Lisda Rahmasari. 2010. Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika* Vol. 3 No. 1. Januari 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Keempat. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mariot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkomoensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Mondy, Wayne dan Noe. 2005. *Human Resorces Management*, 9th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nursanti , Ida Ayu. 2004. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari MASSEN Toys Jombang. Jurnal
- Prayitno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Price, A. 2003. *Human Resource Management in a Business Context*. Second Edition. Thomson Learning. London.
- Purwanti, Sri. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Anindya Mitra Internasional Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta : Universitas Ahmad Dahlan
- Robbins, S. P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. AlihBahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Prenhallindo. Jakarta.
- Sarwono. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen SDM*. Cet 16. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: STIE YKP.

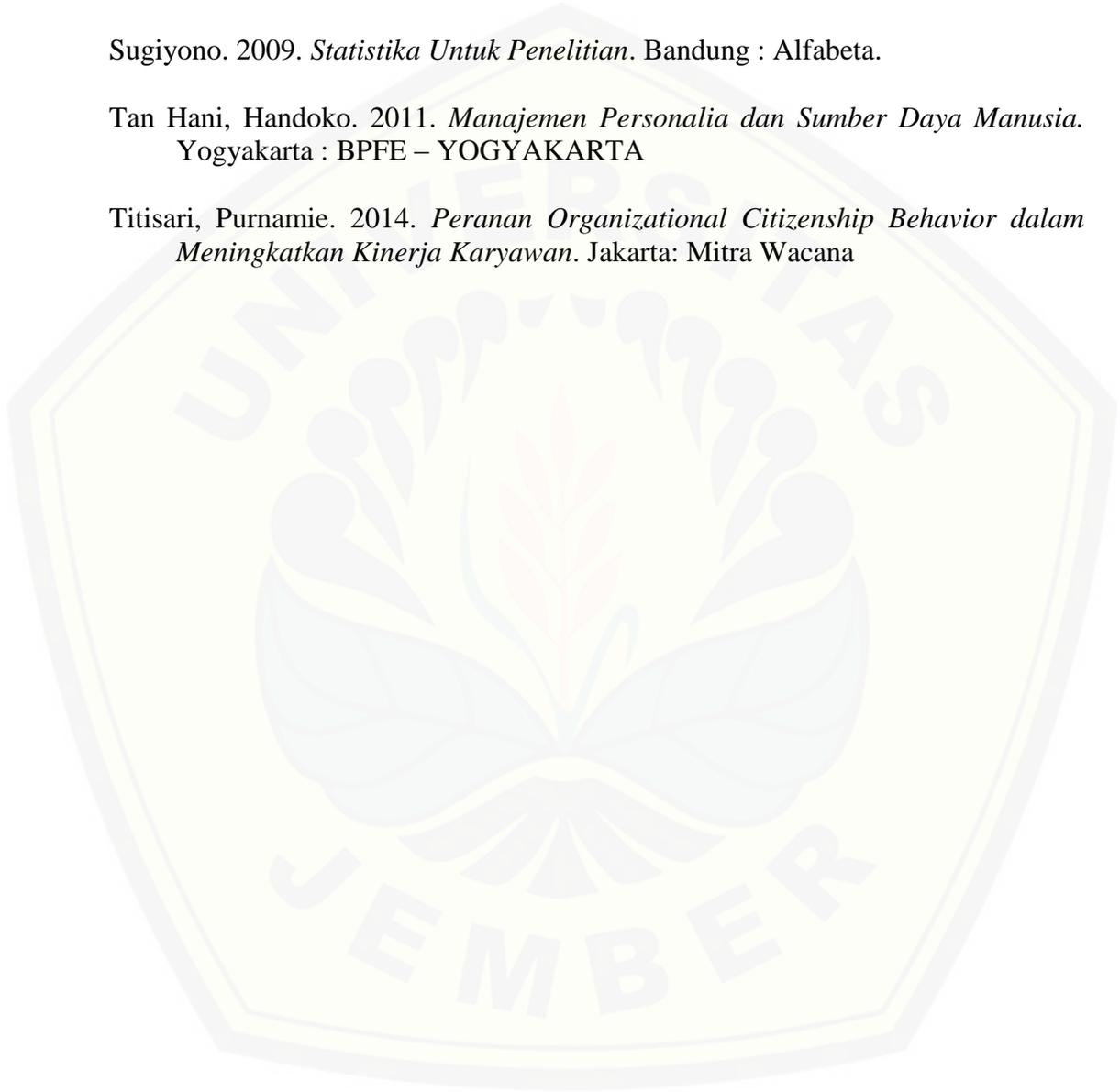
Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : BPSTIE YKPN

Siregar, S. 2009. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Medan)*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara. Medan

Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Tan Hani, Handoko. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE – YOGYAKARTA

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana



LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/ Ibu

Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Mumbul Jember.

