



**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN SITUBONDO)**

*THE EFFECT TRAINING AND GRANT OF INCENTIVE
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES ON JOB SATISFACTION*

TESIS

Oleh

NINA SA'IDAH FITRIYAH
NIM: 120920101012

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAIMELALUI KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN
SITUBONDO)**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2)
dan mencapai gelar Magister Sains pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh :

**NINA SA'IDAH FITRIYAH
NIM 120920101012**

Pembimbing Tesis :

Pembimbing Utama : Dr. Puji Wahono, M.Si

Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul : “**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN SITUBONDO)**”. Telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember .

Hari : Rabu
Tanggal : 27 April 2016
Tempat : Ruang Ujian Pasca Sarjana FISIP UNEJ

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Puji Wahono, M.Si
NIP. 19600201 198702 1 001

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos,SE,M.Si
NIP. 19790220 200212 2 001

Mengetahui / Menyetujui,
Ketua Program Studi Magister
Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos,SE,M.Si
NIP. 19790220 200212 2 001

PENGESAHAN TESIS

Tesis berjudul : “**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN SITUBONDO)**”. Telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember .

Hari : Rabu
Tanggal : 27 April 2016
Tempat : Ruang Ujian Pasca Sarjana FISIP UNEJ

Tim Penguji
Ketua

Dr. Djoko Poernomo, M.Si
NIP. 19600219 198702 1 001

Anggota I

Anggota II

Dr. Puji Wahono, M.Si
NIP. 19600201 198702 1 001

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos,SE,M.Si
NIP. 19790220 200212 2 001

Anggota III

Anggota IV

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 19570407 198609 1 001

Dr. Edy Wahyudi, MM
NIP. 19750825 200212 1 002

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 19520727 198103 1 003

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nina Sa'idah Fitriyah

NIM : 120920101012

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Inspektorat Kabupaten Situbondo)". Benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang telah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 27 April 2016

Yang menyatakan,

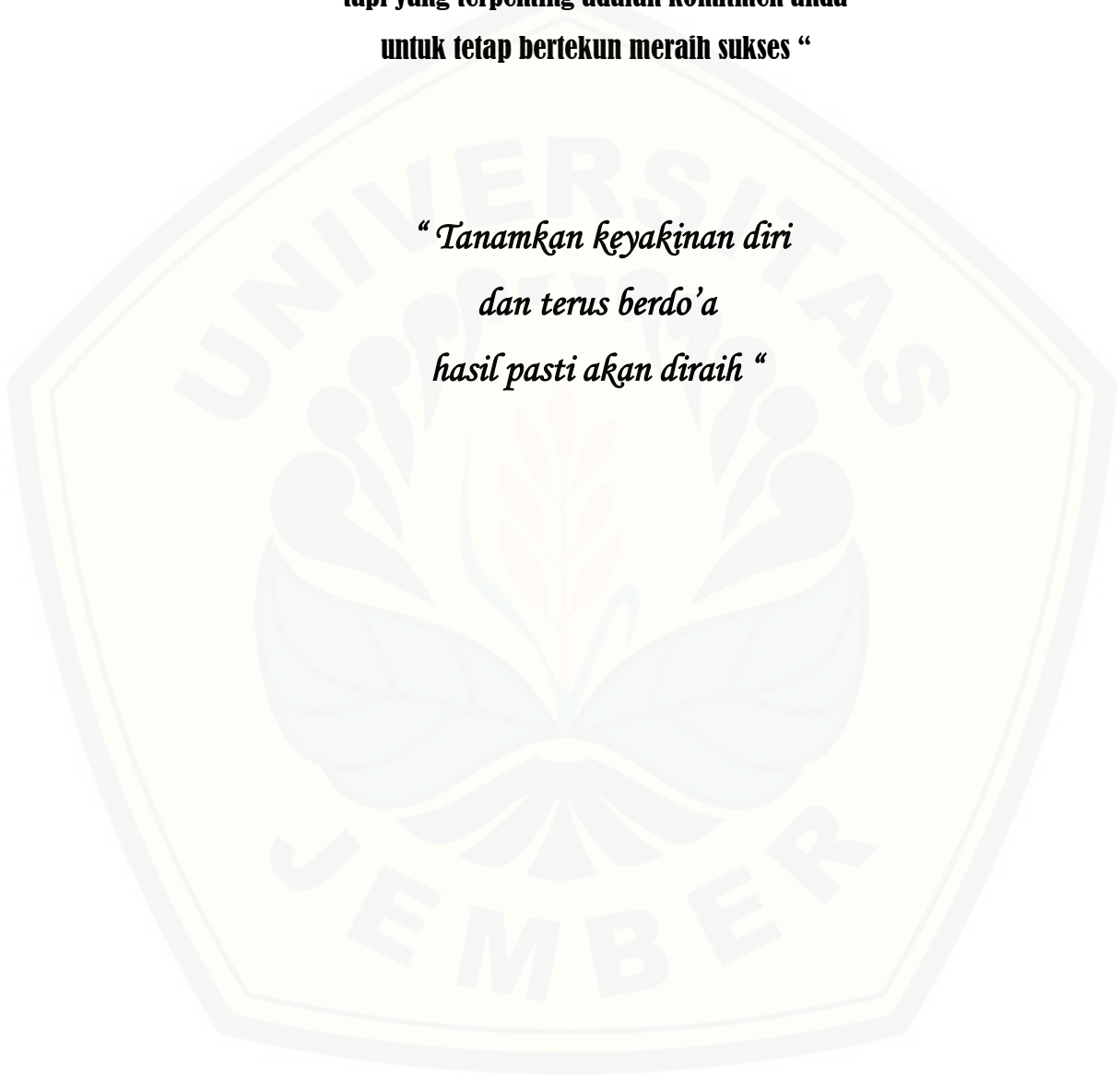
Nina Sa'idah Fitriyah

NIM 120920101012

HALAMAN MOTTO

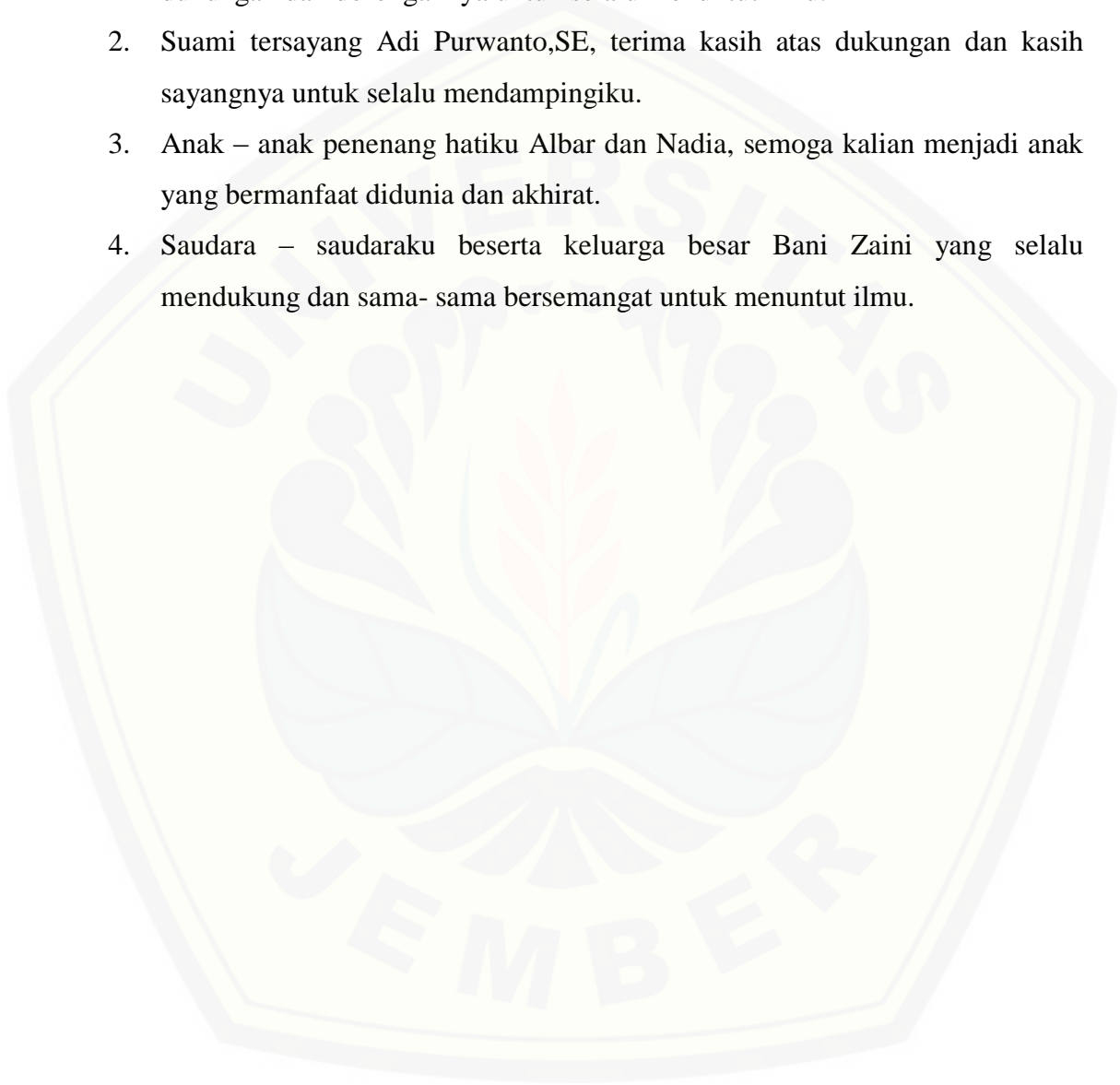
**“ Situasi yang anda hadapi mungkin tampak buruk,
tapi yang terpenting adalah komitmen anda
untuk tetap bertekun meraih sukses “**

*“ Tanamkan keyakinan diri
dan terus berdo'a
hasil pasti akan diraih “*



HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Ibunda tercinta Hj, Hayinah, M.Pd.I, terima kasih atas perhatian dan pengorbanannya selama ini, Aba Dr. H.Moh Zaini,M.Pd.I, terima kasih atas dukungan dan dorongannya untuk selalu menuntut ilmu.
2. Suami tersayang Adi Purwanto,SE, terima kasih atas dukungan dan kasih sayangnya untuk selalu mendampingi.
3. Anak – anak penenang hatiku Albar dan Nadia, semoga kalian menjadi anak yang bermanfaat didunia dan akhirat.
4. Saudara – saudaraku beserta keluarga besar Bani Zaini yang selalu mendukung dan sama- sama bersemangat untuk menuntut ilmu.



KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan kehadirat Alloh Subhanahu Wataala yang telah melimpahkan hidayah dan inayah-Nya berupa kemampuan menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepeuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo)”. Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat selesai jika tidak ada bantuan dan dukungannya dari berbagai pihak. Maka dalam hal ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

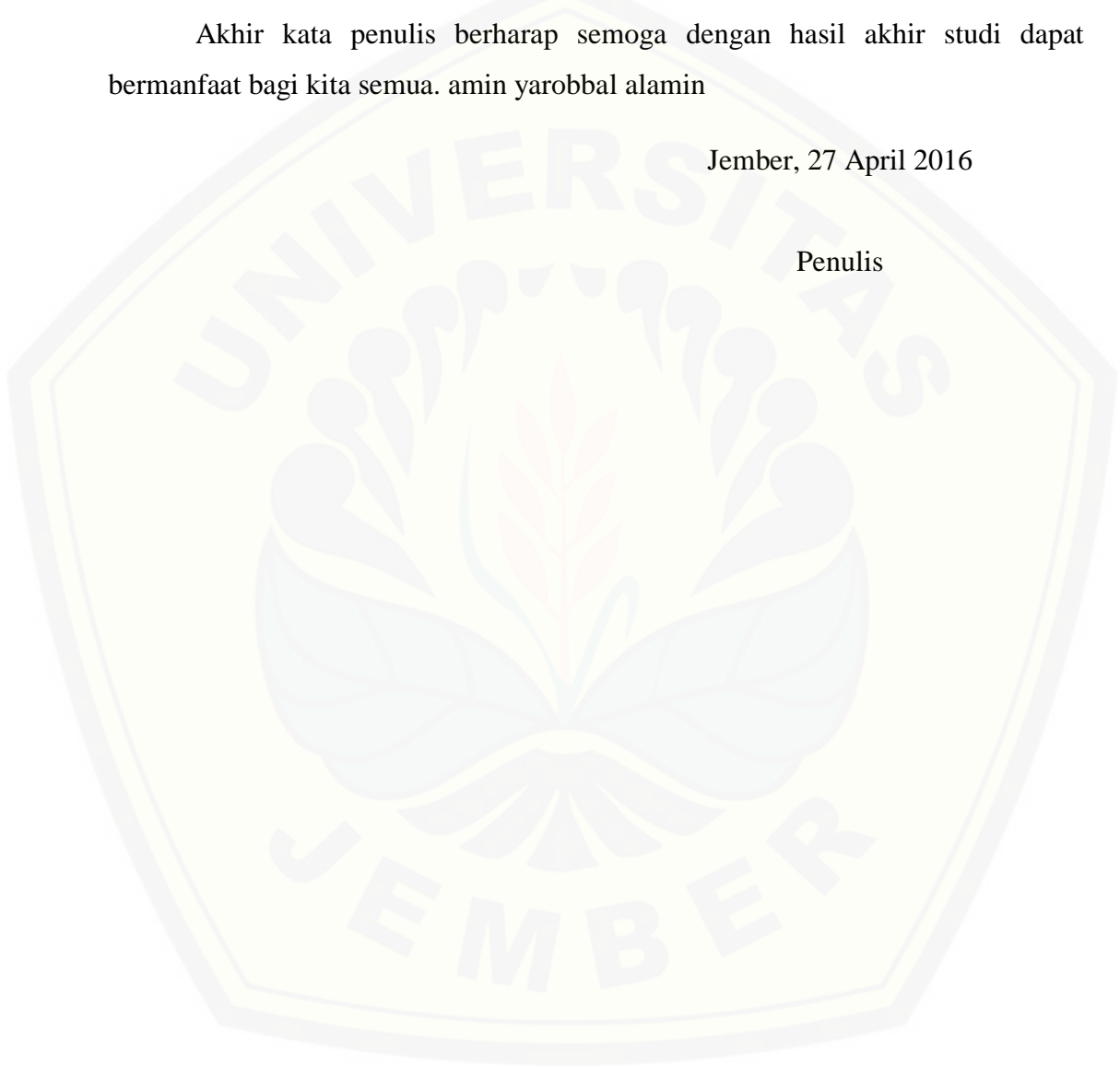
1. Prof. Dr. Hary Yuswandi, MA. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, beserta seluruh jajaran baik staf pengajar maupun staf administrasi yang telah memberikan kesempatan, bimbingan dan pelayanan dalam menempuh perkuliahan dan selama penulisan tesis ini.
2. Dr. Puji Wahono, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang memberikan bantuan dan bimbingannya selama pelaksanaan sampai terselesaikannya tesis ini.
3. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang memberikan bantuan dan bimbingannya selama pelaksanaan sampai terselesaikannya tesis ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Magister Ilmu Administrasi yang telah membina selama melaksanakan studi di program pasca sarjana Universitas Negeri Jember;
5. Pimpinan dan staf administrasi Universitas Jember yang telah banyak memberikan pelayanan kepada penulis selama menjadi mahasiswa;
6. Inspektur Kabupaten Situbondo Bapak Drs. Bambang Priyanto yang telah berkenan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Inspektorat;
7. Untuk semua pihak yang telah membantu proses terselesaikannya tesis ini. penulis ucapkan terima kasih banyak atas bantuannya.
8. Rekan-rekan Kelas Situbondo Magister Ilmu Administrasi Universitas Jember, atas kerjasamanya dalam menuntut ilmu.

Dengan segala upaya dan kemampuan penulis dalam mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun Tesis ini, penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, dengan kerendahan hati penulis minta maaf atas segala kesalahan dalam Tesis ini. Saran dan kritik yang membangun untuk Tesis ini selalu penulis harapkan.

Akhir kata penulis berharap semoga dengan hasil akhir studi dapat bermanfaat bagi kita semua. amin yarobbal alamin

Jember, 27 April 2016

Penulis



ABSTRAK**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA INSPEKTORAT KABUPATEN SITUBONDO****Oleh : Nina Sa'idah Fitriyah**

Organisasi yang ingin berhasil dalam mencapai tujuannya harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut teori dan kajian empiris adalah pelatihan, pemberian insentif dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo, sedangkan yang menjadi sampel adalah sejumlah 34 orang. Data diperoleh dengan memberikan kuesioner pada seluruh responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program *SPSS 17 for Windows*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pemberian Insentif secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Pemberian insentif secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengujian tidak langsung diperoleh hasil sebagai berikut : 1) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; 2) pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

KataKunci :Pelatihan, Pemberian Insentif, Kepuasankerja, Kinerja Pegawai

ABSTRAC**THE EFFECT TRAINING AND GRANT OF INCENTIVE
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES ON JOB SATISFACTION
AT INSPEKTORAT SITUBONDO REGENCY****By : Nina Sa'idah Fitriyah**

Organizations that want to be successful in achieving its objectives must always strive to improve its performance. Factors affecting the performance of employees according to the theory and empirical studies are training, incentives and job satisfaction. This study aims to determine the effect of training, provision of incentives to employee performance. This study also uses a variable job satisfaction as an intervening variable. The population in this study were all employees of the Inspectorate Situbondo, while the sample is the number of 34 people. The data were obtained by questionnaire on all respondents. Data analysis techniques in this study using path analysis (path analysis) with SPSS 17 for Windows.

