



**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA KARYAWAN BALAI PEMBIBITAN TERNAK  
DAN HIJAUAN MAKANAN TERNAK  
GARAHAN - JEMBER**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Jember

Terima  
No. Induk  
Klasifikasi  
1 701 05  
Klasifikasi  
612.3  
DIR  
a

Oleh :

**R. PARI BHRAMANTO DIRGANTORO**

**NIM : 020820101041**

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**2004**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS :**

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal : 20 Oktober 2004

Oleh :

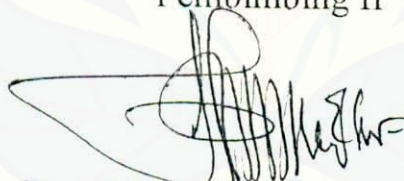
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP. 130 350 765

Pembimbing II



Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

NIP. 131 627 513

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Universitas Jember



Prof. Ir. Made Sedhana

NIP. 130 206 216

Ketua Program Studi

Manajemen



Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP. 130 350 765

**JUDUL TESIS**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
KARYAWAN BALAI PEMBIBITAN TERNAK DAN HIJAUAN  
MAKANAN TERNAK GARAHAN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : R. PARI BHRAMANTO DIRGANTORO  
N.I.M : 020820101041  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA


telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal

**28 OKTOBER 2004**


dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

Ketua,

  
Dr. R. ANDI SULARSO, MSM  
NIP. 131 624 475

Anggota I,

  
Drs. H. MARJANTO, MM.  
NIP. 130 324 100

Anggota II,

  
PROF. DR. H. HARIJONO, SU.Ec.  
NIP. 130 350 765



**Mengetahui/Menyetujui**  
Universitas Jember Program Pascasarjana  
Program Studi Manajemen  
Ketua Program Studi



  
Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.  
NIP. 130 350 765

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas kasih dan berkatnya yang agung sehingga pada akhirnya penelitian dan penulisan tesis yang berjudul : “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Garahan Jember” ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Dalam penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dorongan berbagai pihak, oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

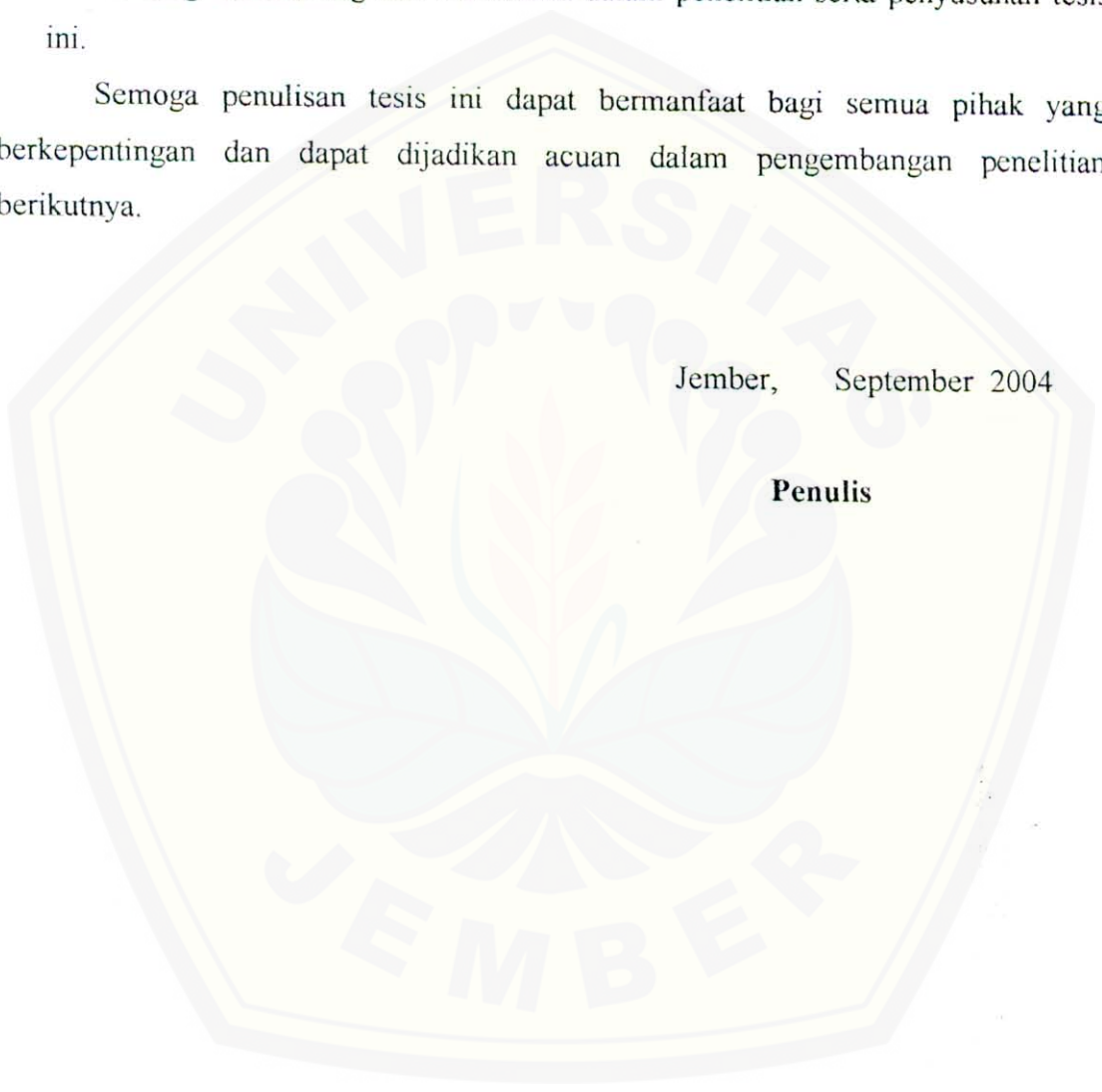
1. Prof. Dr. H. Harijono, SU. Ec., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember dan juga selaku pembimbing utama yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan dorongan penulis dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
2. Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS., selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan arahan dan pembinaan pada penulis dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
3. Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan pemberian fasilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister Manajemen.
4. Kepala Dinas Peternakan Propinsi Jawa Timur yang telah memberikan ijin dan fasilitas sebagai tempat penelitian.
5. Kepala BPT dan HMT Garahan Jember beserta staf dan kerjanya yang telah menyediakan sarana dan prasarana sebagai obyek penelitian.
6. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah banyak memberikan dukungan moril, semangat dan rela berkorban selama penulis mengikuti pendidikan Program Studi Manajemen (S-2) Universitas Jember.

7. Segenap rekan-rekan terkasih mahasiswa angkatan IX Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.
8. Semua pihak yang tidak sempat penulis sebut satu persatu yang turut andil dalam mendukung, mendorong dan membantu dalam penelitian serta penyusunan tesis ini.

Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan dapat dijadikan acuan dalam pengembangan penelitian berikutnya.

Jember, September 2004

**Penulis**



## RINGKASAN

R. Pari Bhramanto Dirgantoro, Oktober 2004, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember

Tesis, Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen,  
Universitas Jember

Pembimbing I : Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

Pembimbing II : Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

Kata Kunci : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Garahan Jember

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh dari variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja, terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.

Metode penelitian yang digunakan adalah penjelasan dengan analisis regresi linear berganda, Uji F, Uji t dan Uji Variabel Dominan (Koefisien Beta Standardized). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) BPT dan HMT Garahan Jember, sebanyak 37 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan, serta lingkungan kerja berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan nilai *F-test* sebesar 19,909 dengan signifikansi 0,000 pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,713 yang berarti sebesar 71,3% variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen dalam penelitian, sedangkan 28,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel independen diluar penelitian. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan 0,287 dan nilai *t-test* sebesar 2,902 dengan signifikansi 0,007 pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja 0,387 dan nilai *t-test* sebesar 4,078 dengan signifikansi 0,000 dan pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Nilai koefisien regresi variabel pendidikan dan pelatihan 0,193 dan nilai *t-test* sebesar 1,984 dengan signifikansi 0,026 pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja 0,107 dan nilai *t-test* sebesar 1,675 dengan signifikansi 0,040 pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Dalam penelitian ini ternyata variabel motivasi kerja merupakan variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien  $\beta$  standardised 0,502; variabel kepemimpinan nilai koefisien  $\beta$  standardised 0,304; variabel pendidikan dan pelatihan nilai koefisien  $\beta$  standardised 0,204; variabel lingkungan kerja nilai koefisien  $\beta$  standardised 0,136.

## ABSTRACT

R. Pari Bhramanto Dirgantoro, October 2004, The Analysis on Factors that Influences The Employees' Work Ethics of BPT and HMT Garahan Jember

**Thesis, Jember University, Magister Management, Post Graduate Program**

**Consultant I : Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.**

**Consultant II : Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS**

Key Word : Factors that Influences The Employees' Work Ethics,  
BPT and HMT Garahan Jember

The goal of this research is to analyze the influence variables of leadership, motivation, training and education, and working area upon the employees' work ethics of BPT and HMT in Garahan Jember.

Multiple regressions linear, F-test, t-test and Dominant Variable Test (Coefficient Beta Standardized) are applied in the model of analysis. The population are 37 people taken from whole the government officials of BPT and HMT in Garahan Jember.