Di Tempat.

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, maka saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab daftar pertanyaan dalam kuesioner dengan sejujurnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember”.

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

Hormat saya,

Abdul Hasan

110810201249

A. Identitas Responden

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Status : 1. Pria 2. Wanita

Umur : Tahun

Masa Kerja : Tahun

Pendidikan Terakhir : a. SD/SMP/SMA/

b. D1/D2/D3

c. S1/ S2/ S3

B. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan berikut ini mohon diisi sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada
2. Berikan tanda centang (\checkmark) pada salah satu kolom di setiap pertanyaan sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan selama ini. Terdapat 4 (empat) pilihan yaitu:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

1. Pengembangan SDM

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan sangat bermanfaat untuk peningkatan kinerja					
2	Program pengembangan di perusahaan dapat meningkatkan keterampilan (skill) saya					
3	Pengetahuan saya bertambah dengan adanya pengembangan yang diberikan oleh perusahaan					

2. Motivasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan kompensasi yang layak dan mampu untuk memenuhi kebutuhan.					
2	Perusahaan memberikan jaminan berupa kompensasi/ gaji/ insentif dan lainnya untuk karyawan yang aktif dalam berkerja.					
3	Pimpinan dapat menciptakan situasi kerja yang komunikatif dalam penyelesaian pekerjaan.					
4	Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi para karyawan.					
5	Dalam usaha peningkatan kinerja, pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkreasi.					

3. Kinerja

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

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

NO	X.1	X.2	X.3	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5
5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
6	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
7	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5
8	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4
9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
10	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4
11	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
12	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
13	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
15	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
16	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
17	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
18	5	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3
19	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
20	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
21	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
22	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
23	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
24	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
26	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
27	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
28	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
29	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4
30	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
31	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
32	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4
33	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4

INTERVAL

34	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
35	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
36	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3
37	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
38	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
39	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4
40	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
41	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
42	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
44	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
45	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
46	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
47	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
49	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4
50	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
51	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
54	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
55	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
56	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
57	5	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3
58	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
59	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
60	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4
61	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
62	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
63	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3
64	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
65	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
66	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4
67	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
68	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4

NO	Successive Interval					Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5										
1	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
2	3,734748	2,504143	3,598069	2,308948	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
3	3,734748	3,968789	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	2,340856	3,7115	3,996399	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478		
4	3,734748	2,504143	3,598069	2,308948	1	2,37748	2,340856	1	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865		
5	1	2,504143	3,598069	3,60287	2,256373	3,79824	3,7115	2,340856	2,517429	2,667093	4,409785	3,054827	4,181865		
6	3,734748	2,504143	3,598069	3,60287	3,603787	3,79824	3,7115	3,7115	2,517429	2,667093	4,409785	4,65742	4,181865		
7	1	1	1	2,308948	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	1	1	2,860542	1	4,181865		
8	2,372924	1	2,302842	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	3,7115	3,996399	1	2,860542	4,65742	2,652478		
9	1	1	1	1	1	1	2,340856	1	1	1	1	3,054827	2,652478		
10	2,372924	2,504143	2,302842	1	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478		
11	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	3,7115	2,340856	2,517429	1	2,860542	4,65742	4,181865		
12	3,734748	2,504143	2,302842	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	2,340856	2,517429	1	4,409785	3,054827	2,652478		
13	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	1	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
14	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	4,65742	2,652478		
15	2,372924	3,968789	2,302842	3,60287	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865		
16	1	2,504143	1	2,308948	1	2,37748	1	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
17	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	3,7115	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865		
18	3,734748	1	3,598069	1	2,256373	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	1	2,860542	3,054827	1		
19	1	2,504143	1	2,308948	3,603787	2,37748	2,340856	2,340856	3,996399	1	2,860542	4,65742	2,652478		
20	3,734748	2,504143	3,598069	2,308948	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	2,860542	4,65742	4,181865		
21	2,372924	3,968789	2,302842	1	3,603787	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	2,667093	2,860542	3,054827	2,652478		
22	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	2,256373	2,37748	3,7115	2,340856	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865		
23	1	3,968789	3,598069	1	2,256373	1	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
24	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
25	3,734748	3,968789	3,598069	3,60287	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	3,996399	2,667093	2,860542	4,65742	2,652478		
26	1	2,504143	1	1	2,256373	2,37748	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		
27	3,734748	3,968789	3,598069	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	2,340856	3,996399	1	4,409785	4,65742	2,652478		
28	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	2,340856	3,7115	3,996399	1	2,860542	3,054827	4,181865		
29	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	1	2,340856	3,996399	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478		
30	2,372924	2,504143	3,598069	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	2,340856	3,996399	1	4,409785	3,054827	2,652478		
31	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	2,340856	2,517429	2,667093	4,409785	4,65742	4,181865		
32	1	1	1	1	1	1	2,340856	1	1	1	4,409785	3,054827	2,652478		
33	2,372924	2,504143	2,302842	1	3,603787	1	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478		