The results of data analysis shows that training a direct effect on job satisfaction. Providing incentives directly affect job satisfaction. training direct influence on employee performance. Providing incentives directly affect employee performance. Assessment of the effect of job satisfaction on employee performance obtained that job satisfaction is directly does not affect the performance of employees. Testing indirectly obtained as follows: 1) training effect on the performance of employees through job satisfaction; 2) incentives affect the performance of employees through job satisfaction.

KeyWord: Training, Incentives, job satisfaction, employee performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
 BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
 BAB 2. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Manajemen Sumberdaya Manusia	13
2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia	14
2.1.1.2 Proses Manajemen Sumberdaya Manusia	18
2.1.2 Kinerja Pegawai	21
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai	21
2.1.2.2 Penilaian Kinerja Pegawai	23
2.1.2.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	24
2.1.2.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	25

2.1.3	Kepuasan Kerja	26
2.1.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.1.3.2	Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
2.1.3.3	Indikator Kepuasan Kerja.....	28
2.1.4	Pelatihan	29
2.1.4.1	Pengertian Pelatihan	29
2.1.4.2	Tujuan Pelatihan.....	29
2.1.4.3	Metode Pelatihan.....	30
2.1.4.4	Manfaat Pelatihan.....	33
2.1.4.5	Tahap – Tahap penyelenggaraan Pelatihan.....	34
2.1.4.6	Proses Pelatihan.....	34
2.1.4.7	Faktor yang berperan dalam Pelatihan	36
2.1.4.8	Indikator Pelatihan	37
2.1.5	Pemberian Insentif.....	38
2.1.5.1	Pengertian Insentif	38
2.1.5.2	Tujuan Insentif	38
2.1.5.3	Jenis – jenis Insentif	40
2.1.5.4	Faktor yang mempengaruhi besarnya insentif	42
2.1.5.5	Indikator Pemberian Insentif.....	43
2.2	Tinjauan Empirik	46
2.3	Hubungan Antar Variabel	48
2.3.1	Hubungan Pelatihan dan Kepuasan Kerja.....	48
2.3.2	Hubungan Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja	49
2.3.3	Hubungan Pelatihan dan Kinerja Pegawai	50
2.3.4	Hubungan Pemberian Insentif dan Kinerja Pegawai.....	51
2.3.5	Hubungan Pelatihan dan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	52
2.3.6	Hubungan Pemberian Insentif dan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	53
2.3.7	Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	54
2.4	Kerangka Konseptual	55
2.4.1	Kerangka Konseptual Penelitian	55

2.5 Hipotesis	56
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1 Tipe Penelitian	59
3.2 Lokasi Penelitian	59
3.3 Sumber dan Jenis Data	59
3.4 Populasi dan Sampel	60
3.4.1 Populasi	60
3.4.1 Sampel	61
3.5 Teknik Pengumpulan Data	62
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian	63
3.6.1 Operasional Variabel Bebas (X)	64
3.6.2 Operasional Variabel Antara (Z)	66
3.6.3 Operasional Variabel Terikat (Y)	67
3.7 Teknik Pengukuran Data	71
3.8 Uji Instrumen Penelitian	73
3.8.1 Uji Validitas	73
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	74
3.9 Metode Analisa Data	75
3.10 Teknik Analisis Data	76
3.10.1 Pengembangan Model Berbasis Teori.....	77
3.10.2 Konversi Diagram Path ke Persamaan Struktur	78
3.10.3 Pemeriksaan Asumsi Model Analisis Jalur.....	79
3.10.4 Pengujian Hipotesis.....	80
BAB 4. HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Penelitian	83
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	83
4.1.2 Lokasi Penelitian	83
4.1.3 Visi dan Misi	84
4.1.4 Struktur Organisasi	84
4.2 Karakteristik Responden	91
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	93

4.3.1	Deskripsi Variabel Pelatihan.....	93
4.3.2	Deskripsi Variabel Pemberian Insentif	94
4.3.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	95
4.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	96
4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	96
4.4.1	Uji Validitas Instrumen	96
4.4.2	Uji Reliabilitas Instrumen	98
4.5	Metode Analisis Data	98
4.6	Analisis Jalur	99
4.6.1	Model dan Persamaan Struktur Analisis Jalur	99
4.6.2	Pemeriksaan Asumsi Analisis Klasik.....	100
4.7	Pengujian Hipotesis	104
4.8	Pembahasan	109
4.8.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja	110
4.8.2	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja	111
4.8.3	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	111
4.8.4	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai.....	112
4.8.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	113
4.8.6	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....	114
4.8.7	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....	114
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	116
5.2	Saran	117
5.3	Keterbatasan Penelitian	118
DAFTAR PUSTAKA		119
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pelatihan yang dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Situbondo Tahun 2013 – Tahun 2015	4
Tabel 1.2	Program Kerja, Target dan Realisasi Program Inspektorat Kabupaten Situbondo Tahun 2014.....	8
Tabel 3.1	Pembagian Sampel Penelitian	61
Tabel 3.2	Operasional Variabel.....	67
Tabel 3.3	Item Skala Likert.....	71
Tabel 3.4	Interpretasi Koefisien Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	81
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Tabel 4.2	Komposisi Masa Kerja	92
Tabel 4.3	Komposisi Tingkat Pendidikan	93
Tabel 4.4	Diskripsi Variabel Pelatihan.....	93
Tabel 4.5	Diskripsi Variabel Pemberian Insentif	94
Tabel 4.6	Diskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	95
Tabel 4.7	Diskripsi Variabel Kinerja Pegawai	96
Tabel 4.8	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Masing-Masing Variabel.....	97
Tabel 4.9	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel.....	98
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	102
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolinieritas	103
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas	103
Tabel 4.13	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	105
Tabel 4.14	Rangkuman Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung Dan tidak langsung, dan pengaruh total tentang pengaruh pelatihan (X1), insentif (X2), kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).....	108
Tabel 4.15	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Serempak	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 Proses Pelatihan.....	33
Gambar 2.2 Faktor Yang Berperan Dalam Pelatihan	35
Gambar 2.3 Model Konseptual Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	55
Gambar 2.4 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian	55
Gambar4.1 Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Situbondo.....	84
Gambar4.2 Nilai Koefisien Jalur Analisis Path Struktur 1 dan 2	99
Gambar4.3 Histogram Uji Normalitas	101
Gambar4.2 Normal <i>P-Plot Normalitas</i>	101

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Kuesioner
- Lampiran B : Rekapitulasi Data Masing – Masing Variabel
- Lampiran B : Frekuensi Masing – Masing Variabel
- Lampiran C : Hasil Olah Data Validitas Masing – Masing Variabel
- Lampiran D : Hasil Olah Data Reliabilitas Masing – Masing Variabel
- Lampiran E : Hasil Transformasi ke Data Interval Masing Masing Variabel
- Lampiran F : Hasil Olah Data Regresi dan Gambar
- Lampiran G : Hasil Olah Data Uji Normalitas Kolmogorov dan Smirnov
Struktur 1 dan 2

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih, adil, transparan dan akuntabel dalam menegakkan *good governance* dan *clean government*, maka perlu meningkatkan pelayanan birokrasi kepada masyarakat dengan arah kebijakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Tuntutan masyarakat Indonesia akan *good governance* semakin meningkat. Tuntutan ini wajar, karena *good governance* dan birokrasi akan sangat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, untuk mewujudkan *good governance* khususnya dalam pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, maka kinerja organisasi pemerintah mendapat perhatian khusus untuk dibenahi, salah satunya melalui sistem pengawasan yang efektif, dengan meningkatkan peran dan fungsi dari Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah.

Inspektorat Kabupaten Situbondo sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP), memiliki peran dan posisi yang strategik baik ditinjau dari aspek fungsi–fungsi manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi program–program pemerintah. Dari segi fungsi–fungsi dasar manajemen, ia mempunyai kedudukan yang setara dengan fungsi perencanaan atau fungsi pelaksanaan. Oleh karena itu, Inspektorat Kabupaten Situbondo sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah dilingkungan pemerintah Kabupaten Situbondo berperan sebagai *Quality Assurance* yaitu menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan aturannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Titik berat dalam pelaksanaan pengawasan adalah melakukan tindakan preventif yaitu mencegah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) serta memperbaiki kesalahan yang telah terjadi untuk dijadikan pelajaran agar kesalahan tersebut tidak terulang di masa yang akan datang. Hal ini telah sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 64 Tahun 2007 pasal 4 yang

menerangkan peran dan fungsi Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota. Hal ini juga dipertegas oleh Peraturan Daerah Kabupaten Situbondo nomor 6 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Situbondo. Dengan demikian kinerja Inspektorat dituntut semaksimal mungkin guna menjalankan fungsi dan perannya. Oleh karena itu, sebagai bentuk upaya memaksimalkan kinerja Inspektorat maka peningkatan kualitas PNS atau sumber daya manusia di Inspektorat merupakan hal yang wajib dilakukan pemerintah.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan sumbangan besar terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan untuk memperbaiki mutu pengawasan melalui sumber daya manusia adalah peningkatan prestasi kerja (kinerja) Inspektorat. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam peningkatan kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2013:67).

Kemampuan (*ability*) adalah perpaduan antara teori dan pengalaman yang diperoleh dalam praktek lapangan, termasuk peningkatan kemampuan menerapkan teknologi yang tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja (Siagian dalam Suratno, 2002). Salah satu aspek penting dari pertumbuhan dan pemeliharaan citra birokrasi yang positif adalah upaya yang sistematis, programatis dan berkesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi termasuk kemampuan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sebagai birokrasi dituntut adanya aparatur yang kapabel yaitu sumber daya manusia yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Dalam rangka peningkatan dan pengembangan aparatur pemerintah, maka salah satu upaya penting yang harus dilakukan adalah melalui Diklat guna mewujudkan aparatur pemerintah yang kompeten dan handal dalam mengemban tugas pemerintah dan pembangunan. Salah satu strateginya adalah dengan meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), ketrampilan (*skill*),

dan kepribadian (*attitude*) melalui Pendidikan dan Pelatihan, karena Pendidikan dan Pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan pencapaian tujuan instansi. Hal itu mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pelaksanaan Diklat Aparatur merupakan bagian Integral dari Pendayagunaan Aparatur Negara. Diklat aparatur merupakan investasi untuk mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia aparatur. Hal tersebut akan terwujud bila pengembangan pola karier PNS jelas dan terarah. Seorang PNS dapat berkariir dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu, atau jalur kedua duanya dengan menggunakan sistem zig-zag dari pejabat struktural beralih ke jabatan fungsional tertentu atau sebaliknya. Konsep yang sudah tertuang dalam aturan maupun yang masih dalam tataran kajian sudah banyak yang mendukung pencapaian karier tersebut. Hal ini sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dalam pemerintah sebagai berikut :

1. Diklat Prajabatan adalah Diklat yang diikuti oleh seluruh Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).
2. Diklatpim adalah Diklat yang diikuti oleh PNS yang akan atau telah menduduki jabatan Struktural Eselon I, II, III dan IV.
3. Diklat Fungsional adalah Diklat yang diikuti oleh PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu.
4. Diklat Teknis adalah Diklat yang diikuti oleh PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Selain diklat yang dilaksanakan oleh pemerintah, internal organisasi juga mempunyai program dan rencana sendiri untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam menunjang tugasnya dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menpan No. PER/220M.PAN/7/2008 Tanggal 4 Juli 2008 Inspektorat dapat melaksanakan pelatihan dalam rangka pengembangan tenaga pemeriksa dan aparatur pengawasan. Dalam hal ini pelaksanaan pelatihan pada inspektorat sebagai berikut :

1. Pelatihan dalam bentuk *pelatihan kantor sendiri* dengan narasumber auditor Inspektorat Situbondo yang telah mengikuti pelatihan eksternal kantor. Dengan materi yang menunjang terhadap tugas pokok dan fungsi Inspektorat misalnya tentang peraturan–peraturan baru, kebijakan baru ataupun materi tentang pengawasan.
2. Pelatihan dalam bentuk *workshop* dengan narasumber BPKP misalnya materi mengenai *review* laporan keuangan, pengawasan, implementasi sistem pengendalian intern dan lain–lain.

Sebagaimana informasi tabel 1.1 terlihat uraian pelatihan yang telah dilakukan Inspektorat Kabupaten Situbondo pada pegawai berdasarkan pelaksanaan tiap tahunnya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Pelatihan yang dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Situbondo Tahun 2013 – 2015

No	Bulan Pelaksanaan	Uraian Judul Pelatihan			Ket
		2013	2014	2015	
1	Januari	Audit pengadaan barang dan jasa	Reviu Laporan Keuangan Daerah	Reviu Laporan Keuangan	Workshop
2	Februari	Penerapan sistem akuntabilitas Pemerintah	Kode etik Audit	Gambaran umum akuntansi berbasis akrual	Workshop
3	Maret	Kompetensi Pejabat Struktural di lingkungan APIP	Tahapan dan Teknik Audit	Penerapan akuntansi berbasis akrual	PKS
4	April	Pengendalian Intern Pemerintah	Penilaian prestasi kinerja PNS	Pengadaan barang dan jasa di Desa	PKS
5	Mei	Pedoman Teknis Tata Cara Pemotongan, Penyetoran, dan Pelaporan PPh Pasal 21 dan/atau PPh 26	Pengelolaan Barang Milik Daerah	Pengawasan pengelolaan barang milik daerah	PKS
6	Juni	Mengenal Harga Perkiraan Sendiri (HPS) Pengadaan Jasa	Sistem Pengendalian Intern	Pengelolaan dana kapitasi	PKS

7	Juli	Konsultasi Peraturan Presiden RI No. 70 Tahun 2012	Peran Inspektorat dalam penyelenggara aan fungsi pengawasan	Implementasi SPIP dan kode etik APIP	PKS
8	Agustus	Pemeriksaan/Au dit atas Pertanggungjaw aban Bantuan Keuangan, Hibah dan Sosial	Good Governance	Mari ber "SPIP dan berkode etik APIP	PKS
9	September	Tentang Disiplin PNS	Menyongson g penerapan akuntansi berbasis akrual	Penyusunan angka Kredit JFA dan P2UPD	PKS
10	Oktober	Jabatan Fungsional Auditor (JFA)	Penerpan akuntansi pemerintah berbasis akrual	Akuntansi pemerintah berbasis akrual	PKS
11	Nopember	Mengenal harga perkiraan Sendiri pengadaan barang/jasa	Laporan keuangan berbasis akrual	Reviu laporan keuangan berbasis akrual	PKS
12	Desember	-	Evaluasi pelaksanaan akuntabilitas kinerja SKPD	Reviu RKA SKPD	PKS

Sumber : Bagian Administrasi dan Umum 2015,diolah

Dari tabel diatas merupakan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Inspektorat Situbondo untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk menjadi lebih baik dalam bekerja. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Seperti diungkapkan oleh Normandi (dalam Hasibuan, 2000) menunjukkan bahwa seorang karyawan akan lebih termotivasi dan bertanggung jawab jika telah mendapatkan pelatihan dari kantor itu sendiri. Hal tersebut sangat direspon positif oleh pegawai. Pelatihan

bagi pegawai merupakan hal yang penting untuk menyiapkan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Sutono (2000) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja, dimana pengetahuan dan ketrampilan merupakan indikator yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin bertambah pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya maka akan semakin profesional pegawai tersebut dalam melaksanakan kinerja dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat disimpulkan variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Faktor kedua yang mempengaruhi peningkatan kinerja menurut Mangkunegara adalah motivasi (*motivation*). Terry (dalam Moekijat, 2002) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan di dalam seorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Teori mengenai motivasi yang sekarang banyak dianut adalah teori kebutuhan. Teori ini menyatakan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Manusia akan berusaha secara maksimal dan bersemangat demi memenuhi kebutuhannya. Berdasarkan kondisi tersebut, pemberian insentif merupakan salah satu upaya yang ditempuh Inspektorat Situbondo untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya.

Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013:89). Berdasarkan Peraturan Bupati No 33 Tahun 2013, Inspektorat Situbondo memberikan uang perjalanan sebesar Rp.200.000/hari kepada auditor yang melaksanakan tugas pengawasan. Pemberian Insentif ini tergolong cukup besar, mengingat untuk setiap kali pengawasan seorang auditor memerlukan waktu beberapa hari. Apabila di total secara keseluruhan, jumlah insentif yang diterima oleh auditor mendekati gaji pokok yang ia terima. Hal ini dilakukan tak lain sebagai upaya Inspektorat Situbondo meningkatkan motivasi kerja

pegawainya. Dengan pemberian insentif atau tambahan penghasilan, maka seorang pegawai merasa diperhatikan kesejahteraannya oleh organisasinya, yang berdampak pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

Locke (1976) dalam Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan seseorang untuk bertahan pada pekerjaannya termasuk semua aspek pekerjaan tertentu, baik dan buruk, positif atau negatif, yang mungkin berkontribusi pada pengembangan perasaan kepuasan atau ketidakpuasan.

Sikap kepuasan pada hasil yang diterima oleh pegawai akan berdampak pada hubungan antara pegawai dengan organisasi kerja. Hubungan kerja tersebut merupakan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Sementara komitmen organisasi yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan dengan banyak hal dalam lingkup organisasi. Untuk komitmen organisasi dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi komitmen organisasi karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Inspektorat Situbondo sudah sangat baik, karena motivasi yang dalam hal ini berbentuk pemberian insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas audit (Effendy, 2010). Selain itu, menurut penelitian Saragih (2010) secara simultan insentif serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Tebing Tinggi.