The research results simultaneously present that variables of leadership, motivation, training and education, and working area have influence on the increasing of the employees' work ethics in F-test grade as 19,909 significantly 0,000 in the signification level ( $\alpha$ ) 5 %.  $R^2$  grade is 0,713 it means that 71,3 % dependent variables are effected by independent ones in the research, mean while the rest are 28,7 % influenced by independent variables out of the research. The regression coefficient grade of leadership variable is 0,287 and t-test grade as 2,902 significantly 0,007 in the signification level ( $\alpha$ ) 5 %. The regression coefficient grade of motivation variable is 0,387 and t-test grade as 4,078 significantly 0,000 in the signification level ( $\alpha$ ) 5 %. The regression coefficient grade of training and education variable is 0,193 and t-test grade as 1,984 significantly 0,026 in the signification level ( $\alpha$ ) 5 %. The regression coefficient grade of working are variables is 0,107 and t-test grade as 1,675 significantly 0,040 in the signification level ( $\alpha$ ) 5 %. The research concludes that the most dominant variable is motivation which influences upon the employees' work ethich in the coefficient  $\beta$  standardized grade as 0,502; the coefficient  $\beta$  standardized grade of leadership variable is 0,304; the coefficient  $\beta$  standardized grade of training and education variable is 0,204; the coefficient  $\beta$  standardized grade of working area variable is 0,136

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
RINGKASAN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Kepemimpinan .....	9
2.1.3 Motivasi .....	11
2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan .....	13
2.1.5 Lingkungan Kerja .....	14
2.1.6 Kinerja Pegawai .....	15
2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	15
2.1.6.2 Pengukuran Kinerja Pegawai .....	15
2.1.6.3 Penilaian Prestasi Kerja .....	16
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	16
2.2.1 Mathieu .....	16
2.2.2 Sitorus .....	17



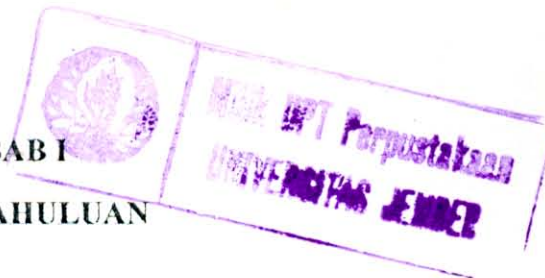
2.2.3 Rudi Kusubagio .....	17
2.2.4 Coriejati Rita .....	17
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> .....	<b>18</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	18
3.2 Hipotesis .....	19
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>20</b>
4.1 Obyek Penelitian .....	20
4.1.1 Desain Penelitian .....	20
4.2 Populasi dan Sampel .....	21
4.3 Metode Pengumpulan Data .....	21
4.4 Identifikasi Variabel .....	21
4.5 Definisi Operasional Variabel .....	22
4.5.1 Variabel bebas ( $X_1$ ), Kepemimpinan .....	22
4.5.2 Variabel bebas ( $X_2$ ), Motivasi Kerja .....	23
4.5.3 Variabel bebas ( $X_3$ ), Pendidikan dan Pelatihan .....	24
4.5.4 Variabel bebas ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja .....	24
4.5.5 Variabel Terikat ( $Y$ ), Kinerja .....	25
4.6 Pengolahan Data .....	26
4.6.1 Pengumpulan Data .....	27
4.6.2 Teknik Pengumpulan Data .....	27
4.7 Analisis Data .....	27
4.7.1 Teknik Analisis Deskriptif .....	28
4.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	28
4.7.3 Teknik Analisis Regresi Linear Berganda .....	30
4.7.4 Uji F .....	31
4.7.5 Uji t (Parsial) .....	32
4.7.6 Uji Variabel Dominan .....	33
<b>Bab V Hasil Penelitian, Analisis dan Pembahasan</b> .....	<b>34</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	34
5.1.1 Gambaran Umum BPT dan HMT Garahan Jember .....	34
5.1.2 Gambaran Umum Karyawan .....	36
5.2 Analisis Hasil Penelitian .....	41
5.2.1 Variabel Kepemimpinan .....	41
5.2.2 Variabel Motivasi Kerja .....	43

5.2.3 Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	46
5.2.4 Variabel Lingkungan Kerja .....	48
5.2.5 Variabel Kinerja Karyawan .....	50
5.3 Analisis Pengujian Validitas .....	51
5.4 Analisis Pengujian Reliabilitas .....	54
5.5 Hasil Uji Hipotesis .....	54
5.6 Analisa Regresi Berganda .....	55
5.6.1 Hasil Uji F-test .....	57
5.6.2 Hasil Uji t-test .....	58
5.6.3 Hasil Uji Variabel Dominan .....	59
5.7 Pembahasan Hasil Analisis .....	60
Bab VI Kesimpulan dan Saran .....	65
6.1 Kesimpulan .....	65
6.2 Saran .....	66
DAFTAR PUSTAKA .....	67
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 5.1	Jumlah Karyawam BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004 .....	36
Tabel 5.2	Usia Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004 .....	38
Tabel 5.3	Masa Kerja Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember .....	38
Tabel 5.4	Tingkat Pendidikan Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember	39
Tabel 5.5	Pangkat/Golongan Ruang Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004 .....	40
Tabel 5.6	Pendapatan Responden Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004 .....	40
Tabel 5.7	Variabel Kepemimpinan .....	42
Tabel 5.8	Variabel Motivasi Kerja .....	44
Tabel 5.9	Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	46
Tabel 5.10	Variabel Lingkungan Kerja .....	48
Tabel 5.11	Variabel Kinerja Karyawan .....	50
Tabel 5.12	Hasil uji validitas variabel dependen dan variabel independen	52
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Reliabilitas variabel dependen dan variabel Independen .....	54
Tabel 5.14	Regresi berganda Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	55
Tabel 5.15	Hasil Uji-t Variabel Independen Terhadap variabel Dependen	58
Tabel 5.16	Hasil Uji Variabel Dominan Hasil Uji Dominan .....	60

BAB I  
PENDAHULUAN



**1.1. Latar Belakang Masalah**

Semakin disadari oleh banyak pihak, bahwa di era teknologi dan informasi yang menglobal ini, peran manusia dalam menjalankan roda suatu organisasi merupakan unsur yang penting. Sehingga diperlukan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya pengintegrasian kebutuhan personil agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh sebab itu diperlukan pemeliharaan hubungan yang kontinyu dan serasi dengan karyawan, dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Dessler, G. (1993 : 4) mengemukakan, bahwa Tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yang efektif meliputi :

1. Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat.
2. Memulai karyawan baru (orientasi) dalam organisasi.
3. Melatih karyawan untuk jabatan, bagi mereka yang masih baru.
4. Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang.
5. Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan dari setiap orang.
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen.
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Hal terpenting yang harus diperhatikan agar tujuan organisasi dapat tercapai, antara lain adalah pemeliharaan hubungan antar karyawan, menyangkut motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling dan penerapan sanksi disipliner, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup karyawan para pekerja.

Demikian pula dengan adanya perubahan dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia menuntut perubahan yang dapat memainkan suatu peran agar lebih mementingkan organisasi. Kecenderungan perubahan lingkungan manajemen sumber daya manusia ini diakibatkan keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi dan perubahan-perubahan dalam jabatan dan pekerjaan, Dessler G, (1997 : 6).

Proses penataan pegawai merupakan salah satu faktor penunjang untuk mencapai keseimbangan antara sumber daya yang ada dengan tugas dan fungsi yang diperlukan dalam mencapai produktifitas kerja. Manajer sebagai pimpinan/sebagai atasan dari pegawainya dapat menentukan kebutuhan bawahan dengan mengamati tindakan-tindakan pegawainya, dan juga dapat meramalkan tindakan-tindakan stafnya dengan mengetahui kebutuhannya, Domi C. Matutina, et all., (1993 : 17).

Karyawan akan semakin dapat meningkatkan peran aktifnya dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dengan baik, apabila didukung oleh kesadaran karyawan itu sendiri akan kedudukannya dalam organisasi, serta menghayati hak dan kewajibannya.

Dalam perannya membantu pemerintahan sebagai pengatur dan pengendali jalannya pemerintahan, pegawai negeri mempunyai kedudukan yang sangat penting, yaitu sebagai; aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat, yang patuh pada kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, pemerintah, dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan (UU No. 8 Tahun 1974).

Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Garahan Jember (BPT dan HMT Garahan Jember), adalah instansi Pemerintah dibawah naungan Dinas Peternakan Propinsi Jawa Timur. Berdasarkan Perda No. 19 Tahun 2000 BPT dan HMT Garahan

memfokuskan pada upaya percepatan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, yang dapat menyentuh langsung pada tingkat kesejahteraan masyarakat, seperti yang telah dilakukan oleh BPT dan HMT Garahan Jember dalam mengemban tugas dibidang budidaya dan pengembangan ternak.