34	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	3,7115	3,7115	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
35	3,734748	3,968789	3,598069	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	2,340856	2,517429	2,667093	2,860542	3,054827	4,181865
36	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	1	2,340856	1	1	4,409785	4,65742	1
37	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	2,37748	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
38	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	2,256373	3,79824	2,340856	2,340856	2,517429	2,667093	4,409785	3,054827	2,652478
39	1	2,504143	1	2,308948	1	2,37748	1	2,340856	1	1	4,409785	3,054827	2,652478
40	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	2,340856	3,996399	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478
41	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	3,79824	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
42	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
43	2,372924	2,504143	2,302842	2,308948	2,256373	3,79824	3,7115	3,7115	2,517429	1	4,409785	3,054827	2,652478
44	2,372924	3,968789	2,302842	3,60287	3,603787	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	2,667093	2,860542	3,054827	2,652478
45	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	2,37748	3,7115	3,7115	2,517429	1	2,860542	3,054827	4,181865
46	2,372924	2,504143	1	2,308948	1	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	4,409785	3,054827	4,181865
47	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	3,996399	1	2,860542	3,054827	2,652478
48	2,372924	2,504143	2,302842	2,308948	2,256373	3,79824	3,7115	3,7115	2,517429	1	4,409785	3,054827	2,652478
49	2,372924	2,504143	2,302842	1	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478
50	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	3,7115	2,340856	2,517429	1	2,860542	4,65742	4,181865
51	2,372924	3,968789	3,598069	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	2,340856	2,517429	1	4,409785	3,054827	2,652478
52	2,372924	2,504143	2,302842	2,308948	2,256373	2,37748	1	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
53	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	2,37748	2,340856	2,340856	2,517429	1	2,860542	4,65742	2,652478
54	2,372924	3,968789	2,302842	3,60287	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865
55	1	2,504143	1	2,308948	1	2,37748	1	2,340856	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
56	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	3,7115	3,996399	1	4,409785	3,054827	4,181865
57	3,734748	1	3,598069	1	2,256373	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	1	2,860542	3,054827	1
58	1	2,504143	1	2,308948	3,603787	2,37748	2,340856	2,340856	3,996399	1	2,860542	4,65742	2,652478
59	2,372924	2,504143	3,598069	2,308948	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	2,860542	4,65742	4,181865
60	2,372924	2,504143	2,302842	1	3,603787	1	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
61	2,372924	2,504143	2,302842	3,60287	2,256373	3,79824	3,7115	3,7115	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
62	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	2,37748	3,7115	2,340856	2,517429	2,667093	2,860542	3,054827	4,181865
63	1	2,504143	1	2,308948	2,256373	2,37748	1	2,340856	1	1	4,409785	4,65742	1
64	2,372924	2,504143	2,302842	1	2,256373	2,37748	2,340856	1	2,517429	1	2,860542	3,054827	2,652478
65	2,372924	3,968789	2,302842	3,60287	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	4,409785	3,054827	2,652478
66	1	2,504143	1	2,308948	1	2,37748	1	2,340856	1	1	4,409785	3,054827	2,652478
67	2,372924	3,968789	2,302842	2,308948	3,603787	3,79824	3,7115	2,340856	2,517429	2,667093	4,409785	3,054827	2,652478
68	2,372924	3,968789	3,598069	1	3,603787	3,79824	2,340856	3,7115	2,517429	2,667093	4,409785	4,65742	2,652478

LAMPIRAN 3. HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI

FREQUENCIES VARIABLES=X.1 X.2 X.3 Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5

/ORDER=ANALYSIS.