Namun, upaya yang dilakukan oleh Inspektorat Situbondo untuk meningkatkan kinerja pegawai ternyata masih kurang memenuhi harapan. Hal

tersebut dapat dilihat dari program kerja, target dan realisasi program kantor Inspektorat Kabupaten Situbondo seperti tabel berikut ini :

Tabel 1.2 Program Kerja, Target dan Realisasi Program Inspektorat Kabupaten Situbondo Tahun 2014

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Tahun 2014		%
			Target	Realisasi	
	Meningkatnya Pengawasan dan Akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik dan bersih	1. Prosentase pemeriksaan yang dilaksanakan	100%	73,64%	73,64%
		2. Prosentase pemeriksaan khusus/kasus yang dilaksanakan	100%	71,43%	71,43%
		3. Prosentase rekomendasi temuan hasil pemeriksaan yang ditindaklanjuti	85%	72,73%	72,73%

Sumber : *Bagian Administrasi dan Umum 2015,diolah*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa indikator kinerja yang dilaksanakan belum mampu diselesaikan sesuai target. Keadaan ini menunjukkan ketepatan waktu menjadi penghambat Inspektorat dalam memenuhi target dikarenakan banyaknya entitas yang diperiksa pemeriksa. Sehingga waktu yang diperlukan masih kurang. Berkaitan dengan kondisi diatas maka inspektorat berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan pelaksanaan pelatihan dan pemberian insentif.

Sebagaimana Penelitian Saragih (2010) mengungkapkan bahwa secara parsial insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, namun pendidikan dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Tebing Tinggi. Hal ini juga dirasakan oleh penulis ketika melakukan observasi di Inspektorat Situbondo. Pegawai Inspektorat yang diharapkan bekerja dengan maksimal, bertanggung jawab dan bersemangat tinggi, ternyata masih belum memenuhi harapan tersebut. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan penulis di Inspektorat Situbondo, fenomena pegawai keluar pada jam kantor beberapa kali dijumpai penulis. Pegawai-pegawai tersebut biasanya keluar pada siang hari, ketika istirahat siang para pegawai keluar kantor, namun terkadang ada beberapa pegawai yang tidak

kembali ke kantor. Selain itu, kedisiplinan pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo dalam hal kehadiran juga kurang. Menurut data dari (bagian kepegawaian) rata-rata tingkat kehadiran pegawai Inspektorat adalah (85%) , dan rata-rata keterlambatan masuk kantor adalah (70%). Prosentase ini tentunya kurang dari harapan pemerintah dan perlu ditingkatkan lagi agar kinerja Inspektorat Kabuapten Situbondo dapat maksimal. Kenyataan ini tidak sejalan dengan beberapa usaha yang dilakukan Inspektorat Kabupaten Situbondo untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya melalui pelatihan dan pemberian insentif.

Penulis mengamati bahwa ada *research gap* dalam permasalahan ini. Kesenjangan antara sebuah hasil penelitian dengan hasil penelitian lain yang berbeda, dimana ada beberapa hasil penelitian Natasari dkk (2012), Mazura dkk (2012), Loebies (2008), Sutikno (2002), Sutono (2000) yang mengungkapkan bahwa pelatihan dan pemberian motivasi berupa pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Di sisi lain, ada pula hasil penelitian Saragih (2010) yang ternyata mengungkapkan bahwa pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disamping itu, kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia (pegawai) adalah dua persoalan yang perlu dapat perhatian dari Inspektorat Kabupaten Situbondo untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Namun, dalam kenyataannya setelah Inspektorat memberikan pelatihan dan insentif masih ada beberapa kendala yang menghambat produktivitas kerja tersebut. Hal ini terlihat dalam tabel 1.3 yang mana beban kerja yang ada di bagian dikerjakan oleh beberapa orang saja.

Tabel 1.3 Analisis Jabatan Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Situbondo

No	Nama Jabatan	Seharusnya	Pegawai yang ada
1	Inspektur	1	1
2	Sekretaris Inspektur	1	1
3	Inspektur Pembantu Wilayah	4	4
4	Sub Bagian Admnistrasi dan Umum	11	6
5	Sub Bagian Perencanaan	3	1

6	Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan	3	3
7	Jabatan Fungsional Auditor	18	12
8	Jabatan Fungsional P2UPD	10	9

Sumber : *Bagian Administrasi dan Umum 2015,diolah*

Berdasarkan tabel diatas dapat penulis analisis bahwasanya jumlah pegawai yang menduduki jabatan kurang memenuhi syarat pegawai yang seharusnya, hal ini dapat mengakibatkan kekurangan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga banyak pegawai yang mengerjakan tugasnya dobel untuk memperlancar program organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Melihat fenomena ini, penulis merasa tertarik untuk melakukan sebuah penelitian mengenai efektifitas pelatihan dan pemberian insentif di Inspektorat Kabupaten Situbondo kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja pegawai Inspektorat. Penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana pelatihan dan pemberian insentif mempengaruhi kinerja pegawai Inspektorat Situbondo, serta mengetahui kendala atau hambatan peningkatan kinerja yang terjadi di Inspektorat Situbondo. Sehingga hal ini diharapkan dapat membantu upaya Inspektorat Situbondo yang sedang berusaha keras mewujudkan visi yang mereka buat yaitu "*Terwujudnya Pengawasan yang Profesional Guna Terciptanya Good Governance*".

Oleh karena itu, penulis perlu melakukan sebuah penelitian yang berjudul "**Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (studi pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo).**"

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ?
7. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan masing-masing variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan variabel-variabel yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat di bidang akademik maupun dibidang praktisi, antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis, yaitu dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan , utamanya dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat Praktisi, yaitu diharapkan dapat memberikan input positif bagi Inspektorat Kabuapten Situbondo berkaitan dengan upaya peningkatan sumber daya manusia lewat pelatihan, pemberian insentif, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
3. Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan, yaitu diharapkan dapat memberikan sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pengembangan ilmu administrasi pada khususnya mengenai Manajemen sumberdaya manusia serta sebagai bahan regferensi dan kepustakaan bagi kalangan akademis.

BAB 2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada kajian pustaka di bawah ini penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai pelatihan, pemberian insentif, kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu organisasi. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan menjadi hal yang makin penting bagi kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi, sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Jika kita perhatikan manajemen sumber daya manusia mengandung dua pengertian utama yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli antara lain ;

Menurut Veithzal Rivai (2004 : 1) mengemukakan bahwa :“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Menurut pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2003 : 10) mengemukakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membentuk terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari pendapat diatas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa Manajemn sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. oleh karena itu sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan tujuan suatu organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia maka diperlukannya beberapa kegiatan yang menunjang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini akan dibahas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen SumberDayaManusia

Sesuai dengan definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi.

Fungsi dari pengelolaan sumber daya manusia ternyata terdapat perbedaan-perbedaan dari para ahli yang dikarenakan adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingannya. Walaupun demikian, maka pada dasarnya dari perbedaan-perbedaan yang ada, fungsi pengelolaan sumber daya manusia dapat diklasifikasikan menjadi tiga, di antaranya:

- A. Pengadaan Sumber Daya Manusia
- B. Pengembangan Sumber Daya Manusia
- C. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Berikut ini penjelasan dari masing-masing fungsi pengelolaan sumber daya manusia di atas :

A. *Pengadaan Sumber Daya Manusia*

Tujuan dari pengadaan sumber daya manusia adalah untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalam fungsi ini terdapat beberapa fungsi, diantaranya :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning/ManpowerPlanning*) dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif dan kualitatif, serta cara kebutuhan tenaga kerja itu.

2. Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja ini (*recuitment*) ini berarti usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

3. Seleksi

Seleksi (*Selection*) merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja.

4. Penempatan

Penempatan tenaga kerja (*placement*) yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

5. Pembekalan

Pembekalan atau dikenal dengan istilah *indoctrination*, *induction*, dan *orientation*, dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada

tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

B. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut masalah jumlah sumber daya manusia. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia yaitu mengenai kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik. Untuk memenuhi kualitas secara fisik dilakukan dengan jalan meningkatkan kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk memenuhi kualitas non fisik dilakukan dengan jalan mengadakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Mangkunegara (2013:44) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Dari definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Di dalam fungsi terdapat beberapa sub fungsi yang di antaranya:

1. *Pelatihan dan Pengembangan*

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja (*training and development*) dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

2. Pengembangan karier

Pengembangan karier (*carrier development*) meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut perkembangan karier seorang tenaga kerja, baik untuk kenaikan pangkat maupun mutasi jabatan.

C. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Tujuan pemeliharaan sumber daya manusia adalah agar keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tetap terpelihara. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia ini adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja sebaik-baiknya pada organisasi. Di dalam fungsi ini terdapat beberapa sub fungsi yang diantaranya :

1. Kompensasi Jabatan

Kompensasi jabatan (*job compensasion*) meliputi usaha pemberian balas jasa atau kopensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

2. Integritas

Integrasi (*integration*) meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konseling

3. Hubungan Perburuhan

Hubungan perburuhan (*labour relation*) dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

4. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja (*separation*) menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Dari beberapa fungsi tersebut, fungsi manajemen yang perlu dapat perhatian adalah pengembangan sumber daya manusia. dalam hal ini

yaitu bagaimana sumber manusia yang ada diberi pelatihan agar kemampuan sumber daya manusia yang ada dapat berkembang untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. selain itu juga diperlukannya motivasi dal hal ini berupa pemberian insentif agar kinerja pegawai dapat meningkat dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

2.1.1.2 Proses Manajemen SumberDayaManusia

Proses manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas, sebagaimana menurut Pigors dan Myers (1961:13) yaitu menekankan pada *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan), dan *development* (pengembangan).

1. *Recruitment* (pengadaan),

Pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia Recruitment disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyarigan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

Jadi bisa berupa recruitment from outside dan recruitment from within. Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (*open competition*) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (*measurable*). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip *the right man on the right job*.

2. *Maintenance* (pemeliharaan)

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (*reward system*) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal. Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM.

Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (reward system), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

3. *Development* (pengembangan).

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang yang diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu:

- a. Analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya”,
- b. Analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : “Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan,
- c. Analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat

memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2013:67)

Menurut Irawan (1997:1) kinerja atau "*performance*" adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dibuktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Arti "*performance*" atau kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum moral maupun etika. Kinerja adalah penampilan suatu proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (atasan dan bawahan, aparat/pekerja), proses pekerjaan serta hasil pekerjaan yang dicapai.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang aparat akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja (*performance*) merupakan tolak ukur bagi berhasil atau tidaknya organisasi dalam merealisasikan secara efektif tujuan dan misinya selama waktu tertentu. Hal ini berarti

penilaian kinerja suatu organisasi memiliki kedudukan sangat penting untuk melihat tingkat efektifitas yang telah dan akan dicapai organisasi.

Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaannya. Menurut Bangun (2012:231) Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Seorang pegawai dapat dikatakan berhasil atau tidak dalam melaksanakan tugasnya maka hasil yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

Dalam instansi pemerintahan, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik. Sebagaimana menurut Bangun (2012:231) Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Jika pekerjaan pegawai melebihi dari standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Menurut Moehariono (2012:112) ada enam persyaratan indikator kinerja yang baik dan ideal menurut Badan Pemeriksa Keuangan Pembangunan atau BPKP adalah sebagai berikut :

1. *Spesifik dan jelas*, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi arti
2. *Dapat diukur* secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, misalnya mengukur dua atau lebih indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama

3. *Relevan*, indikator kinerja harus menangani aspek – aspek obyektif yang relevan.
4. *Dapat dicapai*, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. *Harus cukup Fleksibel dan Sensitif* terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan
6. *Efektif data data informasi* yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia

Selain itu Wibawa (1994:64) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah seperti : “Volume, kualitas pelayanan, dan kemampuan sumber daya bagi pelaksana program”.

2.1.2.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (prestasi kerja) suatu organisasi adalah merupakan salah satu kegiatan yang penting dan harus dilaksanakan guna pengembangan organisasi agar menjadi efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Menurut Mangkunegara (2013:69), penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kajian sistematis tentang berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Tidak kalah pentingnya, organisasi harus mengkomunikasikan penilaian tersebut kepada pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian yang menjadi sasaran penilaian adalah kecakapan / kemampuan pegawai melaksanakan suatu tugas / pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap dalam menjalankan tugas, cara yang digunakan dalam menjalankan tugas, kesegaran jasmani dan rohani di dalam menjalankan tugas dan sebagainya.

Penilaian atau evaluasi kerja sering dilakukan secara informal oleh supervisor atau atasan terhadap bawahannya. Bedanya penilaian yang

informal tersebut spontanitas dari supervisor atau atasan tidak dirancang secara khusus sebagaimana halnya penilaian kinerja. Selain itu penilaian kinerja secara informal cenderung lebih ke arah memperbaiki pekerjaan keseharian dari pada penilaian terhadap kemampuan atau perilaku kerja pegawai. Sedangkan penilaian kinerja adalah kajian kondisi pegawai dengan rancangan dan metode khusus.

Dari berbagai pendapat diatas, menunjukkan keragaman indikator penilaian kinerja dan pengukuran suatu kinerja. Adapaun dari beberapa pendapat tentang pengukuran kinerja tersebut paling tidak memuat tiga hal yaitu menyangkut kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), dan ketepatan waktu.

2.1.2.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia secara makro yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam. Demikian juga dengan pengembangan sumber daya manusia secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal atau peningkatan kinerja karyawan/staf secara maksimal dan merupakan suatu bentuk investasi. Untuk itu kinerja karyawan/staf dalam suatu organisasi dapat menentukan kelangsungan perkembangan organisasi tersebut, juga dapat memberikan citra tersendiri terhadap organisasi yang bersangkutan. Menurut Mangkunegara (2013:67) menjelaskan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), artinya kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan/staf dalam suatu organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat dalam Lembaga Administrasi Negara (LAN, 1999) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sebagai berikut :

1. Faktor Internal

Faktor ini mencakup keseluruhan yang berhubungan dengan potensi atau sumber daya dan sifat – sifat yang dimiliki oleh setiap individu pekerja atau dengan kata lain faktor yang berasal dari dalam manusia itu sendiri sebagai pekerja, misalnya kualitas sumber daya manusianya, tingkat emosional, kepribadian, spiritualnya, mentalitas dan lain sebagainya.

2. Faktor Eksternal

Faktor ini yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti motivasi kerja, perilaku organisasi, kondisi/suasana kerja, kesempatan, pelatihan kerja, penghargaan, tindakan – tindakan rekan kerja, dana / anggaran, iklim organisasi, sarana prasarana, perkembangan teknologi, dan lain sebagainya.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Dharma (2005:19) hampir seluruh indikator kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Berdasarkan pendapat tersebut, indikator kinerja pegawai yang digunakan adalah :

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang tugasnya seperti bidang perencanaan, pengembangan, pelayanan, jumlah dan alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai.

2. Kualitas pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai dilihat dari sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Ketepatan waktu

dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Tidak ada suatu ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek kinerja yang diperlukan yaitu seperangkat ukuran yang sesuai aktifitas obyektif yang akan diukur.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:202) kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Untuk membantu memahami konsep kepuasan kerja, menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Kepuasan kerja mengacu pada reaksi emosional positif individu untuk pekerjaan tertentu. Namun, apa yang membuat pekerjaan memuaskan atau tidak memuaskan tidak hanya tergantung pada sifat dari pekerjaan, tetapi juga

pada harapan bahwa individu mendapatkan apa yang seharusnya disediakan dari pekerjaan mereka.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan diri pribadi seorang atau karyawan terhadap suatu pekerjaan dengan apa yang didapat diberikan dari pekerjaan tersebut, karena hal tersebut sangat abstrak, sulit diukur dan bersifat pribadi tetapi perlu diperhatikan, karena sangat berpengaruh terhadap pekerjaan.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri memberikan perannya sendiri terhadap kepuasan kerja kepada pegawai tergantung individu masing-masing.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. (Rivai, 2011:861)

Menurut Mangkunegara (2013:120) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:244) Indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kinerja menurut terdiri atas lima indikator, yaitu :

- a. *Pekerjaan itu sendiri*, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang memberikan kebosanan, namun yang terlalu banyak menantang juga dapat menyebabkan frustrasi.
- b. *Pembayaran*, seperti gaji dan upah. Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak merugikan dan sesuai dengan harapannya. Jika upah dinilai riil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan terhadap masing-masing pegawai.
- c. *Promosi pekerjaan*. Promosi terjadi pada saat seorang pegawai berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab sesuai dengan jenjangnya. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan suatu organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai semaksimal mungkin.
- d. *Kepenyeliaan/Pengawas (supervision)*. Supervisi mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya pegawai lebih suka mempunyai pengawas yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.
- e. *Rekan kerja*, bagi pegawai pemerintahan rekan juga juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menyebabkan kepuasan kerja yang meningkat.

2.1.4 Pelatihan

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang karyawan dengan pelatihan dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun pendapat mengenai pelatihan adalah sebagai berikut.