Sejalan hal tersebut diatas maka sebagai perwujudannya telah ditetapkan visi dan misi Dinas Peternakan Propinsi Jawa Timur. Adapun visinya yaitu : "Membangun peternakan yang tangguh berwawasan industri global tahun 2005". Sedangkan misinya yang menggambarkan tujuan umum adalah:

- Penggunaan teknologi tepat guna yang berwawasan ramah lingkungan
- Peningkatan kualitas pemberdayaan masyarakat peternakan yang berperan aktif dalam merubah pola usaha peternakan tradisional menjadi pola usaha peternakan bisnis
- Membangun sistem kelembagaan yang tangguh serta mewujudkan adanya kepastian hukum menuju peternak mandiri
- Pengembangan produk-produk unggulan yang berdaya saing dalam menghadapi pasar global

Oleh sebab itu pemberdayaan BPT dan HMT sebagai ujung tombak pelayanan masyarakat secara langsung di bidang peternakan, terus dikembangkan dan disosialisasikan pada masyarakat terhadap hasil-hasil yang dicapai dalam pembibitan ternak dan pembibitan hijauan makanan ternak serta pengkajian teknologi terapan bidang peternakan.

Pada masa otonomi daerah seperti saat ini, dimana pelimpahan tugas dan wewenang bagi Pemerintah Daerah semakin menonjol, maka dituntut peran aktif dalam melaksanakan kewajiban dan tugas-tugas misi pemerintah dalam membangun negeri ini.

Untuk mendukung program kerja dan keberhasilan pembangunan Peternakan maka diperlukan kinerja dinas dan pelayanan yang baik kepada masyarakat guna mewujudkan keberhasilan pelaksanaan tugas dibidang peternakan maka harus dimulai dulu dengan peningkatan kinerja aparturnya, selain itu juga diberikan motivasi, dan penanaman

kedisiplinan serta tingkat pendidikan dan pelatihan yang tinggi, sehingga diperoleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Kinerja Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Garahan Jember (BPT dan HMT Garahan Jember) yang dirasa masih kurang maksimal, tidak terlepas dari ketersediaan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang handal, pengawasan dan serta fasilitas yang memadai, oleh sebab itu pula diperlukan kepemimpinan yang baik agar target yang ditetapkan oleh Dinas Peternakan Propinsi Jawa Timur dapat tercapai. Disamping itu pula karyawan perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada warga masyarakat dalam penyediaan bibit ternak domba dan kambing jenis unggul, selain itu pula perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, agar dapat saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1989:45), yang menyatakan bahwa motivasi dari para pimpinan, kedisiplinan serta pendidikan dan pelatihan bagi aparatur negara harus dilaksanakan. Hal ini karena tidak saja meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, akan tetapi juga dalam rangka mempercepat pematapan dan perwujudan aparatur pemerintah yang mampu dan handal.

Pada instansi pemerintah, untuk penilaian kinerja personil digunakan acuan daftar yang memuat hasil; Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bagi Calon pegawai negeri/pegawai negeri sipil, yang dilaksanakan sebagai usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai atau personil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja (PP No. 10, 1979).

Dalam pencapaian tujuan organisasi sangat diperlukan manajemen sumber daya manusia, dalam rangka pembinaan, pengarahan, pelatihan, koordinasi dan penghargaan agar kepuasan kerja dapat dipenuhi. Melihat besarnya peran sumber daya manusia atau karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hadirnya karyawan yang memiliki kecakapan dan ketrampilan serta motivasi dan kedisiplinan dalam diri masing-masing individu sangat dibutuhkan.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka dilakukan penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Garahan Jember.

## 1.2. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur Nomor 19 Tahun 2000, maka sebagai instansi yang bergerak dibidang teknis pembibitan dan budidaya ternak serta hijauan makanan ternak, dituntut harus dapat menghasilkan bibit ternak yang bermutu dan unggul, sehingga dapat memperbaiki mutu ternak di tingkat petani. Adapun yang menjadi latar belakang permasalahan di BPT dan HMT Garahan Jember untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, sangat dibutuhkan pemimpin yang berkemampuan untuk memimpin dan mengarahkan para karyawan agar punya motivasi kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan. Selain itu juga masih kurangnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan, dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Demikian pula situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung kenyamanan dan keamanan dalam bekerja tentunya dapat mengurangi kegairahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?
2. Apakah faktor-faktor kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?
3. Diantara keempat faktor tersebut diatas, faktor apakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?



1. Apakah faktor-faktor kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?
2. Apakah faktor-faktor kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?
3. Diantara keempat faktor tersebut diatas, faktor apakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang telah disebutkan diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui seberapa jauh, faktor-faktor kepemimpinan, motivasi, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.
2. Untuk mengetahui seberapa jauh, faktor-faktor kepemimpinan, motivasi, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.
3. Untuk mengetahui diantara keempat faktor tersebut, faktor manakah yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat :

1. Sebagai kontribusi akademis terhadap pengembangan ilmu manajemen dan ilmu perilaku organisasi.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
3. Dapat dijadikan acuan oleh para pengambil keputusan pada Insansi BPT dan HMT Garahan Jember, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.

BAB II  
TINJAUAN PUSTAKA



**2.1.Landasan Teori**

**2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan sumber daya manusia memiliki pengertian secara makro dan mikro. Secara makro sumber daya manusia (human resource) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah. Pengertian secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja/organisasi tertentu, baik pemerintah maupun swasta.

Meskipun diakui oleh para ahli bahwa sangatlah sukar untuk mencari definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat diterima secara universal, sehingga semua orang mau menggunakan satu pengertian dari bermacam-macam pengertian mengenai hal tersebut. Sebagai gambaran, dikemukakan beberapa pengertian sumber daya manusia sebagai berikut :

Menurut Dessler G., (1993 : 2) menyatakan : “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijaksanaan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer meliputi; perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian”.

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian semua unsur yang menjadi kekuatan manusia, untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan manusia itu sendiri.

Dari berbagai definisi diatas boleh disarikan, bahwa sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.

### 2.1.1.2. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian. Disamping fungsi pokok tersebut manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi operasional yang terdiri dari beberapa sub fungsi.

Menurut Mangkunegara, AA. Anwar Prabu (2000:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber manusia yaitu :

1. Pengadaan Tenaga Kerja, terdiri atas :
  - a. Perencanaan sumber daya manusia
  - b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan pegawai
  - d. Penempatan Kerja
  - e. Orientasi Kerja
2. Pengembangan tenaga kerja, meliputi :
  - a. Pendidikan dan pelatihan
  - b. Pengembangan
  - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa, meliputi :
  - a. Balas jasa langsung
  - b. Balas jasa tak langsung
4. Integrasi, meliputi :
  - a. Kebutuhan karyawan

- b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja, meliputi :
- a. Komunikasi karyawan
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja, meliputi :  
Pemberhentian karyawan

### 2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan oleh para ahli dalam mendefinisikannya mempunyai arti yang berbeda-beda, akan tetapi bisa kita tarik kesimpulan; adanya hal-hal yang sama. Yaitu setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan dibawahnya.

Terry, G., dalam Domi C. Matutina, et. all., (1993 : 116 – 117), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang-orang atau pemimpin, untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas pekerjaan untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Sedangkan Wahyono P., dalam Domi C. Matutina, et. all., (1993 : 117) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekelompok manusia menuju kearah cita-cita atau tujuan yang diinginkan bersama.

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial, yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang, terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku

terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh, Gary Yukl, terjemahan; Yusuf Udaya (1998 : 2).

R.L. Kahn dalam Heidjrachman dan Suad Husnan (2002 : 218) mengemukakan fungsi-fungsi pemimpin dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila :

1. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
2. Menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
3. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan
4. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka berguna secara organisatoris

Gary Yukl., terjemahan; Yusuf Udaya (1998 : 14) mengemukakan mengenai kepemimpinan dengan mengacu pada variabel yang berhubungan atau kerja sama dengan variabel ciri-ciri pemimpin, perilaku pemimpin dan kekuasaan pemimpin.

1. Ciri kepemimpinan yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama dan yang kurang atau rendah perhatiannya terhadap tugas dan hasil pekerjaan. Ciri-ciri ini sangat terkait dengan gaya kepemimpinan. Domi C. Matutina, et. all., (1993 : 131).
2. Perilaku pemimpin berdasarkan teori dua dimensi, Gary Yukl., terjemahan; Yusuf Udaya (1998 :44) yaitu :
  - a. Perilaku hubungan/*Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka.
  - b. Perilaku tugas/*Initiating Structure* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok.
3. Kekuasaan kepemimpinan meliputi :
  - a. Kekuasaan mengesahkan
  - b. Kekuasaan atas imbalan

- c. Kekuasaan keahlian
- d. Kekuasaan referen
- e. Kekuasaan memaksa

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan bagian penting dalam meningkatkan gairah kerja dan memelihara hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi demi meraih keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran dan kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi.

Pelopop teori motivasi adalah Abraham H. Maslow yang tetuang dalam bukunya berjudul "Motivation and Personality", yang dikembangkan dalam tahun 1940-an, pada intinya berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan sosial.
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Bertitik tolak dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia yang semakin mendalam, perlu adanya penyempurnaan dan koreksi yang tepat, karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai dan memerlukan teman serta ingin berkembang.

Secara umum motivasi berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku pekerjaan (Robbins, 1995 : 168).