X.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	26.5	26.5	26.5
	4	39	57.4	57.4	83.8
	5	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

X.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.8	8.8	8.8
	4	41	60.3	60.3	69.1
	5	21	30.9	30.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

X.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	25.0	25.0	25.0
	4	36	52.9	52.9	77.9
	5	15	22.1	22.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	26.5	26.5	26.5
	4	35	51.5	51.5	77.9
	5	15	22.1	22.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	11.8	11.8	11.8
	4	32	47.1	47.1	58.8
	5	28	41.2	41.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.4	7.4	7.4
	4	34	50.0	50.0	57.4
	5	29	42.6	42.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	13.2	13.2	13.2
	4	36	52.9	52.9	66.2
	5	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	13.2	13.2	13.2
	4	37	54.4	54.4	67.6
	5	22	32.4	32.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.3	10.3	10.3
	4	44	64.7	64.7	75.0
	5	17	25.0	25.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	48	70.6	70.6	70.6
	5	20	29.4	29.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	37	54.4	54.4	55.9
	5	30	44.1	44.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	45	66.2	66.2	67.6
	5	22	32.4	32.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.9	5.9	5.9
	4	44	64.7	64.7	70.6
	5	20	29.4	29.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS**Correlations**

		X.1	X.2	X.3	XT
X.1	Pearson Correlation	1	.355**	.788**	.874**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	68	68	68	68
X.2	Pearson Correlation	.355**	1	.391**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.000
	N	68	68	68	68
X.3	Pearson Correlation	.788**	.391**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	68	68	68	68
XT	Pearson Correlation	.874**	.654**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68

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

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.227	.513**	.421**	.533**	.709**
	Sig. (2-tailed)		.063	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Z.2	Pearson Correlation	.227	1	.382**	.516**	.407**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.063		.001	.000	.001	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Z.3	Pearson Correlation	.513**	.382**	1	.435**	.780**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Z.4	Pearson Correlation	.421**	.516**	.435**	1	.338**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Z.5	Pearson Correlation	.533**	.407**	.780**	.338**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.005		.000
	N	68	68	68	68	68	68
ZT	Pearson Correlation	.709**	.641**	.834**	.672**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.299'	.146	.344"	.319"	.681"
	Sig. (2-tailed)		.013	.234	.004	.008	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Y.2	Pearson Correlation	.299'	1	.260'	.481"	.311"	.693"
	Sig. (2-tailed)	.013		.032	.000	.010	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Y.3	Pearson Correlation	.146	.260'	1	.180	.127	.531"
	Sig. (2-tailed)	.234	.032		.142	.304	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Y.4	Pearson Correlation	.344"	.481"	.180	1	.015	.616"
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.142		.906	.000
	N	68	68	68	68	68	68
Y.5	Pearson Correlation	.319"	.311"	.127	.015	1	.555"
	Sig. (2-tailed)	.008	.010	.304	.906		.000
	N	68	68	68	68	68	68
YT	Pearson Correlation	.681"	.693"	.531"	.616"	.555"	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

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

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

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1 X.2 X.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	3

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

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	5

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.625	5

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA

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

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Program pengembangan sumber daya manusia	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember
N		68	68	68
Normal Parameters ^a	Mean	2.4601	2.6281	2.8752
	Std. Deviation	.72928	.65863	.51363
Most Extreme Differences	Absolute	.165	.145	.158
	Positive	.141	.124	.133
	Negative	-.165	-.145	-.158
Kolmogorov-Smirnov Z		1.342	1.200	1.288
Asymp. Sig. (2-tailed)		.083	.112	.106

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

DESCRIPTIVES VARIABLES=X Z Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Program pengembangan sumber daya manusia	68	1.00	4.33	2.4601	.72928
Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	68	1.27	4.40	2.6281	.65863
Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	68	1.74	4.60	2.8752	.51363
Valid N (listwise)	68				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Z

/METHOD=ENTER X

/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	2.6281	.65863	68
Program pengembangan sumber daya manusia	2.4601	.72928	68

Correlations

		Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	Program pengembangan sumber daya manusia
Pearson Correlation	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	1.000	.624
	Program pengembangan sumber daya manusia	.624	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	.	.000
	Program pengembangan sumber daya manusia	.000	.
N	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	68	68
	Program pengembangan sumber daya manusia	68	68