Menurut Sikula (dalam Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan secara singkat, didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Menurut Rivai (2011:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang ditujukan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun untuk menambah pengetahuan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Pelatihan

Pelatihan sangatlah diperlukan untuk pengembangan kemampuan karyawan dikarenakan beberapa alasan. Misalnya saja pelatihan dapat mengurangi jumlah waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai

suatu tingkat atau standart yang telah ditetapkan pada suatu pekerjaan tertentu. Untuk itu komitmen pimpinan sangatlah penting agar pelatihan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses, serta tujuan dan manfaat dari program pelatihan. Seperti yang dikemukakan Simamora (2006), tujuan pelatihan adalah: (1) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan; (2) Penjalinan hubungan dengan atasan dan bawahan; (3) Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi; (4) Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru.

Selain menurut simamora, tujuan pelatihan juga lebih lanjut dikemukakan Mangkunegara (2013:45), tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain: (1) meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) meningkatkan kualitas kerja, (4) meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (5) meningkatkan moral dan semangat kerja, (6) meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, (7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, (8) menghindarkan keusangan (*obsolescence*), dan (9) meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta sikap karyawan dalam pekerjaan sehari-hari untuk mencapai tujuan baik antara individu karyawan dan organisasi.

2.1.4.3 Metode – metode Pelatihan

Program-program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja dan memperbaiki kepuasan kerja karyawan, ada dua metode pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training* seperti yang dikemukakan Hariandja (2008) berikut metode pelatihan secara *on the job training* dan *off the job training*:

1. *On The Job Training*, beberapa jenis metode yang termasuk dalam *On The Job Training* antara lain; (a) *Job instruction*, pelatihan dimana

ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja; (b) *Training coaching*, pelatihan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara formal; (c) *Job rotation*, program pelatihan yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi; (d) *Apprenticeship*, pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktek dilapangan.

2. *Off The Job Training*, beberapa jenis metode yang termasuk dalam *Off The Job Training*: (a) *Lecture*, presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar; (b) *Video presentation*, presentasi atau pengajar yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan; (c) *Vestibule training/simulation*, latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja; (d) *Role playing*, metode yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus; (e) *Case study*, studi kasus yang dilakukan dengan memberi beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi kelompok; (f) *Self study* meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset.

Adapun pendapat lain tentang macam pelatihan, seperti yang dikemukakan Handoko (2008) :

1. *On The Job Training* beberapa jenis metode yang termasuk dalam *On The Job Training* adalah; (a) rotasi jabatan, memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan; (b) latihan

intruksi pekerjaan, petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang; (c) magang, merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman ditempat kerja; (5) *Coaching*, penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan secara langsung kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka; (6) penugasan sementara, penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota untuk jangka waktu yang ditentukan. Karyawan terlibat dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.

2. *Off The Job Training*, yang termasuk dalam *Off The Job Training* adalah; (a) metode studi kasus, karyawan yang terlibat dalam latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan rumuskan penyelesaian alternative; (b) *Role Playing*, teknik ini suatu alat peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya; (c) *Bussines Games*, simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai situasi kehidupan bisnis nyata; (d) *Vestibule Training*, program pelatihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training, bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (Penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus (e) *Laboratory Training*, latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antara pribadi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki 2 macam metode yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Metode pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dalam bentuk *on the job*

training, yaitu pelatihan dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan secara khusus diluar pekerjaan.

2.1.4.4 Manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi/perusahaan. Banyak sekali manfaat nyata yang diperoleh karyawan dan juga perusahaan dari hasil pelatihan baik untuk individu maupun perusahaan. Seperti yang dikemukakan Simamora (2003), manfaat pelatihan terdiri dari: (1) meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas; (2) mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standart kinerja yang dapat diterima; (3) membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan; (4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia; (5) mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja; (6) membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Dari pendapat yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan bermanfaat bagi individu karyawan, hubungan dengan rekan kerja dan juga organisasi, dimana manfaat bagi individu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, manfaat bagi hubungan dengan rekan kerja untuk meningkatkan moral serta sikap antar sesama karyawan, dan manfaat bagi organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.5 Tahapan – tahapan Penyelenggaraan Pelatihan

Sebelum program pelatihan terselenggara, pasti ada beberapa tahapan yang perlu diperhatikan agar program pelatihan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan serta tujuan diadakannya pelatihan tersebut, seperti pendapat Hariandja (2008). Dalam Organisasi tahap-tahap penyelenggaraan pelatihan adalah sebagai berikut: (1) menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang seiring disebut *need analysis* atau *need assessment*; (2) menentukan sasaran dan materi program

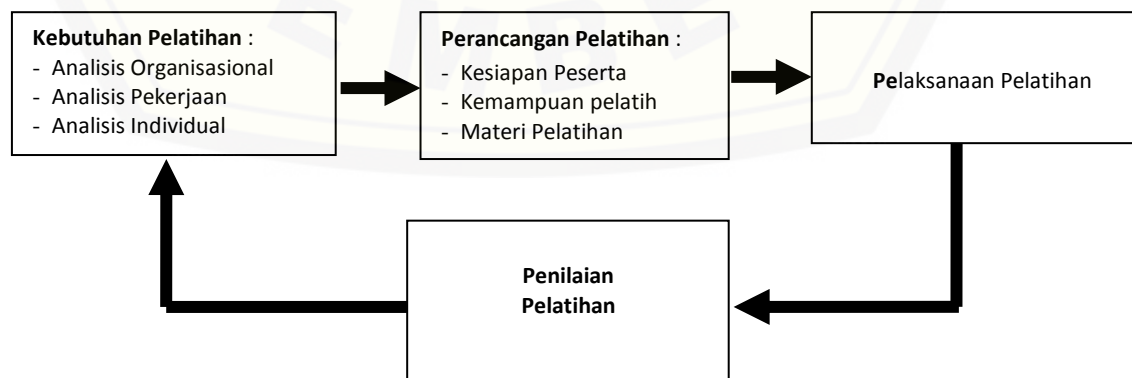
pelatihan; (3) menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan; (4) mengevaluasi program pelatihan.

Adapun pendapat lain seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2013:45) tahapan-tahapan penyelenggaraan pelatihan adalah: (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job-study*); (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan; (3) menetapkan criteria keberhasilan dengan alat ukurnya; (4) menetapkan metode pelatihan/pengembangan; (5) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi; (6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tahapan-tahapan dalam menyelenggarakan program pelatihan diantaranya yaitu analisis kebutuhan pelatihan, baik itu kebutuhan perusahaan, kebutuhan tugas, maupun kebutuhan karyawan, kemudian menetapkan apa tujuan sasaran pelatihan, prinsip belajar serta metode yang akan digunakan dalam pelatihan, setelah itu pelaksanaan pelatihan dan yang terakhir yaitu evaluasi terhadap pelatihan.

2.1.4.6 Proses Pelatihan

Menurut Wilson Bangun (2012:203), penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan proses pelatihan secara sistematis. Proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Empat langkah dalam proses pelatihan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Pelatihan
Sumber: Wilson Bangun (2012:203)

1. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah – masalah pada kinerja karyawan. Karena banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi., didalamnya termasuk desain pekerjaan, struktur organisasi, kompensasi, motivasi karyawan, dan lain sebagainya. Dalam analisis kebutuhan ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain, analisis organisasional, analisis pekerjaan, dan analisis individual.

2. Perancangan pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan ditentukan, maka langkah selanjutnya perancangan pelatihan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan konsep yang perlu dipahami jika berkerja dalam sebuah organisasi. Dalam perancangan pelatihan ada tiga faktor yang perlu diperhatikan, antara lain, kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih, dan materi pelatihan.

3. Pelaksana pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode – metode yang digunakan. Tindakan ini untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Agar hasil pelatihan efektif hal yang perlu diperhatikan antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Variabel – variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan.

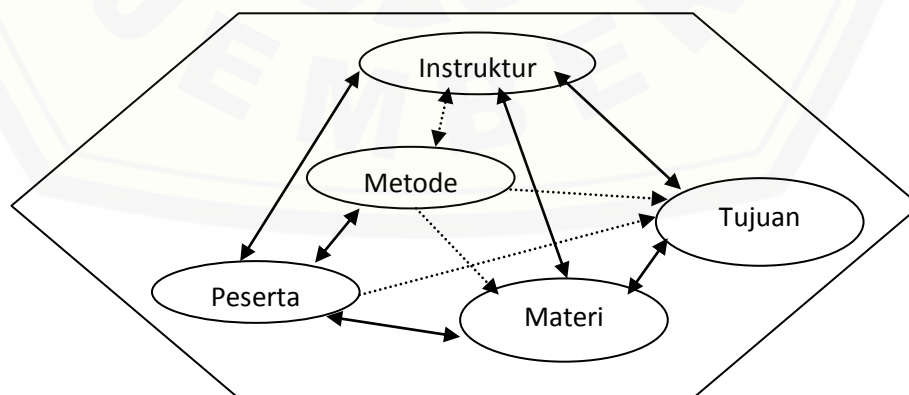
4. Penilaian pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan – tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian. Tentu, perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atas pelaksanaan pelatihan.

2.1.4.7 Faktor yang berperan dalam Pelatihan

Menurut Rivai (2011:225), dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan timbul masalah mengenai *trade-off*. Oleh karena itu, tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan: (1) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya); (2) materi program yang dibutuhkan, (3) prinsip-prinsip pembelajaran; (4) ketepatan dan kesesuaian fasilitas; (5) kemampuan dan preferensi peserta pelatihan; (6) kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Keterkaitan dan keterkaitan antar faktor yang berperan dalam pelatihan dapat digambarkan seperti berikut :



Gambar 2. 2 Faktor yang berperan dalam Pelatihan
(Sumber: Rivai, 2011:226)

Tingkatan pentingnya faktor-faktor tersebut diatas sangat tergantung dari situasi. Sebagai contoh, *cost-effectiveness* mungkin menjadi faktor yang tidak dominan dalam program pendidikan dan pelatihan bagi pilot pesawat udara situasi manuver darurat.

2.1.4.8. Indikator Pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:46), diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action play) dan penetapan sasaran, serta hasil

yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (measurable).

2.1.5 Pemberian Insentif

2.1.5.1 Pengertian Insentif

Menurut Handoko (2008:176) bahwa insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*Pay for Performance Plan*). Insentif merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreatifitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional.

Dari berbagai pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

2.1.5.2 Tujuan Insentif

Untuk memotivasi karyawan salah satunya adalah dengan memberikan insentif. Adapun tujuan insentif menurut para ahli adalah sebagai berikut.

Simamora (dalam Kadarisman, 2012) mengemukakan tujuan mendasar dari semua program insentif (*incentive plans*) adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa

yang secara persis dihasilkannya. Contoh, jika seorang karyawan merakit seperangkat mainan anak-anak, maka ia memperoleh uang untuk setiap mainan yang dirakitnya. Mirip dengan hal itu, sebuah tim penjualan akan dibayar sejumlah uang tertentu untuk seperangkat mainan yang dijualnya.

Menurut Kadarisman (2012) pada dasarnya, tujuan pokok dari semua program insentif (incentive plans) adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya.

Menurut Handoko (2008:179), tujuan pemberian insentif yaitu :

1. Bagi perusahaan :
 - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cukup agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan
 - b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan dengan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi
 - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan meningkat.
2. Bagi Karyawan :
 - a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok
 - b. Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Pemberian insentif terutama insentif material dimaksudkan agar kebutuhan materi karyawan terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat dari pada input dan akhirnya kinerja karyawan dapat meningkat.

2.1.5.3 Jenis – jenis Insentif

Menurut Priansa (2011) beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain: (1) dorongan material uang atau barang; (2) kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan; (3) syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor yang tersendiri; (4) kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan; (5) kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi; (6) persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan; (7) perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Menurut Siagian (2002:268) jenis-jenis insentif adalah :

1. *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi

2. *Bonus*

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3. *Komisi*

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga – tenaga penjualan.

4. *Insentif bagi eksekutif*

Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

5. *Kurva “kematanga”*

Kurva “kematanga” adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan

penghasilan yang lebih tinggi lagi. misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

6. *Rencana insentif kelompok*

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individu melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Menurut Sarwoto (2001:155) insentif dibedakan menjadi dua golongan, kedua insentif tersebut adalah:

1. Insentif Finansial

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif finansial ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:

a. Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.

c. Profit Sharing

Profit Sharing adalah insentif yang diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih.

d. Jaminan sosial

Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperoleh secara rata-rata dan otomatis, bentuk jaminan sosial adalah sebagai berikut :

1. Pemberian rumah dinas
2. Pengobatan secara cuma-cuma
3. Kemungkinan untuk pembayaran secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi
4. Cuti sakit
5. Biaya pindah

2. Insentif Non Finansial

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non Finansial meliputi:

1. Pemberian gelar secara resmi
2. Pemberian tanda jasa atau medali
3. Pemberian piagam penghargaan
4. Pemberian kenaikan pangkat atau jabatan

Kedua bentuk insentif sama pentingnya untuk digunakan dan saling melengkapi, tergantung kondisi dan kebutuhan. jelas bahwa insentif yang memadai akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga karyawan akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan itu sendiri dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga instansi dan karyawan lebih solid dalam membangun kebersamaan menuju kemajuan organisasi.

2.1.5.4 Faktor yang mempengaruhi besarnya Insentif

Menurut Suwatno dan Priansa (2012) faktor-faktor yang mencakup besarnya insentif mencakup antara lain:

1. Jabatan atau kedudukan

Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu perusahaan secara otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang

diimbangi oleh seorang karyawan yaitu apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari karyawan yang lainnya.

2. Prestasi Kerja

Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, maka karyawan yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat di dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih atau lebih baik.

3. Laba Perusahaan

Pemberian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya bukan hanya akan menguntungkan kepada karyawannya saja tapi akan menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri. Maka dari itu suatu perusahaan tidak akan segan-segan memberikan insentif kepada karyawannya yang prestasi kerjanya baik karena akan meningkatkan laba atau keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

2.1 5.5 Indikator Pemberian Insentif

Beberapa indikator insentif menurut Siagian (2002:269) sebagai berikut :

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan

kemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang berusia agak lanjut.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut :

a. Kelemahan

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

b. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut :

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi dan menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4. Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

b. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapatkan kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat

diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

2.2 Tinjauan Empirik

1. Penelitian Agustin (2010) dengan judul Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (studi pada karyawan Persada Swalayan Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi pemberian insentif, kinerja dan kepuasan kerja pada karyawan Persada Swalayan Malang sangatlah baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh secara langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja dan terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
2. Penelitian Natasari dkk (2012) dengan judul Pengaruh pemberian insentif material dan non material terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (studi pada PG Kebon Agung Malang). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung pemberian insentif material dan non material terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Maka dengan demikian semakin baik insentif yang diberikan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan, jika kepuasan kerja karyawan juga meningkat.
3. Penelitian Mazura dkk (2012) dengan judul Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai negeri sipil (studi kasus pada Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Bengkalis). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil sebesar 13,98 % dan sisanya 86,02 % ditentukan oleh faktor lain.
4. Penelitian Loebis (2008) dengan judul Pengaruh Pemberian Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Balai Yasa Pulo Brayan PT. Kereta Api Medan. Hasil uji serempak (Uji F) menunjukkan bahwa pemberian insentif dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa PT. Kereta Api Medan. Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa variabel

pemberian insentif dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa PT. Kereta Api Medan.

5. Penelitian Saragih(2010) berjudul Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Di Tebing Tinggi, Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan insentif serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru. Secara parsial insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, namun pendidikan dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Tebing Tinggi.
6. Penelitian Subakti (2008) dengan judul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai klinik spesialis bestari Medan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi berganda tahap kedua, ternyata variabel kepuasan terhadap pengawasan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai $Rsquare$ 0,232 dan berpola positif, artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengawasan sebesar 23,2 % dan sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti yang kemungkinan dari faktor motivasi, kompensasi, pelatihan dan lain sebagainya.
7. Penelitian Sutikno (2002) dengan judul Hubungan motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang. Hasil penelitian menyimpulkan ada pengaruh positif terhadap kinerja. dengan variabel dominan yaitu pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
8. Penelitian Sutono(2000) yang berjudul Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Sepatu Bata Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan, juga mengkaji hubungan dan kontribusi antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan

analisis regresi tunggal dan berganda juga dengan metode analisis stepwise. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis tingkat signifikansi secara individual dan secara simultan antara variabel pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan dipabrik sepatu kulit PT. Sepatu Bata Tbk. Jakarta.

9. Penelitian Wahyuningrum (2008), dengan judul Hubungan kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. Dari hasil penelitian ini ditemukan berdasarkan variabel yang diteliti menunjukkan ada hubungan yang positif baik secara sendiri – sendiri maupun secara bersama – sama dengan variabel terikat kinerja. Rekomendasi dari penelitian ini adalah (1) perlunya prosedur atau standar kerja yang bisa diimplementasikan oleh pegawai, (2) pentingnya kerjasamadengan rekan sekerja, (3) penataan personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, (4) peningkatan keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan, (5) peningkatan pemahaman pegawai dengan komunikasi yang intensif, (6) perlunya pemberian tunjangan yang disesuaikan dengan keahlian/fungsi, (7) pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, (8) pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, (9) peningkatan pengawasan melekat (waskat).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Pelatihan merupakan salah satu faktor pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan pegawai, tetapi juga meningkatkan ketrampilan yang mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja. Menurut Mangkunegara (2013:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukannya pegawai yang profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Dengan demikian pegawai merasa akan puas dalam melaksanakan tugasnya karena sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sebagaimana hasil penelitian dari Sutono (2000) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja, dimana pengetahuan dan ketrampilan merupakan indikator yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin bertambah pengetahuan seseorang dan mempunyai ketrampilan dalam melaksanakan tugas pokoknya maka akan semakin profesional pegawai tersebut dalam melaksanakan kinerja di organisasi tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Sudiro (2009) yang menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM organisasi melalui program pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana. Kemudian, kualitas SDM tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang pegawai.