Teori pendekatan terhadap motivasi kerja Douglas Mc. Gregor., cit. Domi C. Matutina, et. all., (1993 : 38 – 39) mengemukakan teori X dan Y yaitu :

1. Teori X dilandasi oleh pandangan konvensional/klasik, yang bertolak dari anggapan bahwa :
  - a. Pada umumnya kebanyakan manusia tidak senang bekerja, mereka cenderung untuk sedikit mungkin bekerja.
  - b. Pada umumnya manusia kurang berambisi, kurang suka diberi tanggung jawab, lebih suka diatur dan diarahkan.
  - c. Pada umumnya manusia bersifat egosentris dan kurang begitu acuh terhadap organisasi, oleh karena itu harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.
  - d. Manusia pada dasarnya kurang dapat menerima perubahan dan tetap memilih pada situasi lama .
  - e. Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs*.
2. Teori Y sering dianggap sebagai pendekatan baru, yang bertolak dari anggapan bahwa :
  - a. Pada dasarnya manusia tidak pasif, mereka ingin bekerja jika kondisi menyenangkan.
  - b. Manusia tidak begitu saja menentang kepentingan organisasi, namun kalau hal itu terjadi adalah akibat dari apa yang mereka alami di organisasi.
  - c. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi dengan motivasi yang baik, disamping itu mereka bertanggung jawab atas tugas-tugasnya.
  - d. Pada prinsipnya manusia diatur, agar tingkah laku dan kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.
  - e. Motivasi tidak saja mengenai *lower needs*, tetap sampai juga terhadap *higher order needs*.

Menurut Herzberg dalam Domi C. Matutina, et. all., (1993 : 40 – 41) faktor-faktor yang berperan sebagai motivator pegawai adalah sesuatu yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan; pencapaian hasil, pengalaman pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan serta pengembangan.

#### 2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan yang telah diberikan kepada pegawai negeri, sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh pemerintah, agar terampil dalam melaksanakan tugas. Undang-undng No. 8 Tahun 1974, pasal 31, berisi : Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Notoadmodjo (1998 : 44) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dapat digolongkan dalam dua bagian, yaitu :

a. Perangkat lunak (*soft ware*)

Perangkat lunak dalam pendidikan dan pelatihan terdiri dari kurikulum, organisasi

b. Perangkat Keras (*hard ware*)

Terdiri dari gedung dan tempat dilaksanakannya proses belajar dan mengajar.

Daya kemampuan pegawai sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Aspek inilah yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Schuler dan Jackson, dalam Tulus (1995 : 346) membagi pendidikan dan pelatihan dalam dua model, yaitu :

a. On The Job adalah, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (on the job) seperti :

- Latihan instruksi kerja
- Latihan magang
- Kedudukan internal dan asisten
- Rotasi kerja



- Bantuan pengawasan dan monitoring
- b. Off The Job adalah, pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja (off the job) seperti :
  - Kursus formal
  - Simulasi
  - Pusat-pusat penilaian
  - Permainan Peran
  - Pelatihan Sensitifitas
  - Perjalanan di alam terbuka

## 2.1.5 Lingkungan Kerja

Davis K., dan John W. Newstrom, terjemahan: Agus Dharma (1985 : 6) mengemukakan, semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar. Organisasi tidak berdiri sendiri, dan merupakan bagian dari sistem yang lebih besar, yang memuat unsur lain seperti; pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup sekelompok orang. Suatu organisasi seperti pabrik atau sekolah, tidak dapat menghindari dari pengaruh lingkungan luar.

Lingkungan luar mempengaruhi sikap orang-orang, mempengaruhi kondisi kerja, dan menimbulkan persaingan untuk memperoleh sumber daya dan kekuasaan. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi.

Lingkungan dapat dikaitkan dengan iklim organisasi, yaitu lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini dapat mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang, atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan,

frustasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi, Keith Davis dan John W. Newstrom, terjemahan: Agus Dharma (1985 : 21 – 23).

Dari segi pengaturan maupun dari segi pelayanan, suatu birokrasi mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Lingkungan dapat dikategorikan Sondang P. Siagian (1998 : 45), dengan empat tipe yaitu :

1. Lingkungan yang berubah relatif lambat dan tuntutan masyarakat di dalamnya acak dan tidak berpola.
2. Lingkungan yang berubah dengan lambat tetapi mengandung kerawanan.
3. Lingkungan yang dalam bidang ekonomi didominasi oleh satu atau beberapa perusahaan besar dan kuat.
4. Lingkungan yang berubah dengan cepat dan penuh gejolak.

## **2.1.6 Kinerja Pegawai**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Agus Dharma (1986 : 30), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan berupa produk ataupun jasa, yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok. Sedangkan kata performance dalam bahasa Inggris yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia sering berbeda dan sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menterjemahkan: kinerja, unjuk kerja, hasil karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja, prestasi kerja dan sebagainya. Yaslis Ilyas dalam Coriejati Rita (2002) menterjemahkan performance menjadi unjuk kerja, sedangkan Bambang Wahyudi dalam Coriejati Rita (2002) menterjemahkannya menjadi prestasi kerja.

As'at (1991 : 47) yang dimaksud kinerja adalah sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.1.6.2 Pengukuran Kinerja Pegawai**

Ukuran kinerja pegawai yang baik menurut As'at (1991 : 47) adalah :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas

- c. Waktu yang dipakai
- d. Jabatan yang dipegang
- e. Absensi pegawai
- f. Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan

### 2.1.6.3 Penilaian Prestasi Kerja

Untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, promosi dan pemindahan, maka diperlukan penilaian terhadap prestasi kerja. Sungguhpun penilaian tidak mudah dan tidak pernah memberi kepuasan kepada setiap orang, penilaian harus tetap dilakukan karena hasil dari penilaian tersebut merupakan alat dalam pengambilan berbagai keputusan. Roger Bellow mengatakan; hasil penilaian pegawai dapat digunakan sebagai :

1. Dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus.
2. Alat dalam pengawasan pekerjaan.
3. Alat dalam pelatihan.
4. Alat dalam pemberian nasihat-nasihat kepada pegawai.
5. Alat perangsang motivasi.
6. Sebagai bahan pertimbangan obyektif untuk meningkatkan prestasi dan juga pembinaan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Agar tujuan penilaian mencapai sasaran, salah satu diantaranya yang perlu mendapat perhatian, adalah unsur-unsur yang dinilai secara tradisional, proses penilaian dipusatkan pada karakteristik pribadi seseorang seperti : kecerdasan, ketegasan, kreativitas, kemampuan bergaul dan ditambah pula kemampuan pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Domi C. Matutina, et. all., 1993 : 113-114).

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Mathieu (1992 : 831)

Menyatakan bahwa individu yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, akan menerima imbalan suatu pekerjaan dikaitkan dengan pelatihan yang baik. Dari hasil penelitiannya, ditemukan ada hubungan positif antara keterlibatan dalam pekerjaan dan valensi

terhadap motivasi latihan individu yang mempunyai tingkat pilihan tinggi menunjukkan kepuasan yang lebih besar terhadap program latihan, motivasi yang lebih tinggi untuk belajar, lebih bereaksi positif dan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada yang mempunyai tingkat pilihan kriteria latihan yang lebih rendah.

#### **2.2.2 Sitorus (1995)**

Hasil studinya pada pegawai Kantor Daerah Telekomunikasi Bandung menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja pegawai dan pendidikan serta pelatihan dengan peningkatan produktifitas perusahaan dengan tingkat hubungan yang kuat. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas mencapai 32 %, sedangkan pendidikan dan pelatihan mencapai 25 %, sisanya (43 %) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

#### **2.2.3 Rudi Kusubagio (2001)**

Penelitian “Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Administratif Jember”, mengemukakan bahwa pemberian motivasi oleh pimpinan berada pada posisi mode 4, sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan berada pada posisi 3. Berarti bahwa pemberian motivasi dari pimpinan serta pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan kantor Pemerintah Kota Administratif Jember.

#### **2.2.4 Coriejati Rita (2002)**

Penelitian “Hubungan Motivasi dan Disiplin dengan Kinerja Tenaga Analis Instalasi Patologi Klinik RS. DR. Hasan Sadikin Bandung”, menyatakan bahwa responden berpendidikan setara SMU mempunyai motivasi yang lebih tinggi dari pada mereka yang berpendidikan Akademi. Korelasi antara motivasi dengan kinerja adalah tidak erat ( $r = 0,00 - 0,20$ ). Korelasi antara disiplin dengan kinerja sebesar 0,16 ( $r = 0,165$ ) berarti korelasinya tidak erat. Korelasi antara motivasi dengan disiplin hanya sebesar 0,047 ( $r = 0,47$ ) yang menunjukkan korelasinya tidak erat.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1 Gambaran Umum BPT dan HMT Garahan Jember

###### a. Umum

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur KDH. TK. I . Propinsi Jawa Timur Tertanggal 22 Mei 1998, Nomor : 68 Tahun 1998, tentang perubahan nama instansi dari : UPT PPT dan HMT (Unit Pelaksana Teknis Pusat Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak) Garahan Jember, menjadi BPT Dan HMT (Balai Pembibitan Ternak Dan Hijauan Makanan Ternak) Garahan Jember, dengan tugas pokok tetap dibidang pembibitan dan pemuliabiakan ternak dan Hijauan makanan ternak yang berkualitas unggul.