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Program pengembangan sumber daya manusia	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.380	.51865

a. Predictors: (Constant), Program pengembangan sumber daya manusia

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.310	1	11.310	42.045	.000 ^a
	Residual	17.754	66	.269		
	Total	29.064	67			

a. Predictors: (Constant), Program pengembangan sumber daya manusia

b. Dependent Variable: Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

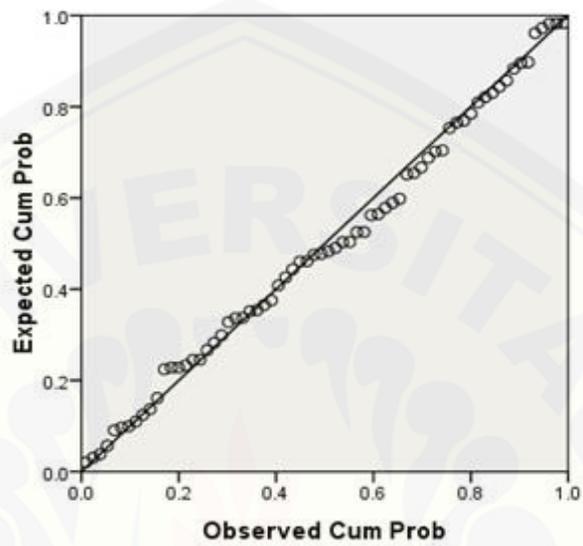
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.242	.223		5.575	.000
	Program pengembangan sumber daya manusia	.563	.087	.624	6.484	.000

a. Dependent Variable: Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember



LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

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

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	2.8752	.51363	68
Program pengembangan sumber daya manusia	2.4601	.72928	68

Correlations

		Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	Program pengembangan sumber daya manusia
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	1.000	.599
	Program pengembangan sumber daya manusia	.599	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	.	.000
	Program pengembangan sumber daya manusia	.000	.
N	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	68	68
	Program pengembangan sumber daya manusia	68	68

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Program pengembangan sumber daya manusia		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.358	.349	.41454

a. Predictors: (Constant), Program pengembangan sumber daya manusia

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.334	1	6.334	36.861	.000 ^a
	Residual	11.342	66	.172		
	Total	17.676	67			

a. Predictors: (Constant), Program pengembangan sumber daya manusia

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

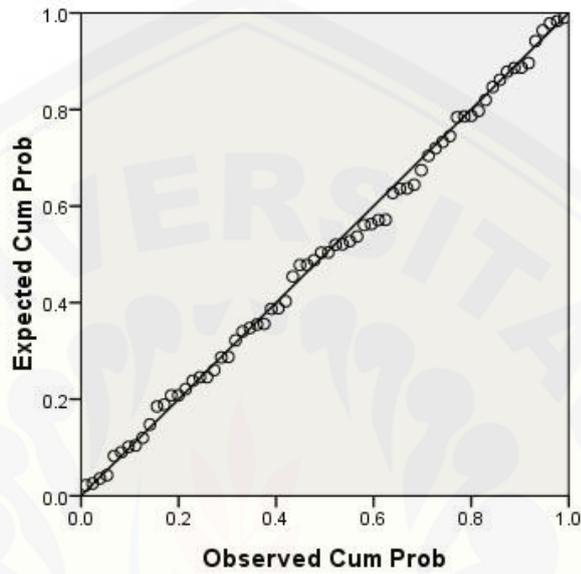
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.838	.178		10.321	.000
	Program pengembangan sumber daya manusia	.422	.069	.599	6.071	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember



LAMPIRAN 9. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y

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

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbulsari Jember	2.8752	.51363	68
Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	2.6281	.65863	68

Correlations

		Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	1.000	.668
	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul	.668	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	.	.000
	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	.000	.
N	Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul	68	68
	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	68	68

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.447	.438	.38497

a. Predictors: (Constant), Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.894	1	7.894	53.265	.000 ^a
	Residual	9.782	66	.148		
	Total	17.676	67			

a. Predictors: (Constant), Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

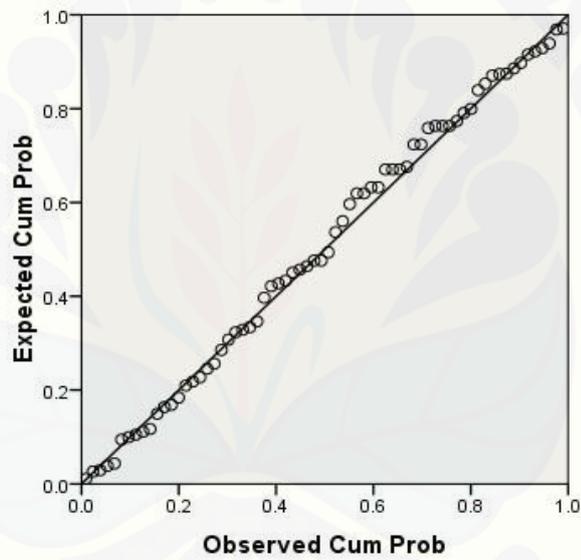
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.506	.193		7.785	.000
	Motivasi karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember	.521	.071	.668	7.298	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PTPN XII Kebun Mumbul Jember



LAMPIRAN 10. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

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