2.3.2 Hubungan Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2002) insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja semakin besar pula insentif yang diterima. Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap perusahaan harus menetapkan target yang tinggi dan bila berhasil maka akan diberikan tambahan pendapatan.

Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*Pay for Performance Plan*). Insentif merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreatifitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional dan kepuasan bagi dirinya.

Menurut Rivai (2006) "Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah

faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya”. Hasibuan (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian; (3) suasana dan lingkungan pekerjaan; (4) berat ringannya pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang; (6) sikap pemimpin dalam kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Loebis (2008) menunjukkan bahwa pemberian insentif dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa PT. Kereta Api Medan. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pemberian insentif dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa PT. Kereta Api Medan.

2.3.3 Hubungan Pelatihan dan Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Dari hasil proses belajar, pelatihan adalah proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada karyawan atau proses membantu karyawan untuk mengoreksi kekurangan – kekurangan dalam kinerjanya dimasa silam. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun faktor yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai kinerja rendah atau kurang memuaskan, yaitu : 1). Kurang mampu, kinerja karyawan rendah dapat disebabkan oleh kekurangan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. 2). Kurang usaha. Kinerjanya karyawan kurang memuaskan bisa disebabkan oleh kurangnya usaha dari karyawan yang

bersangkutan. Sebetulnya karyawan tersebut mampu, tetapi kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. 3). Kondisi yang kurang menguntungkan. Pada situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan, dapat saja kinerja karyawan yang menjadi tidak memuaskan misalnya terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. (Yuniarsih dan Suwatno, 2009:134)

Penelitian Saragih,(2010) menyimpulkan bahwa secara simultan insentif serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada guru mengenai kurikulum, materi pembelajaran, dan metode pembelajaran, guru semakin efektif dalam proses belajar mengajar, sehingga kinerja guru lebih baik dari sebelumnya. Selain itu, Sutikno (2008) juga menyimpulkan bahwa ada hubungan antara diklat yang diikuti pegawai terhadap kinerja pegawai Universitas Negeri Surakarta yang semakin meningkat.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Loebis (2008) dan sutikno (2002) menunjukkan bahwa pelatihan dan pemberian insentif secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa PT. Kereta Api Medan.

2.3.4 Hubungan Pemberian Insentif dan Kinerja Pegawai

Menurut Kadarisman (2012) pada dasarnya, tujuan pokok dari semua program insentif (incentive plans) adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya. Atau tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Maka dengan demikina kinerja pegawai dapat meningkat.

Hal ini sesuai dengan pendapat dalam Lembaga Administrasi Negara (LAN, 1999) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sebagai berikut : 1). Faktor Internal, Faktor ini mencakup

keseluruhan yang berhubungan dengan potensi atau sumber daya dan sifat – sifat yang dimiliki oleh setiap individu pekerja atau dengan kata lain faktor yang berasal dari dalam manusia itu sendiri sebagai pekerja, misalnya kualitas sumber daya manusianya, tingkat emosional, kepribadian, spiritualnya, mentalitas dan lain sebagainya. 2). Faktor Eksternal, Faktor ini yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti motivasi kerja, perilaku organisasi, kondisi/suasana kerja, kesempatan, penghargaan, tindakan – tindakan rekan kerja, dana / anggaran, iklim organisasi, sarana prasarana, perkembangan teknologi, dan lain sebagainya.

Sebagaimana penelitian dari Saragih,(2010) Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan insentif serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru. Secara parsial insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, namun pendidikan dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja guru. Mazura (2012) juga menyimpulkan dari penelitiannya bahwa pengaruh insentif terhadap kinerja PNS di BKD Kab.Bengkalis berpengaruh positif dan signifikan.

2.3.5 Hubungan Pelatihan dan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Menurut Mangkuprawira (2003) mengemukakan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

Dengan adanya pelatihan seorang pegawai akan memahami dan mengetahui dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam suatu instansi. hal ini terdorong atas rasa puas dalam diri pegawai untuk berprestasi karena pegawai tersebut merasa telah terpenuhi kebutuhannya. Yang berdampak pada kinerja seorang pegawai.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek – aspek pekerjaan dan aspek – aspek dirinya menyongkong dan sebaliknya jika aspek

– aspek dirinya tidak menyongkong, pegawai akan merasa tidak puas. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.

Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, yaitu: (1) kepuasan menimbulkan prestasi atau kinerja yang baik, (2) prestasi menimbulkan kepuasan kerja, dan (3) tidak ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja yang menimbulkan prestasi atau kinerja yang baik dikarenakan apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya baik itu dari segi pekerjaan maupun dirinya maka pegawai akan menjadi lebih produktif. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai.

Hal ini diperkuat oleh Wahyuningrum(2008) yang melakukan penelitian terhadap pegawai kecamatan Tanggulharjo Kab. Gorbogon dimana hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0.241. Selain itu, ada pula Sayiin (2008) yang menyatakan hal yang sama yaitu variabel indikator kepuasan pegawai di klinik spesialis Bestari Medan mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja.

2.3.6 Hubungan Pemberian Insentif dan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Pada umumnya sistem insentif digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sebagai berikut : 1). Faktor Internal, faktor yang mencakup keperibadian seorang

pegawai tersebut. 2). Faktor Eksternal, Faktor ini yang berasal dari lingkungan kerja seperti motivasi kerja, perilaku organisasi, kondisi/suasana kerja, kesempatan, penghargaan, tindakan – tindakan rekan kerja, dana / anggaran, iklim organisasi, sarana prasarana, perkembangan teknologi, dan lain sebagainya.

Sebagaimana penelitian dari Agustin,(2010) Dengan hasil penelitian dapat diketahui ; (1) Kondisi pemberian insentif, kinerja dan kepuasan kerja pada karyawan Persada Swalayan malang sangatlah baik; (2) Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja; (3) Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja; (4) Terdapat Pengaruh secara langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja; (5) Terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Kepuasan kerja sebagai salah satu rasa yang harus dimiliki seseorang karyawan atau pegawai agar dapat melaksanakan aktifitas kerjanya dengan baik. Dapat juga dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku atau sikap emosional yang menyenangkan diri pribadi seorang pada suatu pekerjaan dengan apa yang didapat diberikan dari pekerjaan tersebut, karena hal tersebut sulit diukur dan bersifat pribadi tetapi perlu diperhatikan, karena sangat berpengaruh terhadap pekerjaan, termasuk juga pada kinerjanya. Dan hal ini dinyatakan oleh Yehuda, M Bilha dan Yeseph (1997) bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Timmreck (2001) menyatakan bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai/karyawan dapat mempengaruhi hasil kerja seseorang. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese-Smith, 1996). Hasil penelitian

Ahmadi (2009) yang melibatkan 923 perawat di rumah sakit di Riyadh, menyatakan bahwa kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun ada peneliti menyatakan bahwa tidak menemukan hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Crossman & Zaki (2003) menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Begitu juga Packard & Motowidlo (1987 dalam Ahmadi, 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan.

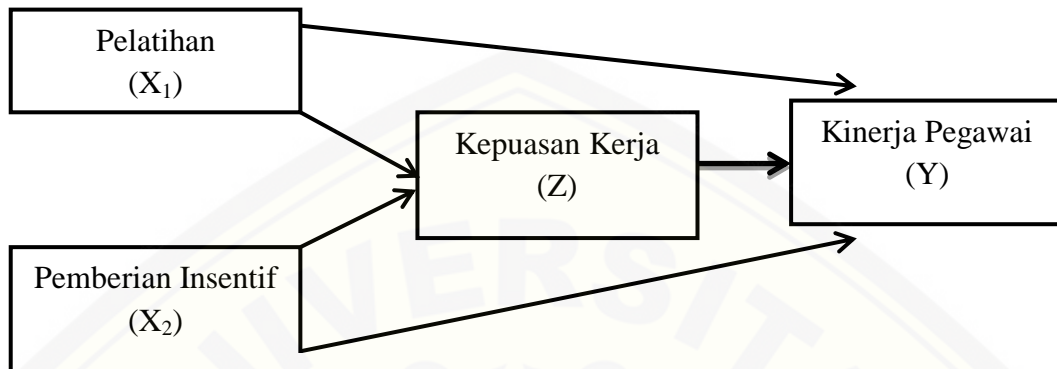
2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini diambil dari penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sutono (2000), Saragih (2010), Loebis (2008), Natasari dkk (2012) adalah bahwa pelatihan dan insentif yang diberikan merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting terkait dengan kepuasan kerja, baik bagi pegawai maupun kemajuan organisasi. Kinerja pegawai yang baik tentunya akan meraih tujuan dari organisasi dan tujuan masing-masing individu pegawai.

Kinerja pegawai dapat tercapai apabila para pegawai mendapatkan pemimpin yang mampu memahami kebutuhan pegawai sehingga semangat kerja para pegawai dapat meningkat karena mempunyai kemauan berdisiplin yang tinggi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab atas perkerjaannya. Selain itu untuk mewujudkan kinerja pegawai yang tinggi diperlukan pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dan untuk memenuhi kebutuhan atau kesejahteraan pegawai dibutuhkannya insentif agar pegawai tidak mencari diluar organisasi yang dapat menimbulkan kurang disiplinnya pegawai dalam melaksanakan tugas. Demikian pula perlu diciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk memudahkan pemahaman gambaran konsep di atas, di bawah ini disajikan model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

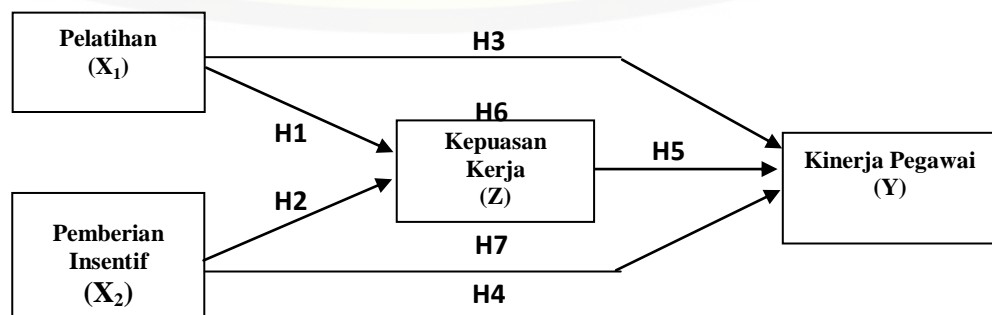


Gambar 2.3 Model Konseptual
Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

2.5 Hipotesis

Sebelum melakukan penelitian diperlukan hipotesis tentang penelitian tersebut yang berupa kesimpulan awal tentang masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2002:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka hipotesis dapat dikatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan uraian tersebut dan sesuai dengan perumusan masalah yang ada dalam penelitian maka dapat digambarkan pengaruh antar variabel dan hipotesis penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.4
Pengaruh antar variabel dan Hipotesis penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 2 : Pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja

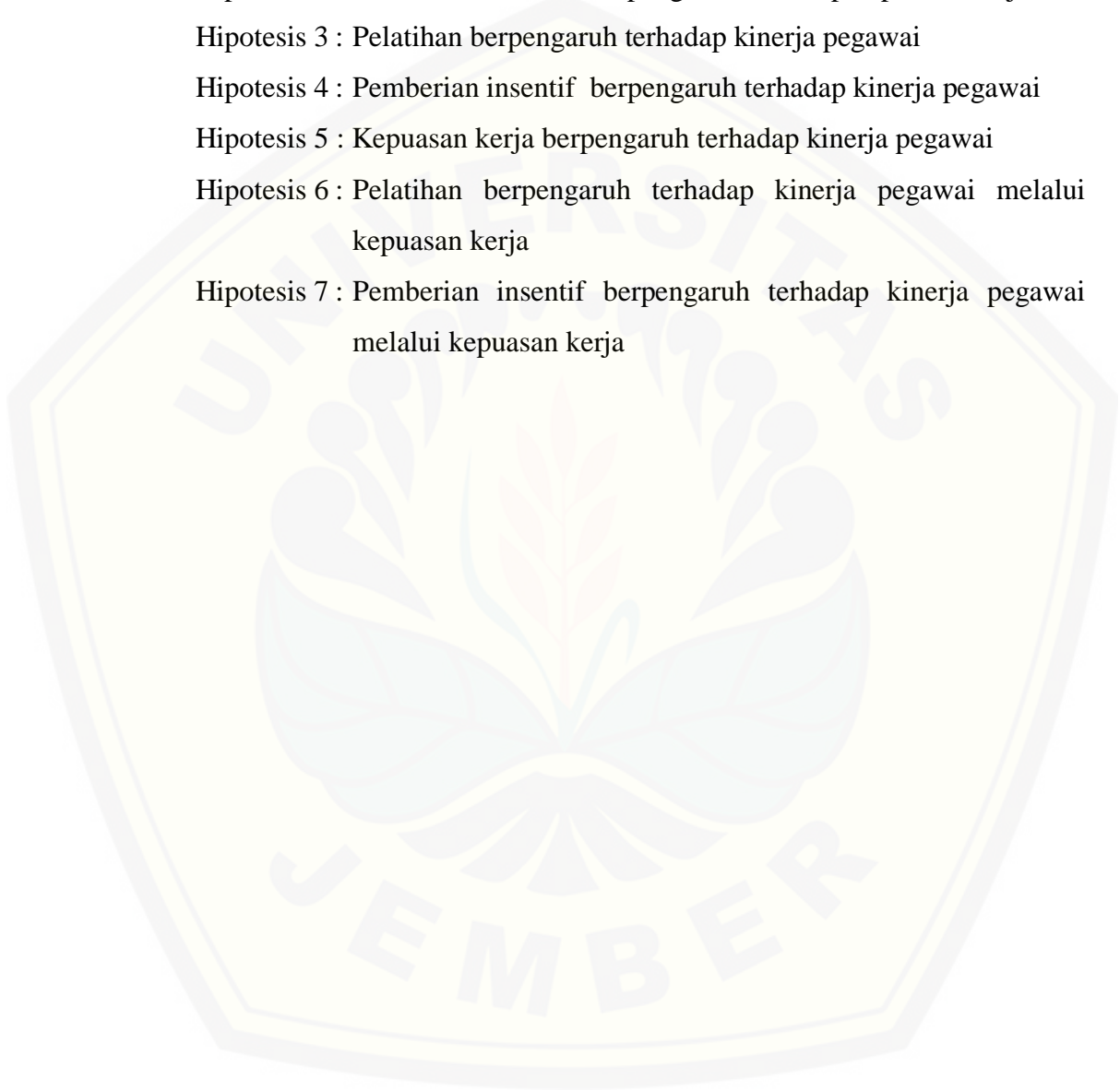
Hipotesis 3 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 4 : Pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 6 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hipotesis 7 : Pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja



BAB 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara berpikir dan tindakan yang dipersiapkan melalui serangkaian cara atau prosedur dalam rangka untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu menemukan, mengembangkan atau mengkaji kebenaran suatu pengetahuan secara ilmiah atau untuk menguji hipotesis suatu penelitian. Salah satu unsur terpenting dalam metodologi penelitian adalah penggunaan metode ilmiah tertentu yang digunakan sebagai sarana prasarana untuk mengidentifikasi besar kecilnya gejala dalam mencari pemecahan masalah secara konseptual, sehingga dapat diperoleh hasil yang benar, akurat, obyektif dan ilmiah.

Menurut Sugiyono (2002:2) bahwa metode penelitian adalah suatu cara yang dilaakukan secara ilmiah untuk mendapatkan data maupun informasi dengan kegunaan dan tujuan tertentu, dilakukan secara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian dilakukan dengan cara masuk akal, empiris adalah cara-cara yang dilakukan yang dapat terjangkau oleh indra manusia, sedangkan sistematis adalah proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah berkesinambungan yang bersifat logis.

Metode penelitian yang digunakan dalam menyusun tesis ini adalah metode penelitian kuantitatif, dimana pada proses penganalisaan data dilakukan setelah semua terkumpul dan terkuatifikasi dalam bentuk angka yang dapat mempresentasikan realitas sosial untuk menguji hipotesis beserta variabelnya. Menurut Sugiyono (2002:7) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif metode yang menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan analisis statistik. sedangkan Morissan (2012:23) mengemukakan bahwa riset kuantitatif menuntut variabel yang diteliti dapat diukur. Bentuk riset semacam ini memberikan perhatian besar pada beberapa sering variabel yang muncul, dan umumnya menggunakan angka untuk menyampaikan suatu jumlah.

Maka dapat dikatakan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah terencana, sistematis dan terukur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya banyak menggunakan angka, diantaranya dari data terkumpul, penafsiran pada data serta penampilan dari hasilnya. Selain itu akan dalam penelitian ini akan sering dijumpai tabel, gambar, grafik, dan tampilan data lainnya.

3.1 Tipe Penelitian

Menurut Nazir (2009:12) penelitian adalah penyelidikan yang hati-hati dan kritis dalam mencari fakta dan prinsip-prinsip, suatu penyelidikan yang amat cerdas untuk menetapkan sesuatu. Penelitian ini termasuk dalam *explanatory research* karena

penelitian ini dimaksud untuk menjelaskan pengaruh kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan karena data dalam penelitian ini dinyatakan dalam angka-angka.