Diperkuat dengan Perda No 19 tahun 2000 Pemerintah Propinsi Jawa Timur, tentang perubahan struktur Organisasi dan fungsi dari; Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak (BPT dan HMT) Garahan Jember, adalah instansi pemerintah dibawah Pemerintah Propinsi Jawa Timur, dalam wadah Dinas Peternak Propinsi Jawa Timur, yang mempunyai tugas dan fungsi : dibidang teknis pembibitan dan pemuliabiakan ternak serta hijauan makanan ternak jenis unggul.

Adapun Tugas Pokok dan Fungsi BPT Dan HMT Garahan Jember adalah :

1. Sebagai tempat pembibitan dan pemuliabiakan ternak dan hijauan makanan ternak yang berkualitas unggul baik dari segi genetis maupun *performance* ternak dan hasil produksi hijuan.
2. Sebagai wadah informasi dan pelayanan kepada masyarakat dibidang teknis pembibitan dan pemuliabiakan ternak dan hijauan pakan ternak khususnya ternak kambing dan domba.
3. Pendistribusian bibit ternak dan bibit hijauan makanan ternak jenis unggul.

4. Sebagai tempat untuk menguji teknologi baru dan mengembangkan serta mencari metode baru dalam pemeliharaan dan pengelolaan manajemen ternak dan tanaman hijauan pakan ternak agar dapat diperoleh hasil yang unggul.
5. Sebagai tempat belajar dan pelatihan bagi para mahasiswa dan pelajar baik untuk penelitian (pembuatan Skripsi) maupun praktek kerja lapangan.
6. Tempat untuk rekreasi keluarga dan melakukan bisnis.
7. Sumber pendapatan asli daerah (PAD).
8. Mengamankan dan mengendalikan pelaksanaan tugas administrasi dan ketatausahaan dinas yang sesuai dengan tugas pokok dan mendukung kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Kepala Dinas Peternakan Propinsi Jawa Timur serta mendukung pelaksanaan Otonomi Daerah dengan berperan aktif dalam memberdayakan BPT Dan HMT Garahan menuju kearah profesionalisme guna menyongsong privatisasi/swastanisasi.

## b. Keadaan Wilayah

### 1. TOPOGRAFI

Keadaan geografi dan topografi wilayah BPT Dan HMT Garahan adalah sebagai berikut :

- |                     |   |
|---------------------|---|
| a. Ketinggian       | : $\pm$ 513 m dari permukaan laut                       |
| b. Curah hujan      | : Rata-rata 2157 mm/tahun                               |
| c. Curah hujan/hari | : 15,5 mm   |
| d. Lama hujan/tahun | : 138 hari  |
| e. Masa kering      | : Pertengahan bulan April s/d Pertengahan Oktober       |
| f. Masa hujan       | : Akhir bulan Oktober s/d Permulaan April               |
| g. Kelembaban       | : 62 % (pada pukul 12.00)                               |
| h. Temperatur Udara | : 24 % - 28 %   |
| i. Arah angin       | : Tenggara  |
| j. Struktur Tanah   | : Liat berpasir, lapisan olah tanah sedalam $\pm$ 25 cm |
| k. Luas Areal       | : $\pm$ 31,4 ha   |

- l. Keadaan daerah : Rata bergelombang
- m. Batas Wilayah : Sebelah Timur Hutan Pinus milik Dep. Kehutanan  
 Sebelah Utara Perumahan Penduduk Ds. Sidomulyo  
 Sebelah Barat Jalan Desa dan Perumahan Penduduk  
 Sebelah Selatan Tegal dan Sawah milik penduduk

### 5.1.2 Gambaran Umum Karyawan

Berdasarkan pengamatan dan penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan di BPT dan HMT Garahan Jember, diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 5.1 Jumlah Karyawan BPT Dan HMT Garahan Jember Tahun 2004

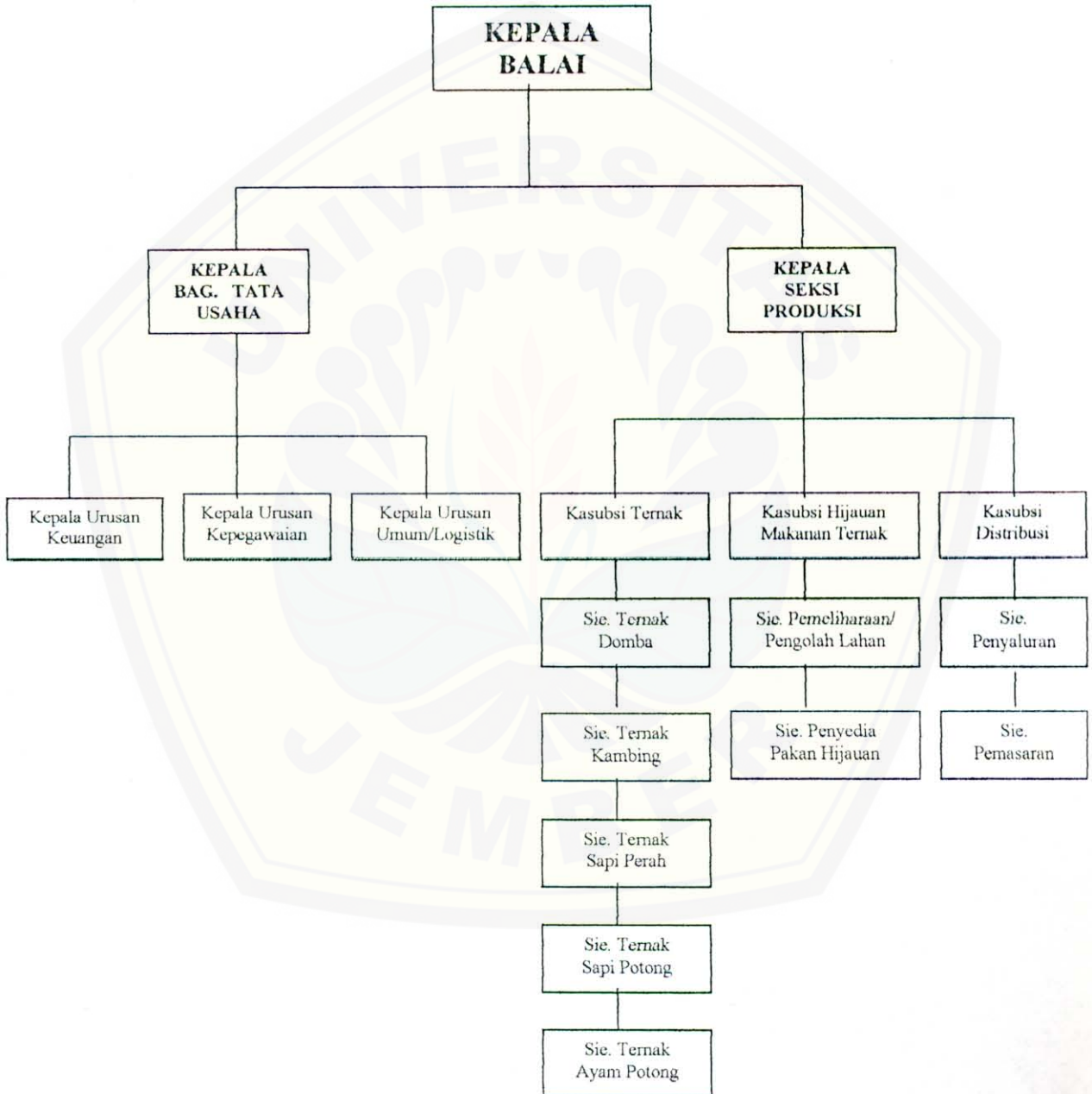
No.	Jabatan/Bagian	Jumlah (Orang)	%
1.	Kepala Balai	1	2,6
2.	Ka. Sub.Bag Tata Usaha	1	2,6
3.	Kasi Produksi	1	2,6
4.	Sub. Bag. Kepegawaian	1	2,6
5.	Sub. Bag. Keuangan	1	2,6
6.	Sub. Bag. Umum	2	5,3
7.	Sub. Sie. Ternak	12	31,6
8.	Sub. Sie. HMT	17	44,8
9.	Sub. Sie. Distribusi	2	5,3
	Jumlah :	38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Adapun struktur organisasi BPT dan HMT Garahan Jember sebagai berikut :

Gambar 5.1 Struktur Organisasi BPT dan HMT Garahan Jember

**STRUKTUR ORGANISASI  
BPT DAN HMT GARAHAN - JEMBER**



Sumber : Berdasarkan Perda 19 Tahun 2000 Pemprop. Jawa Timur



Keadaan karyawan BPT dan HMT Garahan Jember berdasarkan tingkatan usia adalah :

Tabel 5.2 Usia Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004

No.	Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	%
1.	< 20	0	0
2.	20 - 29	0	0
3.	30 - 39	4	10,5
4.	40 - 49	28	73,7
5.	> 50	6	15,8
		38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut diatas, dapat diketahui bahwa rata-rata usia karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, usia 30 – 39 tahun sebanyak 4 orang (10,5%), usia 40 – 49 tahun sebanyak 28 orang (73,7), dan usia diatas 50 tahun sebanyak 6 orang (15,8%). Dengan demikian ditinjau dari usia karyawan rata-rata yang paling dominan usia diantara 40 – 49 sehingga dapat dikatakan merupakan usia produktif untuk peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui pengalaman kerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, dapat diketahui dari masa kerja karyawan seperti dalam tabel berikut :