Menurut Sugiyono (2002:12) berpendapat bahwa penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada pengujian-pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Husein Umar berpendapat bahwa pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berdasarkan pada data yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, sedangkan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat.

3.2 Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo yang berlokasi di Jl. PB. Sudirman No. 1 Situbondo. Adapun alasan pemilihan obyek penelitian ini karena Inspektorat merupakan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) yang memiliki peran dan posisi yang strategik baik ditinjau dari aspek fungsi-fungsi manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi program pemerintah. selain itu juga belum adanya penelitian mengenai hubungan variabel pelatihan, pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Situbondo), sehingga tertarik untuk melakukan penelitian dengan kajian tersebut.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi :

- a. Sumber internal yaitu Pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo yang menjadi sampel, yang meliputi data-data tentang karakteristik responden penelitian, persepsi responden tentang hubungan variabel pelatihan, pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Sumber eksternal yaitu berasal dari pihak-pihak lain (di luar responden penelitian) meliputi data dokumentasi tentang karakteristik obyek penelitian (jumlah keseluruhan pegawai, struktur pendidikan, lama bekerja, dan lain-lain).

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Data primer (data asli) adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan pada responden berkaitan dengan variabel

pelatihan, pemberian insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Data ini yang nantinya akan dianalisis dalam penelitian ini.

- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari sumber utama, melainkan dari pihak-pihak lain ataupun dari data dokumentasi/arsip. Data ini merupakan data pendukung yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2012:90), yang dimaksud dengan Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai Negeri sipil Inspektorat Kabupaten Situbondo adalah 37 orang pegawai.

3.4.2 Sampel

Pada pelaksanaan penelitian tidak perlu meneliti semua individu populasi, karena hal ini akan memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit, untuk diperlukan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Menurut Arikunto dalam Riduwan (2011:56) menyatakan sebagian dari populasi yang dapat mewakili populasi tersebut dinamakan sampel. Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data yang dapat mewakili seluruh populasi. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif.

Metode pengambilan sampel adalah berapa jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian. Sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya. Sebaliknya, sampel yang terlalu besar dapat mengakibatkan pemborosan biaya penelitian.

Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan *purposive sampling*. Hal ini dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2002:126) menjelaskan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek

atau situasi yang diteliti. Atau dengan kata lain pengambilan sampel diambil berdasarkan kebutuhan penelitian.

Jadi, penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Caranya yaitu seorang peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap.

Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah
1	Bagian Administrasi dan Umum	11
2	Bagian Perencanaan	2
3	Bagian Evaluasi dan Pelaporan	3
4	Jabatan Fungsional Auditor	10
5	Jabatan Fungsional P2UPD	8
Jumlah		34

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data merupakan hal yang penting karena akan mempermudah dalam menganalisis suatu masalah. Untuk mendapatkan data-data dengan obyek penelitian akurat maka harus digunakan teknik-teknik yang tepat. Data merupakan suatu yang penting dalam sebuah penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu cara untuk memperoleh data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara tertulis dan dijawab secara tertulis pula oleh responden. Menurut Sugiyono (2002:142), “kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Penelitian ini menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data berupa jawaban dari responden, agar hasil kuesioner rahasiannya terjaga. Penyebaran kuesioner dilakukan peneliti dengan mendatangi dan membagikan langsung kuesioner kepada responden penelitian.

2. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui pengamatan dan pencatatan di wilayah penelitian secara sistematis mengenai fenomena – fenomena, tingkah laku atau kejadian-kejadian yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. observasi dilakukan peneliti secara langsung pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo.

3. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab atau bertanya langsung kepada responden dan pihak-pihak yang terkait. wawancara ini digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam khususnya untuk memperoleh tambah informasi yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintahan.

4. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan salah satu cara pengumpulan data dengan menggunakan arsip-arsip, surat-surat dokumen-dokumen, yang berfungsi sebagai sarana dan informasi tentang data-data pelatihan dan pemberian insentif. Hal ini digunakan sebagai pelengkap dari data yang diperoleh untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan dalam penelitian di Inspektorat Kabupaten Situbondo.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang dilakukan dalam penelitian guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Definisi operasional merupakan penjabaran dari konsep - konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkret dan dapat diukur, dalam penelitian ini variabel yang dioperasionalkan adalah Pelatihan dan Pemberian Insentif sebagai variabel bebas (X), kepuasan kerja sebagai variabel Antara (Z), dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y). Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian, maka indikator pengukuran variabel-variabel dijelaskan sebagai berikut :

3.6.1 Operasional Variabel Bebas (X)

1. Pelatihan (X_1)

Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang karyawan dengan pelatihan yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan

dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam penelitian ini pelatihan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1). Instruktur

Para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan yang memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur harus benar-benar baik.

2). Peserta

Peserta pelatihan diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3). Materi

Materi atau kurikulum sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi dan materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4). Metode

Metode yang digunakan sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5). Tujuan

Hasil yang diharapkan organisasi dalam penyelenggaraan pelatihan kepada peserta dan harus disosialisasikan yang menjadi tujuan pelatihan tersebut.

6). Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (measurable).

2. Pemberian Insentif (X_2)

Insentif adalah tambahan penghasilan yang diberikan organisasi / instansi untuk memotivasi pegawai agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Adapun indikator insentif menurut Siagian (2002:269) sebagai berikut :

1). Kinerja

Hasil kerja seseorang yang telah memenuhi standart atau yang menjadi ketentuan suatu instansi.

2). Lama Kerja

Waktu pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan.

3). Senioritas

Masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4). Keadilan dan Kelayakan

Keadilan : dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

Kelayakan : dalam sistem pemberian insentif pada pegawai layak sesuai dengan kebutuhan kondisi lingkungan pegawai tersebut.

3.6.2 Operasional Variabel Antara (Z)

- Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian tersituasi kerja atau pengalaman kerja yang dirasakan. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mempunyai indikator sebagai berikut:

1). Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)

Suatu tugas yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing dan keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja

2). Gaji

Penghasilan yang diterima setiap bulan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan dianggap pantas sehingga menimbulkan kepuasan terhadap pegawai

3). Kesempatan promosi

Suatu kesempatan untuk maju dalam karir serta dorongan dari atasan kepada pegawai untuk terus mengembangkan karir

4). Kepenyeliaan/Pengawas (supervision)

seorang Supervisi/ pengawas yang mengawasi pegawai dalam bekerjadan yang mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai pengawas yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

5). Rekan kerja

Dalam organisasi pemerintahan mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menyebabkan kepuasan kerja yang meningkat.

3.6.3 Operasional Variabel Terikat (Y)

- Kinerja (Y)

Kinerja pegawai merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

Adapun indikator kinerja pegawai dapat dilihat dengan tiga indikator meliputi :

1). Kuantitas pekerjaan

Jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan bidang tugasnya seperti bidang perencanaan, pengembangan, pelayanan, jumlah dan alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai.

2). Kualitas pekerjaan

Mutu output yang dihasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan.

3). Ketepatan waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Dari penjelasan di atas, perlu diformulasikan definisi operasional dan indikator dari masing - masing variabel, seperti yang terdapat pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
----------	--------------	-----------	-------

Pelatihan (X ₁) Mangkunegara (2013:46)	1. Instruktur	1. Instruktur yang dipilih untuk memberikan materi sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang dikehendaki	Ordinal
	2. Peserta	2. Pendidikan instruktur 1. peserta diklat harus diseleksi 2. peserta diklat mempunyai semangat tinggi	ordinal
	3. Materi	1. materi yang disampaikan sesuai dengan tujuan pelatihan 2. materi pelatihan selalu <i>uptade</i> sesuai dengan kondisi pada saat ini 3. materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam meningkatkan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan	ordinal
	4. Metode	1. metode pelatihan yang diberikan berlangsung efektif sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan	ordinal
	5. Tujuan	1. tujuan pelatihan sesuai dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran 2. tujuan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan 3. pelatihan diharapkan akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuannya dalam bekerja 4. pelatihan sebagai sarana untuk menjangkar karir dalam instansi	ordinal
	6. Sasaran	1. sasaran pelatihan ditentukan dengan kriteria terinci dan terukur (<i>measurable</i>)	ordinal
Pemberian Insentif (X ₂) Siagian (2002:269)	1. Kinerja	1. besarnya insentif yang diperoleh ditentukan oleh kinerja pegawai 2. pegawai layak mendapatkan insentif dikarenakan mempunyai kemampuan tinggi dibanding pegawai lain	ordinal
	2. Lama Kerja	1. pegawai tidak layak mendapatkan insentif karena	ordinal

		pola kerjanya lamban	
	3. Senioritas	1. pegawai senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang lain dalam bekerja	
	4. Keadilan dan Kelayakan	1. setiap pengorbanan pegawai menunjukkan loyalitas pada lembaga 2. insentif layak diberikan kepada pegawai yang mempunyai spesifikasi/keahlian tertentu 3. besarnya insentif layak diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sosial tempat bekerja	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Pekerjaan itu sendiri	1. pegawai akan senang bekerja apabila sesuai dengan kemampuan yang dimiliki 2. pegawai akan merasa dihargai apabila ketrampilan kerjanya dihargaoleh teman-teman kerja 3. pegawai akan lebih giat bekerja apabila apabila lembaga memberikan kebebasan untuk berinovasi mengembangkannya 4. pegawai merasa dihargai teman-teman kantor dengan umpan balik hasil pekerjaannya.	ordinal
Luthans (2006:244)	2. Gaji	1. pelaksanaan sistem gaji para pegawai dilakukan secara proposional	ordinal
	3. Kesempatan Promosi	1. pemberian kebijakan promosi kepada pegawai sesuai dengan tingkat ketrampilan yang dimiliki	ordinal
	4. Kepenyelian/ Pengawas	1. Dalam suasana bekerja, pegawai lebih suka mempunyai pengawas yang adil pada setiap hubungan dengan sesama pegawai 2. Pegawai akan lebih senang apabila terdapat kerjasama antar sesamapegawai	ordinal
	5. Rekan Kerja	1. setiap pegawai menginginkan rekan kerja yang ramah untuk	ordinal

Kinerja Pegawai (Y) Dharma (2005:19)	1. Kuantitas pekerjaan	bekerja dikantor	
		2. terdapat perasaan sangat senang apabila sesama pegawai saling mendukung dalam bekerja	
	2. Kualitas pekerjaan	1. banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan	ordinal
		2. jumlah hasil pekerjaan yang telah dicapai sesuai dengan pengembangan yang telah diprogramkan	
		3. pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara tepat dalam waktu yang cepat	
	3. Ketepatan Waktu	1. kehalusan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai selalu diutamakan	ordinal
2. setiap menyelesaikan pekerjaan selalu mengutamakan kebersihan dikantor			
3. pegawai selalu mengutamakan ketelitian dalam bekerja di kantor			
	1. pegawai selalu cepat melaksanakan pekerjaan sesuai agenda yang telah ditentukan	ordinal	
		2. ketepatan melaksanakan sasaran program kerja selalu diutamakan dengan memperhatikan kebutuhan program di kantor	

3.7 Teknik Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran data yang diperoleh dari kuesioner akan diukur dengan menggunakan Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. dengan Skala Likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2002:107). Penelitian menggunakan teknik pengukuran skala likert karena ingin mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden yang dianggapnya sesuai (memilih apakah ia sangat setuju, setuju, tidak setuju maupun sangat tidak setuju) pada butir-butir jawaban dan kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti yang

berkaitan dengan variabel pelatihan, pemberian insentif, kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Untuk menentukan skor penelitian, pengukurannya ditentukan dari masing-masing variabel dengan menggunakan Skala Likert, dan kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Item Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju/Puas (SS)	4
2.	Setuju/Puas (S)	3
3.	Tidak Setuju/Puas (TS)	2
4.	Sangat Tidak Setuju/Puas (STS)	1

Skala *Likert* adalah suatu skala (pengukuran berjenjang) yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu gejala atau fenomena. Skala Likert juga merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi suatu program atau kebijakan perencanaan untuk mengukur **kesetujuan dan ketidaksetujuan** seseorang terhadap sesuatu rencana program, pelaksanaan program ataupun tingkat keberhasilan suatu program.

Modifikasi skala *Likert* dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban ditengah berdasarkan alasan sebagai berikut (Hadi,1991).

- a. Kategori *undecided* (kategori jawaban di tengah) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep asli), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpetable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam instrumen
- b. Tersedianya jawaban di tengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya. Ke arah setuju atau ke arah tidak setuju.
- c. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

Rentang skor skala likert pada masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah 1-4, sehingga dapat dibuat skoring batas interval sebagai berikut :

- a. Persentase kepuasan kerja

0	25	50	75	100
STP	TP	P	SP	

b. Skor kepuasan kerja

1	2	3	4
STP	TP	P	SP

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Dalam pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner maka kesungguhan responden dalam menjawab kuesioner merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Apabila alat yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak valid dan tidak dapat dipercaya maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan sebenarnya. Oleh sebab itu, alat pengukur perlu diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Simamora (2004,58-59) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data tepat dari variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2002,63), instrumen yang valid berarti instrument tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid.

Sementara itu, jenis validitas pengukuran dalam penelitian ini terkait dengan validitas konstruksi (*Construct Validity*). Validitas konstruksi ini lebih terarah pada pertanyaan mengenai apa yang sebenarnya diukur oleh alat pengukur yang ada. Pada program SPSS, metode yang digunakan dalam pengujian validitas ini adalah dengan menggunakan metode r tabel. Dimana r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut valid.

Menurut Masrun (1979) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2002,124), syarat suatu pertanyaan dianggap valid adalah bila korelasi antara butir dengan skor total lebih dari 0,3. Jadi bila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut tidak valid.

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana: r = Koefisien Korelasi
 X_i = Variabel bebas X yang ke-i
 Y_i = Variabel terikat yang ke-i
 n = Banyaknya pasangan data

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2005, 194) “Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan suatu konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala yang sama”. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Menurut Simamora (2004,63-69) “Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner”. Kuesioner yang reliable adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden.

Keandalan (realibilitas) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi di mana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan sebuah pengukuran. Pada program SPSS metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas ini adalah dengan menggunakan metode alpha cronbach yang dimana satu kuesioner dianggap realible apabila cronbach alpha > 0,6 (Sekaran 2006: 40). Teknik *Cronbach Alpha* dilakukan dengan menghitung varians tiap butir pertanyaan dan varians total dari pertanyaan-pertanyaan. Rumus *Cronbach Alpha* dapat digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai atau berbentuk skala. Selanjutnya varians butir dan varians total tersebut dimasukkan ke dalam rumus *Cronbach Alpha* :

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

Keterangan:

r = koefisien reabilitas instrumen (cronbrach alpha)
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_b^2 = total varians

Namun di dalam penelitian dan pengolahan hasil rekapitulasi data, peneliti menggunakan *Program SPSS for Windows Ver. 17.00*.

3.9 Metode Analisa Data

Tahap analisa data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden yang terkumpul. Sugiyono (2002:244) menyatakan analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan – bahan lain secara sistematis sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, dan melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode statistik non parametrik karena data yang didapat dari kuesioner merupakan data ordinal, sedangkan untuk menganalisis data diperlukan data interval, maka untuk memecahkan persoalan ini perlu ditingkatkan skala pengukurannya menjadi skala interval melalui “*Method Of Succesive Interval*” (Riduwan, 2007:30). hal ini dilakukan untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametrik.

Dengan dilakukannya transformasi data, diharapkan data ordinal sudah menjadi data interval dan memiliki sebaran normal yang langsung bisa dilakukan analisis dengan statistik parametrik.

3.10 Teknik Analisis Data

Analisis data dapat dilakukan apabila semua data yang diperlukan telah diperoleh. Metode analisis data merupakan salah satu upaya untuk memecahkan suatu permasalahan dan menguji kembali tingkat kebenaran hipotesis dengan menganalisis data. Menurut Sugiyono (2002:147)

“ dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan saetelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah; mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diujikan”.

Tahap analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perkembangan dari regresi linear berganda metode kuadrat kecil (*Ordinary Least Square/OLS*). Metode ini merupakan metode yang paling sesuai dalam model ekonometrika regresi linier berganda (Gujarati, 1995:81). Selain itu, metode ini konsisten dan sederhana, karena gangguan populasi didistribusikan secara normal.

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

Guna menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis maka alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 17 for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur.

3.10.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proposional ke dalam bentuk diagram. Diagram yang digunakan dalam analisis jalur disebut diagram jalur (*path diagram*) dan bentuknya ditentukan oleh preposisi teoritik yang bersal dari kerangka berpikir tertentu. Pengembangan diagram jalur bertujuan untuk menggambarkan hubungan kausalitas yang ingin diuji. Biasanya hubungan kausalitas dinyatakan dalam bentuk persamaan yang dibuat sebelum dilakukan analisis jalur. Hubungan kausalitas itu dapat juga digambarkan dalam sebuah diagram jalur (Suwarno, 2007:69).

3.10.2 Konversi Diagram Path ke Persamaan Struktur

Untuk penyelesaian analisis jalur dengan metode kuadrat terkecil maka dalam penelitian ini terdapat dua substruktur. Substruktur pertama adalah pengaruh variabel pelatihan dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja, sedangkan substruktur kedua adalah pengaruh pelatihan, pemberian insentif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja

pegawai. Kedua substruktur pada penelitian ini dapat ditulis persamaannya sebagai berikut :

$$\text{Substruktur I} \quad : Z = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \rho_z\varepsilon$$

$$\text{Substruktur II} \quad : Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \rho_{zy}\varepsilon$$

Dimana :

Y	= Kinerja Pegawai
X ₁	= Pelatihan
X ₂	= Pemberian Insentif
Z	= Kepuasan Kerja
ε	= <i>measurement error</i>

Keterangan :

ρ_{zx_1}	= Koefisiensi Pengaruh X ₁ terhadap Z
ρ_{zx_2}	= Koefisiensi Pengaruh X ₂ terhadap Z
ρ_{yx_1}	= Koefisiensi Pengaruh X ₁ terhadap Y
ρ_{yx_2}	= Koefisiensi Pengaruh X ₂ terhadap Y
ρ_{yz}	= Koefisiensi jalur Pengaruh langsung Z terhadap Y

3.10.3 Pemeriksaan Asumsi Model Analisis Jalur

Secara teoritis analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi sehingga asumsi-asumsi regresi juga terikat pada analisis jalur tersebut. seperti dinyatakan Ghazali (2005:86) bahwa asumsi yang paling fundamental dalam analisis *multivariate* adalah normalitas. analisis jalur pastinya termasuk dalam analisis *multivariate* karena pasti menggunakan lebih dari 1 variabel. selain normalitas, uji persyaratan yang lain adalah multikolinearitas. selain itu, prasyarat yang lain adalah uji linearitas, skala datanya harus interval, dan uji autokorelasi. Dalam uji prasyarat analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji linearitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang diolah berdistribusi normal dalam artian bahwa sampel yang diambil berasal dari populasi yang sama. Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada path diagram.

Menurut Ghazali (2006:147) mengemukakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. seperti diketahui bahwa uji *t* dan *f* mengasumsikan nilai residual

mengikuti distribusi normal. kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. cara untuk mengetahui normalitas residual adalah melalui analisis grafik, yaitu dengan melihat grafik P-Plot. pada analisis grafik histogram apabila grafik membentuk gambar seperti lonceng maka model regresi memenuhi syarat normalitas. sedangkan menjelaskan menggunakan analisis grafik *Normal P-Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal, dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola berdistribusi normal.
- Jika data menyebar jauh disekitar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola tidak berdistribusi normal.

Tujuan dilakukannya uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah suatu variable mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Normal tidak berdasar patokan distribusi normal dari data dengan mean dan standar deviasi yang sama. Jadi uji normalitas pada dasarnya melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data kita (Patria, 2000). Data yang normal adalah salah satu syarat dilakukannya parametrik test. Normalitas suatu variabel umumnya dideteksi dengan grafik atau uji statistik.

Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan *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. kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogoriv Smirnov test* adalah sebagai berikut :

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

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Gujarati (2003:299) Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF > 5 , maka

terjadi multikolinearitas. Begitupun sebaliknya, jika nilai $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Linieritas

Uji Linieritas digunakan untuk melihat apabila spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. apakah fungsi yang digunakan dalam suatu empiris sebaiknya berbentuk linier, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2005:93). dengan uji ini akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik.

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keterkaitan koefisien garis regresi serta linearitas garis regresi. Asumsi linearitas adalah asumsi yang akan memastikan apakah data yang kita miliki sesuai dengan garis linear atau tidak.

Dalam penelitian ini untuk mengetahui terpenuhinya asumsi linieritas digunakan bantuan SPSS dengan melihat nilai *deviation from linearity* normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang diolah berdistribusi yang akan menunjukkan seberapa jauh model kita menyimpang dari model linier. jika hasilnya tidak signifikan ($p > 0,05$) maka model dapat dikatakan linier.

3.10.4 Pengujian Hipotesis

a. Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2006:84) Uji signifikansi untuk koefisien jalur pengaruh langsung sama seperti pada uji koefisien regresi metode OLS dengan menggunakan t-tes, uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh langsung dari variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel tidak bebas dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

b_1 = Koefisien regresi linier dari X_1 dan X_2

S = *standart error* dari b_1 , b_2

Perumusan hipotesis :

- 1). $H_0 : b_1 = b_2 = 0$ artinya tidak dapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas X_1 dan Y secara individu
- 2). $H_0 \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara X_1 dan Y

Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5 % dengan derajat kebebasan : $df = (n - k)$. Kriteria pengujian yang digunakan adalah :

- 1). Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima , jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2). Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak , jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Metode analisis yang akan digunakan adalah dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Metode analisis jalur ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 3.4 Interpretasi Koefisien Jalur (*Path analysis*)

NILAI KOEFISIEN PATH	DAYA /PENGARUH
0,05 – 0,09	Lemah
0,10 – 0,29	Sedang
0,30 – ke atas	Kuat

Sumber: Land (1965) dalam Suwarno (1998:218)

Metode analisis yang akan digunakan adalah dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Metode analisis jalur ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *triming*. Model *triming* ini digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis dengan cara mengeluarkan dari model variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan dan Kuncoro, 2007, 127).

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan seluruh paparan yang dijelaskan pada bagian analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diperoleh sebagai berikut :

- a. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, semakin sering dilaksanakan kegiatan pelatihan, maka semakin bagus/meningkat kepuasan kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo.
- b. Pemberian insentif terhadap kepuasan kerja pegawai, semakin sering pemberian insentif dilakukan, maka semakin akan tinggi/meningkat kepuasan kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo.
- c. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin sering dilaksanakan kegiatan pelatihan bagi pegawai, maka semakin bagus/meningkat kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo.
- d. Pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai, semakin sering dilakukan peningkatan dalam pemberian insentif untuk para pegawai, maka semakin tinggi/meningkat kinerja yang dilakukan pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo.
- e. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo, bahkan akan terjadi semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo semakin rendah. Hal ini disebabkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediasi antara pelatihan dan pemberian insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Situbondo
- f. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja hasil statistik menunjukkan nilai negatif, akan tetapi nilai tersebut dalam koefisien path dinyatakan kategori kuat. Hal ini berarti pengaruh tersebut masih dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kegiatan pelatihan para pegawai. Dengan memperhatikan sasaran dan tujuan dari pelatihan tersebut agar dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- g. Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah nilai statistik menunjukkan negatif, akan tetapi nilai tersebut dalam koefisien path dinyatakan kategori kuat. Hal ini berarti pengaruh tersebut masih dapat ditingkatkan dengan cara atau upaya meningkatkan pemberian insentif para pegawai dengan memperhatikan senioritas dan lama kerja seorang pegawai tersebut. Agar pegawai yang

senior merasa dihargai oleh instansi dan dapat menimbulkan kinerja yang baik dikalangan pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, diketahui bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka penulis memberikan saran-saran berikut :

- a. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Situbondo. Pimpinan perlu lebih memperhatikan terhadap kekosongan pegawai sehingga pegawai yang ada tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang dobel. Dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif yaitu dengan cara antara rekan kerja saling kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Inspektorat Kabupaten Situbondo hendaknya lebih meningkatkan kegiatan pelatihan, pemberian insentif maupun meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi pegawainya baik langsung maupun secara tidak langsung, karena semuanya akan meningkatkan kinerja pegawainya. Namun yang perlu untuk diperhatikan adalah pelaksanaan SOP dan Tupoksi masing-masing bagian baik jabatan struktural maupun fungsional lainnya yang akan menunjang keberhasilan suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ahmadi, H., 2009, "Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22, No. 1, pp. 40-54
- Al-Aameri, A.S., 2000, "Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", *Saudi Medical Journal*, Vol. 21 (6): 531 -535
- Arikunto, S. 2008. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Reika Cipta.
- Agustin, arindiah Citra Dewi 2010. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja (studi pada Karyawan Persada Swalayan Malang)* .Jurnal Usu
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga

- Dharma. 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, Agus, et, al (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PPSK-UGM
- Gujarati, Damondar. 2003 *Ekonometrika Dasar: Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, Nur dan supomo, Bambang. 2002 *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntasi dan Manajemen*, Yogyakarta; BPFE
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Loebis. 2008. *Pengaruh Pemberian Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Balai Yasa Pulo Brayan PT. Kereta Api Medan*. Jurnal Usu
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V. A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya offset
- Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moehariono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Moekijat, 2000. *Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Bandung: Mandar Maju.
- Natasari dkk. 2012. *Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Non Material terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja PG. Kebon Agung Malang*. Jurnal Universitas Brawijaya Malang
- Nazir, Moh., 2004. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. Dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Saragih, Syaiful Amri. 2010. *Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Di Tebing Tinggi*. Jurnal USU

- Simamora, Henry. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Solimun. 2000. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*, Cetakan 1. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sutono. 2000. *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Sepatu Bata Tbk*. Jurnal USU
- Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- SuwatnodanPriansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarno, Bambang, 1998. *Metode Kuantitatif untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*. Sekolah Pasca Sarjana IKIP Bandung
- Sevilla, Consuelo G. et. al (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999



LAMPIRAN A
KUESIONER

KUESIONER
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS NEGERI JEMBER

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA
(Studi kasus pada Inspektorat Kabupaten Situbondo)

No Responden :(Diisi oleh peneliti)

Tanggal/Bulan/Tahun :/...../.....

Petunjuk Menjawab

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pernyataan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara memberi tanda rumput(√) pada kotak jawab yang dianggap sesuai. Berikut ini disajikan.

STS	: Sangat Tidak Setuju/kurang sekali bernilai skor	1
TS	: Tidak setuju/baik/kurang bernilai skor	2
S	: Setuju/baik/suka bernilai skor	3
SS	: Sangat Setuju/baik/suka bernilai skor	4

2. Pernyataan dengan lima kategori pilihan:

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

Contoh: Saling bekerjasama sesama pegawai memberikan perasaan nyaman di Kantor Inspektorat Kabupaten Situbondo.

STS	TS	S	SS
		√	

Artinya : Responden setuju dengan pernyataan jika bekerjasama sesama pegawai memberikan perasaan nyaman di Kantor Inspektorat Kabupaten Situbondo.

Situbondo, 2015

(.....)

A. IDENTITAS RESPONDEN

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan

Umur :Tahun

Jabatan :

Masa Kerja :

Pendidikan terakhir : 1. SMA / Sederajat

1. Diploma / Sarjana Muda

2. Sarjana / Magister

B. PENGALAMAN KERJA

- Riwayat pekerjaan :

1.
2.
3.
4.

- Kursus/Pelatihan yang pernah diikuti di luar instansi :

1.
2.
3.
4.
5.

- Kursus/Pelatihan yang pernah diikuti dalam instansi :

1.
2.
3.
4.
5.

No	Variabel/Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
I.	Kinerja Pegawai/Kuantitas Pekerjaan (Y)				
1.	Banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.				
2.	Jumlah hasil pekerjaan yang telah dicapai sesuai pengembangan yang telah diprogramkan				
3.	Pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara tepat dalam waktu yang cepat				
	Kinerja Pegawai/Kualitas Pekerjaan				
4.	Kehalusan/kebagusan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai di kantor selalu diutamakan				
5.	Setiap menyelesaikan pekerjaan, setiap pegawai selalu mengutamakan kebersihan di kantor				
6.	Pegawai selalu mengutamakan ketelitian dalam bekerja di kantor				
	Kinerja Pegawai/Ketepatan Waktu				
7.	Pegawai selalu cepat melaksanakan pekerjaannya sesuai agenda yang telah ditentukan				
8.	Ketepatan melaksanakan sasaran program kerja selalu diutamakan dengan memperhatikan kebutuhan program di kantor				
II.	Kepuasan Kerja/Pekerjaan itu sendiri (Z)				
9.	Pegawai akan senang bekerja apabila sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.				
10.	Pegawai akan merasa dihargai apabila keterampilan kerjanya dihargai oleh teman-teman kerja di kantornya				
11.	Pegawai akan lebih giat bekerja apabila lembaga memberikan kebebasan untuk berinovasi mengembangkan kemampuannya				
12.	Pegawai merasa dihargai oleh teman-teman kantor dengan umpan balik hasil pekerjaannya				
	Kepuasan Kerja/Pembayaran				
13.	Pelaksanaan sistem upah kepada para pegawai dilakukan secara proporsional.				
14.	Pemberian kebijakan promosi kepada pegawai sesuai dengan tingkat ketrampilan yang dimiliki.				
	Kepuasan Kerja/ Kepenyeliaan/Pengawas				
15.	Dalam suasana bekerja, pegawai lebih suka mempunyai pengawas yang adil pada setiap hubungan dengan sesama pegawai				
16.	Pegawai akan lebih senang apabila terdapat kerja sama antar sesama pegawai				
	Kepuasan Kerja/ Rekan Kerja				
17.	Setiap pegawai menginginkan rekan kerja yang ramah untuk bekerja di kantor				
18.	Terdapat perasaan sangat senang apabila sesama pegawai saling mendukung dalam bekerja				

III.	Pelatihan (X1)/Instruktur				
19.	Instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan kepada tiap pegawai memiliki kualifikasi /kompetensi yang memadai sesuai bidangnya,				
20.	Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan pada pegawai				
	Pelatihan (X1) Peserta				
21.	Peserta yang mengikuti pelatihan diseleksi terlebih dahulu				
22.	Peserta pelatihan mempunyai semangat tinggi untuk mengikuti pelatihan				
	Pelatihan (X1)/Materi				
23.	Materi atau kurikulum yang disampaikan kepada pegawai sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai.				
24.	Materi pelatihan selalu <i>update</i> agar pegawai sebagai peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.				
25.	Materi yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai yaitu kebutuhan pegawai untuk peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan				
	Pelatihan (X1)/Metode				
26.	Metode pelatihan yang diberikan kepada para pegawai akan berlangsungnya efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.				
	Pelatihan (X1)/Tujuan				
27.	Tujuan pelatihan sesuai dengan penyusunan rencana aksi (<i>action play</i>) dan penetapan sasaran, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan seblumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut				
28.	Tujuan pelatihan yang diselenggarakan untuk pegawai diharapkan sesuai dengan hasil yang diharapkan.				
29.	pelatihan untuk pegawai diharapkan akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuannya dalam bekerja				
30.	Pelatihan untuk pegawai dibutuhkan sebagai sarana untuk menunjang karirnya dalam organisasi/ satuan kerja perangkat daerah				
	Pelatihan (X1)/Sasaran				
31.	Sasaran pelatihan untuk pegawai selalu ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (<i>measurable</i>).				
IV.	Pemberian Insentif/Kinerja (X2)				
32.	Besarnya insentif yang diperoleh ditentukan oleh kinerja pegawai pada setiap kegiatan kantor				
33.	Pegawai layak mendapatkan insentif dikarenakan mempunyai kemampuan tinggi lebih dibandingkan dengan pegawai lain.				

	Pemberian Insentif/ Lama Kerja				
34.	Pegawai tidak layak mendapatkan insentif dikarenakan pola kerjanya lamban				
	Pemberian Insentif/ Senioritas				
35.	Pegawai senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang lain dalam bekerja sehingga layak mendapatkan insentif				
	Pemberian Insentif/ Keadilan dan Kelayakan				
36.	Setiap pengorbanan pegawai dalam bekerja yang menunjukkan loyalitas pada lembaga layak mendapatkan insentif				
37.	Pemberian insentif juga layak diberikan kepada pegawai yang mempunyai spesifikasi /keahlian tertentu				
38.	Besarnya pemberian insentif pada pegawai harus layak sesuai dengan kebutuhan kondisi lingkungan sosial di mana mereka bekerja				

Frekuensi Variabel Pelatihan (X1)**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	14	41.2	41.2	44.1
	4	19	55.9	55.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	9	26.5	26.5	35.3
	4	22	64.7	64.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	12	35.3	35.3	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	14	41.2	41.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	12	35.3	35.3	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	13	38.2	38.2	44.1
	4	19	55.9	55.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	14	41.2	41.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	52.9	52.9	52.9
	4	16	47.1	47.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	12	35.3	35.3	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	13	38.2	38.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	11	32.4	32.4	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	22	64.7	64.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	13	38.2	38.2	41.2
	4	20	58.8	58.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel Insentif (X2)**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	16	47.1	47.1	52.9
	4	16	47.1	47.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	14	41.2	41.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	13	38.2	38.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	17.6	17.6	17.6
	3	12	35.3	35.3	52.9
	4	16	47.1	47.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	16	47.1	47.1	50.0
	4	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	17	50.0	50.0	52.9
	4	16	47.1	47.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	12	35.3	35.3	41.2
	4	20	58.8	58.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	10	29.4	29.4	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	11	32.4	32.4	35.3
	4	22	64.7	64.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	10	29.4	29.4	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	15	44.1	44.1	55.9
	4	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	13	38.2	38.2	41.2
	4	20	58.8	58.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	11	32.4	32.4	44.1
	4	19	55.9	55.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	11	32.4	32.4	38.2
	4	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	17	50.0	50.0	55.9
	4	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	12	35.3	35.3	41.2
	4	20	58.8	58.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	13	38.2	38.2	47.1
	4	18	52.9	52.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	21	61.8	61.8	70.6
	4	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	18	52.9	52.9	64.7
	4	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	14.7	14.7	14.7
	3	18	52.9	52.9	67.6
	4	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	17	50.0	50.0	58.8
	4	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	19	55.9	55.9	64.7
	4	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	24	70.6	70.6	76.5
	4	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	14.7	14.7	14.7
	3	17	50.0	50.0	64.7
	4	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	20	58.8	58.8	70.6
	4	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Korelasi Variabel Pelatihan (X1)