Tabel 5.3 Masa Kerja Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	%
1.	< 5	0	0
2.	6 - 10	2	5,3
3.	11 - 15	3	7,9
4.	16 - 20	28	73,6
5.	> 20	5	13,2
	Jumlah	38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Dari tabel 5.3 tersebut diatas, tampak bahwa sebagian besar masa kerja karyawan adalah diantara 16 – 20 tahun yaitu sebanyak 28 orang (73,6%), yang mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 5 orang (13,2%), untuk masa kerja 11 – 15 tahun 3 orang (7,9%), sedang yang memiliki masa kerja kurang dari 6 - 10 tahun sebanyak 2 orang (5,3%). Sehingga dapat diketahui bahwa dari segi masa kerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember mempunyai pengalaman kerja yang cukup matang, dalam mendukung pelaksanaan tugas dan untuk peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan tingkat pendidikan formil karyawan BPT dan HMT Garahan Jember dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.4 Tingkat Pendidikan Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH (Orang)	%
1.	SD	1	2,6
2.	SMP	24	63,2
3.	SMTA	9	23,7
4.	S1	4	10,5
	JUMLAH	38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Bersumber pada tabel 5.4 tersebut diatas, dapat diketahui bahwa rata-rata tingkat pendidikan formil para karyawan BPT dan HMT Garahan adalah yang berpendidikan SD sebanyak 1 orang (2,6%), yang berpendidikan SMP sebanyak 24 orang (63,2%), untuk yang berpendidikan SMTA sebanyak 9 orang (23,7%), sedangkan yang berpendidikan sarjana S1 sebanyak 4 orang (10,5%), dan yang berpendidikan SD sebanyak 1 orang (2,6%).

Adanya perhatian dari BPT dan HMT Garahan Jember akan sangat menunjang karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya yang tentunya akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja karyawan yang lebih profesionalisme dalam tugas pekerjaan yang dibebankan oleh pemerintah.

Dalam masalah kepangkatan dan golongan ruang karyawan BPT dan HMT Garahan Jember dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.5 Pangkat/Golongan Ruang Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004

No.	GOLONGAN	JUMLAH (Orang)	%
1.	I	11	28,9
2.	II	16	42,1
3.	III	10	26,4
4.	IV	1	2,6
	JUMLAH	38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Memperhatikan tabel 5.5 tersebut diatas dapat diketahui bahwa karyawan dengan golongan I sebanyak 11 orang (28,9%), untuk golongan II sebanyak 16 orang (42,1%), dan golongan III sebanyak 10 orang (26,4) sedangkan yang bergolongan IV hanya 1 orang (2,6%). Sehingga dapat dikatakan bahwa unsur motivator dan penggerak karyawan yang bergolongan II lebih dominan dan merupakan pendorong dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan serta mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Sebagai kajian pembandingan berikut ini disajikan tabel yang berisikan besarnya pendapatan karyawan yang diperoleh dalam tiap bulannya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.6 Pendapatan responden Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember Tahun 2004

No.	PENDAPATAN	JUMLAH (Orang)	%
1.	< Rp. 500.000,00	0	0
2.	Rp. 500.000,00 – Rp. 750.000,00	2	5,3
3.	Rp. 750.000,00 – Rp. 1.000.000,00	25	65,8
4.	> Rp. 1.000.000,00	11	28,9
	JUMLAH	38	100

Sumber : Sub. Bag. Kepegawaian BPT dan HMT Garahan Jember

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut diatas, tampak bahwa yang mempunyai pendapatan berkisar Rp. 500.000 s/d Rp. 750.000 adalah sejumlah 2 orang (5,3%), untuk pendapatan berkisar Rp. 750.000 s/d Rp. 1.000.000 adalah sejumlah 25 orang (65,8%), sedangkan pendapatan diatas Rp. 1.000.000 adalah sejumlah 11 orang (28,9%). Sehingga sangat dimungkinkan apabila adanya perhatian dan tambahan penghasilan dari pemerintah, akan dapat memacu produktivitas kinerja karyawan lebih tinggi lagi.

## **5.2 Analisis Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini, digambarkan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas meliputi; variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel lingkungan kerja, sedangkan variabel tergantung yaitu kinerja karyawan.

### **5.2.1 Variabel Kepemimpinan**

Dari 11 (sebelas) pertanyaan variabel kepemimpinan yang diajukan, diperoleh jawaban responden sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.7 Variabel Kepemimpinan

Indikator	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
X <sub>1.1</sub>	0	0	5	13,5	0	0	23	62,2	9	24,3
X <sub>1.2</sub>	0	0	3	8,1	3	8,1	17	45,9	14	37,9
X <sub>1.3</sub>	0	0	1	2,7	18	48,7	15	40,5	3	8,1
X <sub>1.4</sub>	0	0	2	5,4	21	56,8	10	27,0	4	10,8
X <sub>1.5</sub>	0	0	7	18,9	17	45,9	13	35,2	0	0
X <sub>1.6</sub>	0	0	3	8,1	13	35,1	21	56,8	0	0
X <sub>1.7</sub>	0	0	0	0	9	24,3	24	64,9	4	10,8
X <sub>1.8</sub>	0	0	0	0	13	35,1	22	59,5	2	5,4
X <sub>1.9</sub>	0	0	0	0	15	40,5	22	59,5	0	0
X <sub>1.10</sub>	0	0	0	0	15	40,5	22	59,5	0	0
X <sub>1.11</sub>	0	0	0	0	10	27,0	25	67,6	2	5,4

Sumber : Lampiran 2 Jawaban responden.

Keterangan : f = frekuensi

1,2,3,4 dan 5 adalah bobot skala Likert dengan penjelasan

a = mempunyai bobot nilai 5

b = mempunyai bobot nilai 4

c = mempunyai bobot nilai 3

d = mempunyai bobot nilai 2

e = mempunyai bobot nilai 1

Dari tabel 5.7 tentang jawaban responden atas variabel kepemimpinan, dapat diketahui bahwa, untuk indikator pimpinan memiliki motif kuat dalam pelaksanaan tugas (X<sub>1.1</sub>) sebanyak 24,3% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 62,2% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 2. Indikator pimpinan lebih mementingkan hubungan kerjasama (X<sub>1.2</sub>) sebanyak 37,9% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 45,9% responden memberi nilai 4, sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden

memberikan nilai 2. Indikator pimpinan memiliki motif kuat mencapai hasil produksi semaksimal mungkin ( $X_{1.3}$ ), sebanyak 8,1% responden memberikan nilai 5, sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 48,7% responden memberi nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator pimpinan mengetahui tugas-tugas pokok karyawan ( $X_{1.4}$ ) sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 27% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 3 dan sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 2. Indikator pimpinan selalu memperhatikan kelengkapan dan peralatan ( $X_{1.5}$ ), sebanyak 35,2% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 45,9% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 18,9% responden memberikan bobot nilai 2. Indikator pimpinan melakukan evaluasi dan penilaian pekerjaan ( $X_{1.6}$ ), sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden memberi nilai 2. Indikator pimpinan melibatkan karyawan dalam penyelesaian konflik ( $X_{1.7}$ ), sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 64,9% responden memberi nilai 4, sebanyak 24,3% responden memberikan bobot nilai 3. Indikator pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan ( $X_{1.8}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 59,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 3. Untuk indikator pimpinan memperhatikan karier dan nasib karyawan ( $X_{1.9}$ ), sebanyak 59,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 3. Sedangkan indikator pimpinan selalu memelihara suasana kekeluargaan ( $X_{1.10}$ ), sebanyak 59,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 40,5% responden memberi nilai 3. Untuk indikator pimpinan selalu mengambil langkah-langkah perbaikan pekerjaan ( $X_{1.11}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 67,6% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 27% responden memberi nilai 3.

### 5.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Dari 10 (sepuluh) pertanyaan yang diajukan terhadap variabel motivasi kerja karyawan, dapat diperoleh data sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 5.8 Variabel Motivasi Kerja

Indikator	1		2		3		4		5	
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%
X <sub>2.1</sub>	0	0	2	5,4	21	56,8	10	27,0	4	10,8
X <sub>2.2</sub>	0	0	4	10,8	14	37,8	19	51,4	0	0
X <sub>2.3</sub>	0	0	2	5,4	19	51,4	14	37,8	2	5,4
X <sub>2.4</sub>	0	0	3	8,1	13	35,2	18	48,6	3	8,1
X <sub>2.5</sub>	0	0	3	8,1	21	56,8	13	35,1	0	0
X <sub>2.6</sub>	0	0	0	0	17	45,9	17	45,9	3	8,2
X <sub>2.7</sub>	0	0	1	2,7	12	32,4	22	59,5	2	5,4
X <sub>2.8</sub>	0	0	0	0	12	32,4	20	54,1	5	13,5
X <sub>2.9</sub>	0	0	0	0	7	18,9	25	67,6	5	13,5
X <sub>2.10</sub>	0	0	0	0	11	29,7	21	56,8	5	13,5

Sumber : Lampiran 2 Jawaban responden.