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	Pelatihan
x1.1	Pearson Correlation	1	.810**	.909**	.484**	.909**	.612**	.834**	.481**	.909**	.738**	.522**	.301	.858**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.002	.083	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.2	Pearson Correlation	.810**	1	.810**	.602**	.810**	.634**	.826**	.458**	.810**	.808**	.553**	.364*	.768**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.001	.035	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.3	Pearson Correlation	.909**	.810**	1	.495**	1.000**	.707**	.760**	.600**	1.000**	.756**	.606**	.378*	.953**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.027	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4	Pearson Correlation	.484**	.602**	.495**	1	.495**	.400*	.439**	.727**	.495**	.444**	.327	.210	.445**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.003		.003	.019	.009	.000	.003	.009	.059	.234	.008	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.5	Pearson Correlation	.909**	.810**	1.000**	.495**	1	.707**	.760**	.600**	1.000**	.756**	.606**	.378*	.953**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.027	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.6	Pearson Correlation	.612**	.634**	.707**	.400*	.707**	1	.641**	.389*	.707**	.559**	.764**	.485**	.746**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.019	.000		.000	.023	.000	.001	.000	.004	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.7	Pearson Correlation	.834**	.826**	.760**	.439**	.760**	.641**	1	.338	.760**	.742**	.407*	.290	.796**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.000	.000		.051	.000	.000	.017	.096	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.8	Pearson Correlation	.481**	.458**	.600**	.727**	.600**	.389*	.338	1	.600**	.357*	.299	.254	.539**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.004	.006	.000	.000	.000	.023	.051		.000	.038	.086	.147	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.9	Pearson Correlation	.909**	.810**	1.000**	.495**	1.000**	.707**	.760**	.600**	1	.756**	.606**	.378*	.953**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.027	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.10	Pearson Correlation	.738**	.808**	.756**	.444**	.756**	.559**	.742**	.357*	.756**	1	.496**	.390*	.705**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.000	.001	.000	.038	.000		.003	.023	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.11	Pearson Correlation	.522**	.553**	.606**	.327	.606**	.764**	.407*	.299	.606**	.496**	1	.473**	.563**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.059	.000	.000	.017	.086	.000	.003		.005	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.12	Pearson Correlation	.301	.364*	.378*	.210	.378*	.485**	.290	.254	.378*	.390*	.473**	1	.428*	.514**
	Sig. (2-tailed)	.083	.035	.027	.234	.027	.004	.096	.147	.027	.023	.005		.012	.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.13	Pearson Correlation	.858**	.768**	.953**	.445**	.953**	.746**	.796**	.539**	.953**	.705**	.563**	.428*	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.012		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Pelatihan	Pearson Correlation	.894**	.889**	.949**	.626**	.949**	.801**	.825**	.624**	.949**	.820**	.694**	.514**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Korelasi Variabel Insentif (X2)

Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2
x2.1 Pearson Correlation	1	.519**	.590**	.582**	.566**	.517**	.776**	.807**
Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.002	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.2 Pearson Correlation	.519**	1	.518**	.538**	.479**	.786**	.684**	.798**
Sig. (2-tailed)	.002		.002	.001	.004	.000	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.3 Pearson Correlation	.590**	.518**	1	.458**	.729**	.522**	.826**	.822**
Sig. (2-tailed)	.000	.002		.006	.000	.002	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.4 Pearson Correlation	.582**	.538**	.458**	1	.375*	.468**	.630**	.740**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.006		.029	.005	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.5 Pearson Correlation	.566**	.479**	.729**	.375*	1	.378*	.746**	.749**
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.029		.028	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.6 Pearson Correlation	.517**	.786**	.522**	.468**	.378*	1	.708**	.768**
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002	.005	.028		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2.7 Pearson Correlation	.776**	.684**	.826**	.630**	.746**	.708**	1	.950**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x2 Pearson Correlation	.807**	.798**	.822**	.740**	.749**	.768**	.950**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Korelasi Variabel Kepuasan (Z)

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9	z10	Kepuasan
z1	Pearson Correlation	1	.571**	.862**	.547**	.729**	.588**	.743**	.388*	.854**	.836**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.023	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z2	Pearson Correlation	.571**	1	.571**	.258	.712**	.681**	.562**	.544**	.615**	.561**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.141	.000	.000	.001	.001	.000	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z3	Pearson Correlation	.862**	.571**	1	.547**	.811**	.653**	.743**	.539**	.854**	.767**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z4	Pearson Correlation	.547**	.258	.547**	1	.462**	.261	.568**	.499**	.517**	.480**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.001	.141	.001		.006	.136	.000	.003	.002	.004	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z5	Pearson Correlation	.729**	.712**	.811**	.462**	1	.507**	.651**	.513**	.786**	.705**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006		.002	.000	.002	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z6	Pearson Correlation	.588**	.681**	.653**	.261	.507**	1	.465**	.517**	.634**	.546**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.136	.002		.006	.002	.000	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z7	Pearson Correlation	.743**	.562**	.743**	.568**	.651**	.465**	1	.306	.800**	.646**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.006		.078	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z8	Pearson Correlation	.388*	.544**	.539**	.499**	.513**	.517**	.306	1	.418*	.324	.628**
	Sig. (2-tailed)	.023	.001	.001	.003	.002	.002	.078		.014	.061	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z9	Pearson Correlation	.854**	.615**	.854**	.517**	.786**	.634**	.800**	.418*	1	.826**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.014		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
z10	Pearson Correlation	.836**	.561**	.767**	.480**	.705**	.546**	.646**	.324	.826**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.004	.000	.001	.000	.061	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Kepuasan	Pearson Correlation	.894**	.750**	.921**	.649**	.853**	.736**	.810**	.628**	.914**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Korelasi Variabel Kinerja (Y)

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Kinerja
y1	Pearson Correlation	1	.654**	.515**	.540**	.509**	.370*	.415*	.308	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.001	.002	.031	.015	.077	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y2	Pearson Correlation	.654**	1	.591**	.756**	.516**	.586**	.564**	.413*	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000	.001	.015	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y3	Pearson Correlation	.515**	.591**	1	.639**	.613**	.514**	.706**	.643**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y4	Pearson Correlation	.540**	.756**	.639**	1	.698**	.644**	.673**	.459**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y5	Pearson Correlation	.509**	.516**	.613**	.698**	1	.604**	.653**	.424*	.798**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.000		.000	.000	.013	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y6	Pearson Correlation	.370*	.586**	.514**	.644**	.604**	1	.743**	.366*	.760**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.002	.000	.000		.000	.033	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y7	Pearson Correlation	.415*	.564**	.706**	.673**	.653**	.743**	1	.547**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.015	.001	.000	.000	.000	.000		.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y8	Pearson Correlation	.308	.413*	.643**	.459**	.424*	.366*	.547**	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.077	.015	.000	.006	.013	.033	.001		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Kinerja	Pearson Correlation	.684**	.810**	.839**	.863**	.798**	.760**	.847**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Reliabilitas Masing-Masing Variabel

Reliabilitas Variabel Pelatihan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	13

Reliabilitas Variabel Insentif (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	8

Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	11

Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	9

Regression : Struktur I

Pengaruh Pelatihan, Pemberian Insentif dan Kepuasan kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kepuasan	29.33	6.779	34
Pelatihan	38.73	8.818	34
Insentif	20.82	4.871	34

Correlations

		kepuasan	Pelatihan	Insentif
Pearson Correlation	kepuasan	1.000	.855	.874
	Pelatihan	.855	1.000	.746
	Insentif	.874	.746	1.000
Sig. (1-tailed)	kepuasan	.	.000	.000
	Pelatihan	.000	.	.000
	Insentif	.000	.000	.
N	kepuasan	34	34	34
	Pelatihan	34	34	34
	Insentif	34	34	34

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Insentif , ^a Pelatihan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.925(a)	.856	.847	2.650	2.629

a Predictors: (Constant), Insentif, Pelatihan

b Dependent Variable: kepuasan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1298.729	2	649.365	92.450	.000(a)
	Residual	217.743	31	7.024		
	Total	1516.472	33			

a Predictors: (Constant), Insentif, Pelatihan

b Dependent Variable: kepuasan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	.282	2.188		.129	.898		
	Pelatihan	.352	.079	.458	4.479	.000	.443	2.258
	Insentif	.740	.142	.532	5.201	.000	.443	2.258

a Dependent Variable: kepuasan

Collinearity Diagnostics(a)

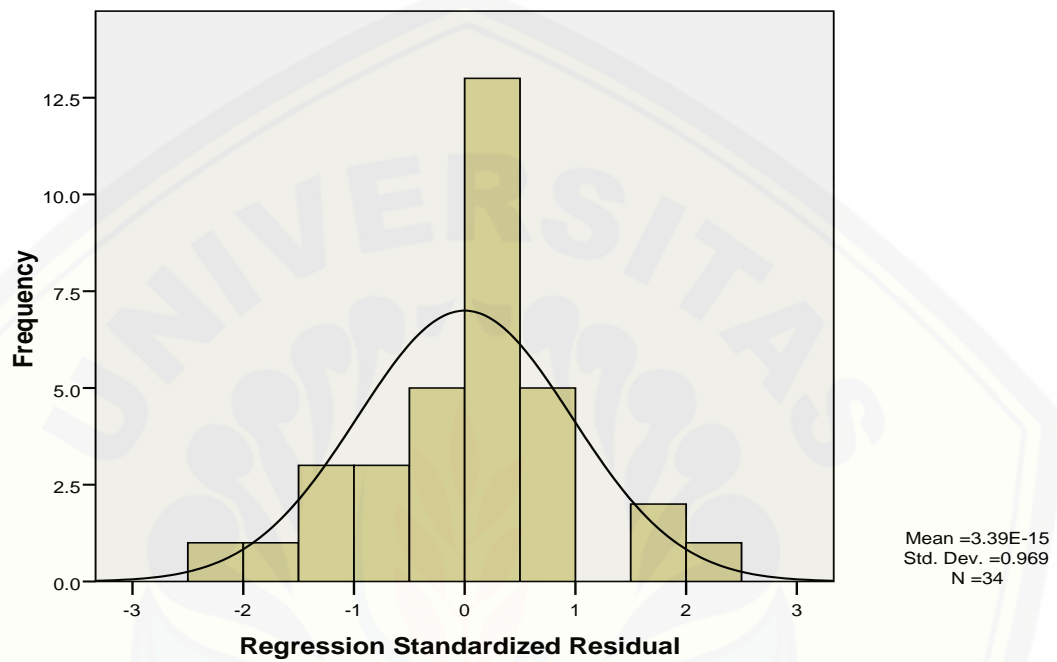
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				Insentif	(Constant)	Pelatihan
1	1	2.958	1.000	.00	.00	.00
	2	.029	10.089	.99	.10	.15
	3	.012	15.415	.00	.90	.85

a Dependent Variable: kepuasan

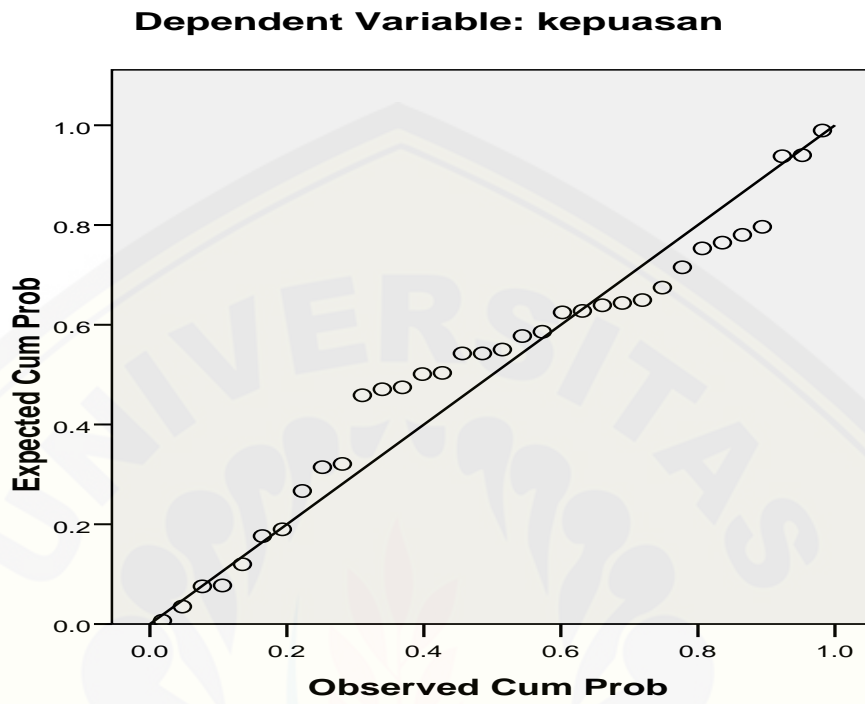
Charts

Histogram

Dependent Variable: kepuasan

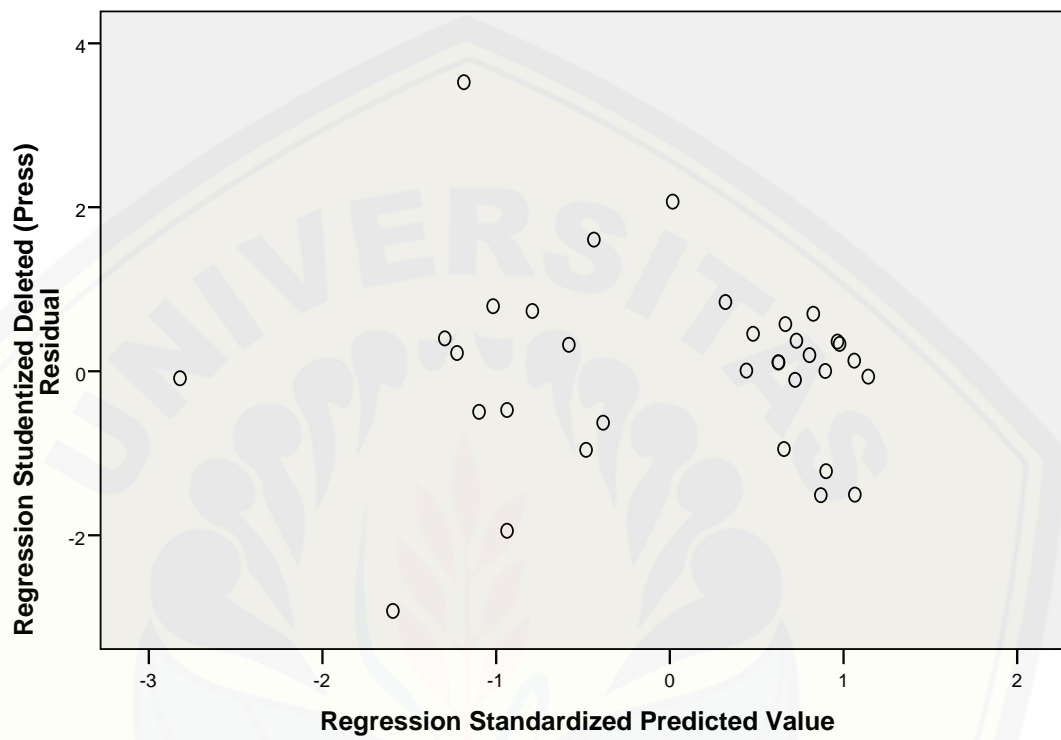


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: kepuasan



Regression : Struktur II

Pengaruh Pelatihan, Pemberian Insentif dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai

Correlations

		kinerja	Pelatihan	Insentif	kepuasan
Pearson Correlation	kinerja	1.000	.563	.564	.476
	Pelatihan	.563	1.000	.746	.855
	Insentif	.564	.746	1.000	.874
	kepuasan	.476	.855	.874	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja	.	.000	.000	.002
	Pelatihan	.000	.	.000	.000
	Insentif	.000	.000	.	.000
	kepuasan	.002	.000	.000	.
N	kinerja	34	34	34	34
	Pelatihan	34	34	34	34
	Insentif	34	34	34	34
	kepuasan	34	34	34	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan, Pelatihan, Insentif ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.640 ^a	.409	.350	4.210	2.531

a. Predictors: (Constant), kepuasan, Pelatihan, Insentif

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	368.703	3	122.901	6.934	.001 ^a
	Residual	531.757	30	17.725		
	Total	900.460	33			

a. Predictors: (Constant), kepuasan, Pelatihan, Insentif

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.751	3.477		1.942	.062		
	Pelatihan	.344	.160	.580	2.145	.040	.269	3.719
	Insentif	.671	.309	.625	2.168	.038	.237	4.228
	kepuasan	-.436	.285	-.566	-1.529	.137	.144	6.965

a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Pelatihan	Insentif	kepuasan
1	1	3.950	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.033	10.916	.98	.02	.03	.02
	3	.012	17.806	.01	.56	.43	.00
	4	.005	29.153	.02	.41	.53	.98

a. Dependent Variable: kinerja

Uji Linieritas

Kinerja * Pelatihan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * Pelatihan	Between Groups	(Combined)	763.038	23	33.176	2.414	.075
		Linearity	285.342	1	285.342	20.764	.001
		Deviation from Linearity	477.696	22	21.713	1.580	.230
Within Groups			137.422	10	13.742		
Total			900.460	33			

Kinerja * Insentif

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * Insentif	Between Groups	(Combined)	657.383	20	32.869	1.758	.149
		Linearity	286.157	1	286.157	15.304	.002
		Deviation from Linearity	371.227	19	19.538	1.045	.479
Within Groups			243.077	13	18.698		
Total			900.460	33			

Kinerja * Kepuasan kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * kepuasan	Between Groups	(Combined)	785.784	24	32.741	2.570	.071
		Linearity	204.342	1	204.342	16.037	.003
		Deviation from Linearity	581.442	23	25.280	1.984	.144
Within Groups			114.676	9	12.742		
Total			900.460	33			