Keterangan : f = frekuensi

1,2,3,4 dan 5 adalah bobot skala Likert dengan penjelasan

a = mempunyai bobot nilai 5

b = mempunyai bobot nilai 4

c = mempunyai bobot nilai 3

d = mempunyai bobot nilai 2

e = mempunyai bobot nilai 1

Dari tabel 5.8 tentang jawaban responden atas variabel motivasi kerja, dapat diketahui bahwa, untuk indikator karyawan bekerja dengan giat untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan perumahan (X<sub>2.1</sub>), sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 27% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan bekerja dengan baik untuk memperoleh kesempatan mengembangkan diri sehingga memperoleh kemajuan (X<sub>2.2</sub>), Sebanyak 51,4

% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator karyawan bekerja dengan baik, guna memperoleh pengakuan di tempat kerja dan masyarakat ( $X_{2.3}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 51,4% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan bekerja dengan baik untuk menyalurkan kemampuan/ketrampilan di bidang yang ditekuni ( $X_{2.4}$ ), sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 48,6% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 35,2% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator promosi dan rotasi pekerjaan telah sesuai dengan harapan karyawan ( $X_{2.5}$ ), sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 2%. Untuk indikator karyawan melakukan pekerjaan lembur, diluar jam dinas/kerja, kan memperoleh imbalan ( $X_{2.6}$ ), sebanyak 8,2% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 45,9% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 45,9% responden memberikan bobot nilai 3. Sedangkan indikator adanya harapan dan janji-janji pimpinan, untuk memperhatikan karyawan ( $X_{2.7}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 59,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 32,4% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan bekerja dengan giat, berharap akan memperoleh penghargaan baik lisan/tertulis dari pimpinan ( $X_{2.8}$ ), sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 54,1% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 32,4% responden memberikan bobot nilai 3, Sedangkan indikator penilaian pelaksanaan pekerjaan, telah diperlakukan secara adil ( $X_{2.9}$ ), sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 67,6% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 18,9% responden memberikan bobot nilai 3. Untuk indikator karyawan bekerja dengan baik, karena punya perasaan nyaman dan aman dalam melaksanakan pekerjaan ( $X_{2.10}$ ), sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 5,



sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 29,7% responden memberikan bobot nilai 3.

### 5.2.3 Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Hasil jawaban responden terhadap variabel pendidikan dan pelatihan karyawan, menunjukkan bahwa dari 7 (tujuh) pertanyaan yang diajukan dapat diperoleh hasil sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 5.9 Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Indikator	1		2		3		4		5	
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
X <sub>3.1</sub>	0	0	18	48,7	14	37,8	4	10,8	1	2,7
X <sub>3.2</sub>	0	0	12	32,4	12	32,4	11	29,8	2	5,4
X <sub>3.3</sub>	0	0	6	16,2	11	29,8	15	40,5	5	13,5
X <sub>3.4</sub>	0	0	13	35,2	14	37,8	9	24,3	1	2,7
X <sub>3.5</sub>	0	0	6	16,2	14	37,8	14	37,8	3	8,1
X <sub>3.6</sub>	0	0	3	8,1	15	40,5	19	51,4	0	0
X <sub>3.7</sub>	0	0	1	2,7	21	56,8	15	40,5	0	0

Sumber : Lampiran 2 Jawaban responden.

Keterangan : f = frekuensi

1,2,3,4 dan 5 adalah bobot skala Likert dengan penjelasan

a = mempunyai bobot nilai 5

b = mempunyai bobot nilai 4

c = mempunyai bobot nilai 3

d = mempunyai bobot nilai 2

e = mempunyai bobot nilai 1

Dari tabel 5.9 tentang jawaban responden atas variabel pendidikan dan pelatihan, dapat diketahui bahwa, untuk indikator rotasi jabatan dalam pekerjaan, dapat membantu menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas ( $X_{3,1}$ ), sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 48,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan sewaktu-waktu mendapat penugasan sementara, akan dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas ( $X_{3,2}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 29,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 32,4% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 32,4% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator adanya program magang kerja, dapat membantu karyawan dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan pelaksanaan tugas ( $X_{3,3}$ ), sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 29,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 16,2% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator pendidikan penjenjangan bagi karyawan akan dapat menambah kemampuan dalam penyelesaian tugas pekerjaan ( $X_{3,4}$ ), sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 24,3% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 35,2% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator pendidikan formal yang dimiliki karyawan (SD, SMP, SMU, S-1, S-2), berpengaruh pada kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan ( $X_{3,5}$ ), sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator program pengembangan eksekutif (kursus-kursus, pelatihan-pelatihan) bagi karyawan, dapat

berpengaruh dalam kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan ( $X_{3,6}$ ), sebanyak 51,4% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan yang sering mengikuti seminar, konferensi dapat berpengaruh pada kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya ( $X_{3,7}$ ), sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2.

#### 5.2.4 Variabel Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian variabel lingkungan kerja menunjukkan bahwa dari 7 (tujuh) pertanyaan yang diajukan pada responden, dapat diperoleh data sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.10 Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
$X_{4,1}$	0	0	5	13,5	19	51,3	11	29,7	2	5,4
$X_{4,2}$	0	0	2	5,4	20	54,0	11	29,7	4	10,8
$X_{4,3}$	0	0	7	18,9	13	35,1	14	37,8	3	8,1
$X_{4,5}$	0	0	1	2,7	12	32,4	11	29,7	13	35,1
$X_{4,6}$	0	0	1	2,7	10	27,0	20	54,0	6	16,2
$X_{4,7}$	0	0	1	2,7	16	43,2	20	54,0	0	0
$X_{4,8}$	0	0	0	0	9	24,3	23	62,2	5	13,5

Sumber : Lampiran 2 Jawaban responden.

Keterangan : f = frekuensi

1,2,3,4 dan 5 adalah bobot skala Likert dengan penjelasan

a = mempunyai bobot nilai 5

b = mempunyai bobot nilai 4

c = mempunyai bobot nilai 3

d = mempunyai bobot nilai 2

e = mempunyai bobot nilai 1

Dari tabel 5.10 tentang jawaban responden atas variabel lingkungan kerja, dapat diketahui bahwa, untuk indikator situasi dan kondisi tempat kerja sudah nyaman untuk melakukan pekerjaan ( $X_{4.1}$ ), sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 29,7% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 51,3% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator sarana dan prasarana lingkungan tempat kerja sudah nyaman, untuk melaksanakan pekerjaan ( $X_{4.2}$ ), sebanyak 10,8% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 29,7% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 54% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 5,4% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator dalam melaksanakan pekerjaan setiap harinya, karyawan selalu merasa aman ( $X_{4.3}$ ), sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 18,9% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator pengambilan keputusan oleh pimpinan, sudah sesuai dengan keinginan karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan ( $X_{4.4}$ ), sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 29,7% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 32,4% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator selalu tersedia informasi yang dibutuhkan, dalam setiap pengambilan keputusan ( $X_{4.5}$ ), sebanyak 16,2% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 54% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 27%

responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Sedangkan indikator situasi dan kondisi lingkungan tempat kerja seperti; teman, peralatan dan peraturan kerja selalu mendukung pekerjaan ( $X_{4,6}$ ), sebanyak 54% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 43,2% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan yang berprestasi selalu diberikan penghargaan oleh instansi ( $X_{4,7}$ ), sebanyak 13,5% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 62,2% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 24,3% responden memberikan bobot nilai 3.

### 5.2.5 Variabel Kinerja Karyawan

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel kinerja karyawan, dengan mengajukan 6 (enam) pertanyaan, dapat diperoleh data sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 5.11 Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	1		2		3		4		5	
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
$Y_1$	0	0	0	0	9	24,3	25	67,6	3	8,1
$Y_2$	0	0	0	0	21	56,8	15	40,5	1	2,7
$Y_3$	0	0	0	0	30	81,1	6	16,2	1	2,7
$Y_4$	0	0	1	2,7	16	43,2	19	51,4	1	2,7
$Y_5$	0	0	0	0	14	37,8	23	62,2	0	0
$Y_6$	0	0	0	0	13	35,1	24	64,9	0	0

Sumber : Lampiran 2 Jawaban responden.

Keterangan : f = frekuensi

1,2,3,4 dan 5 adalah bobot skala Likert dengan penjelasan

a = mempunyai bobot nilai 5

b = mempunyai bobot nilai 4

c = mempunyai bobot nilai 3

d = mempunyai bobot nilai 2

e = mempunyai bobot nilai 1

Dari tabel 5.11 tentang jawaban responden atas variabel kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa, untuk indikator penyelesaian tugas pekerjaan sehari-hari, ditetapkan waktu pelaksanaan pekerjaan ( $Y_1$ ), sebanyak 8,1% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 67,6% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 24,3% responden memberikan bobot nilai 3. Sedangkan indikator karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, selalu tepat dengan target yang ditetapkan ( $Y_2$ ), sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 40,5% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 56,8% responden memberikan bobot nilai 3. Untuk indikator pelaksanaan setiap tugas pekerjaan, dilakukan dengan teliti ( $Y_3$ ), sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 16,2% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 81,1% responden memberikan bobot nilai 3. Sedangkan untuk indikator penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan, selalu mengacu pada mutu pekerjaan dan petunjuk teknis yang diberikan ( $Y_4$ ), sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 5, sebanyak 51,4% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 43,2% responden memberikan bobot nilai 3, sebanyak 2,7% responden memberikan bobot nilai 2. Untuk indikator karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, target waktu selalu ditetapkan ( $Y_5$ ), sebanyak 62,2% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 37,8% responden memberikan bobot nilai 3. Sedangkan indikator karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan, dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan ( $Y_6$ ), sebanyak 64,9% responden memberikan bobot nilai 4, sebanyak 35,1% responden memberikan bobot nilai 3.

### 5.3 Analisis Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan dengan menggunakan Program SPSS For Windows Versi 10, yang dapat dituangkan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.12 Hasil uji validitas variabel dependen dan variabel independen

Variabel	Koefisien Validitas	Simpulan
X <sub>1.1</sub>	0,7807	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,8609	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,8746	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,8435	Valid
X <sub>1.5</sub>	0,7725	Valid
X <sub>1.6</sub>	0,8397	Valid
X <sub>1.7</sub>	0,8677	Valid
X <sub>1.8</sub>	0,6094	Valid
X <sub>1.9</sub>	0,6231	Valid
X <sub>1.10</sub>	0,8829	Valid
X <sub>1.11</sub>	0,6053	Valid
X <sub>2.1</sub>	0,8827	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,6008	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,5327	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,7833	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,5039	Valid
X <sub>2.6</sub>	0,8434	Valid
X <sub>2.7</sub>	0,5046	Valid
X <sub>2.8</sub>	0,5282	Valid
X <sub>2.9</sub>	0,5175	Valid
X <sub>2.10</sub>	0,8453	Valid

X <sub>3,1</sub>	0,8931	Valid
X <sub>3,2</sub>	0,7249	Valid
X <sub>3,3</sub>	0,6030	Valid
X <sub>3,4</sub>	0,7425	Valid
X <sub>3,5</sub>	0,6127	Valid
X <sub>3,6</sub>	0,7928	Valid
X <sub>3,7</sub>	0,8682	Valid
X <sub>4,1</sub>	0,7970	Valid
X <sub>4,2</sub>	0,7877	Valid
X <sub>4,3</sub>	0,8591	Valid
X <sub>4,5</sub>	0,8947	Valid
X <sub>4,6</sub>	0,8480	Valid
X <sub>4,7</sub>	0,8580	Valid
X <sub>4,8</sub>	0,8177	Valid
Y <sub>1</sub>	0,6444	Valid
Y <sub>2</sub>	0,6581	Valid
Y <sub>3</sub>	0,6448	Valid
Y <sub>4</sub>	0,8921	Valid
Y <sub>5</sub>	0,6331	Valid
Y <sub>6</sub>	0,7211	Valid

Sumber : Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari tabel 5.12 dapat diketahui bahwa tiap item pertanyaan yang diajukan pada responden, memiliki validitas yang tinggi dalam mendukung pengungkapan data variabel yang telah ditetapkan, dimana nampak bahwa koefisien validitas mayoritas berada pada nilai ( $0,5000 \leq \alpha \leq 0,900$ )



#### 5.4 Analisis Pengujian Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Program SPSS For Windows Versi 10, sehingga dapat diperoleh hasil perhitungan *Alpha Cronbach* sebagaimana ringkasan berikut :

Tabel 5.13 Hasil Pengujian Reliabilitas variabel dependen dan variabel independen

Korelasi antar Variabel	Hasil	Simpulan
Y	0,7991	Reliabel
X <sub>1</sub>	0,8884	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,7560	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,8313	Reliabel
X <sub>4</sub>	0,8613	Reliabel

Sumber : Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari tabel 5.13 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan pada responden dinyatakan mempunyai reliabilitas cukup tinggi untuk semua variabel dimana nilai semua variabel Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> dan X<sub>4</sub> lebih besar dari 0,05.

#### 5.5 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis regresi linear berganda (*multiple regression*), yang distandardisir hasil olahan komputer sub program SPSS Versi 10 for windows.

Dalam analisis berikut ini, hipotesis-hipotesis yang diajukan akan diuji dengan regresi linier sederhana, dimana pada uji ini akan melihat antara 4 variabel secara parsial dan bersama-sama. Adapun hipotesis yang dimaksud adalah kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat digambarkan suatu persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,063 + 0,287 X_1 + 0,387 X_2 + 0,193 X_3 + 0,107 X_4 + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut diatas, diperoleh nilai koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan/penurunan nilai X dan Y akan menyebabkan kenaikan/penurunan nilai Y, atau dengan kata lain terjadi perubahan searah antara variabel X dan Y. Selain itu dari persamaan diatas, juga diperoleh nilai koefisien positif, berarti mempunyai nilai positif.

Hasil perhitungan bahwa konstanta menunjukkan angka 0,063, berarti bahwa apabila tidak ada kepemimpinan, tidak ada motivasi kerja karyawan, tidak adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan serta tidak adanya dukungan lingkungan kerja, yang dirasakan karyawan (secara matematis  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  adalah 0), maka tingkat kinerja karyawan tetap ada sebesar 0,063 satuan.

Koefisien regresi  $X_1$  menunjukkan angka 0,287, ini berarti bahwa apabila ada perbaikan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan, dimana unsur motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja dianggap tidak ada, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,287 satuan.

Koefisien regresi  $X_2$  menunjukkan angka 0,387, ini berarti bahwa apabila motivasi kerja karyawan meningkat sebesar satu satuan, dimana unsur kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja dianggap tidak ada, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,387 satuan.

Koefisien regresi  $X_3$  menunjukkan angka 0,193, ini berarti bahwa apabila ada peningkatan pendidikan dan pelatihan sebesar satu satuan, dimana unsur kepemimpinan, motivasi kerja, serta lingkungan kerja dianggap tidak ada, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,193 satuan.

Koefisien regresi  $X_4$  menunjukkan angka 0,107, ini berarti bahwa apabila ada perbaikan kondisi lingkungan kerja sebesar satu satuan, dimana unsur kepemimpinan, motivasi kerja, dan pendidikan dan pelatihan dianggap tidak ada, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,107 satuan.

Berdasarkan analisis regresi berganda terbukti bahwa masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel tergantung, dimana variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) menghasilkan signifikansi  $t$  ( $\text{sig } t = 0,007 < \alpha = 0,05$ ). Sedangkan variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) menghasilkan signifikansi  $t$  ( $\text{sig } t = 0,000 < \alpha = 0,05$ ). Untuk variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) menghasilkan signifikansi  $t$  ( $\text{sig } t = 0,026 < \alpha = 0,05$ ). Sedangkan variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) menghasilkan signifikansi  $t$  ( $\text{sig } t = 0,040 < \alpha = 0,05$ ).

### 5.6.1 Hasil Uji F-test

Untuk mengetahui adanya pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja, secara serempak terhadap peningkatan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan menggunakan Uji-F. Besarnya hasil perhitungan Uji-F adalah sebesar 19,909 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,61 dan signifikan 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara serempak variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sedangkan untuk mengetahui besarnya tingkat keeratan komponen variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara serempak terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi berganda (*multiple R*) yaitu sebesar 0,845 (lampiran 4). Hasil ini lebih besar dari 0,5 sehingga korelasi yang terjadi positif dan cukup meyakinkan. Dengan demikian pernyataan hipotesis yang pertama diterima.

Koefisien determinasi berganda (*R Square*) sebesar 0,713 menunjukkan besarnya proporsi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara serentak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai  $R^2$  sebesar 0,713 yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$ ) dapat mempengaruhi variabel terikat sebesar 71,3 % sedangkan sisanya yaitu sebesar 28,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain, diluar variabel yang diteliti.

### 5.6.2 Hasil Uji t-test

Untuk mengetahui adanya pengaruh masing-masing koefisien regresi variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja secara parsial terhadap variabel dependen yaitu peningkatan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan Uji-t.

Tabel 5.15 Hasil Uji-t Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

Variabel Independen	t-hitung	t-tabel
Kepemimpinan	2,902	1,684
Motivasi Kerja	4,078	1,684
Pendidikan dan Pelatihan	1,984	1,684
Lingkungan Kerja	1,675	1,684

Sumber : Lampiran 4 Korelasi Regresi

Berdasarkan hasil uji-t masing-masing variabel bebas (kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja) terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai t-hitung untuk

- $X_1$  adalah sebesar 2,902 lebih besar dari t-tabel, dan signifikan pada tingkat kesalahan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel  $X_1$  berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai t-hitung untuk  $X_2$  adalah sebesar 4,078 lebih besar dari t-tabel, dan signifikan pada tingkat kesalahan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel  $X_2$  berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.
  3. Pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) terhadap peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai t-hitung untuk  $X_3$  adalah sebesar 1,984 lebih besar dari t-tabel, dan signifikan pada tingkat kesalahan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel  $X_3$  berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.
  4. Pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) terhadap peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai t-hitung untuk  $X_4$  adalah sebesar 1,675 lebih kecil dari t-tabel. Walaupun kecil selisihnya yaitu sebesar 0.09 tetap saja menunjukkan bahwa secara parsial variabel  $X_4$  kurang berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

#### 5.6.4 Hasil Uji Variabel Dominan

Untuk mengkaji variabel yang dominan digunakan indikator *Koefisien Beta Standardized* dari variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja. Sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

Tabel 5.16 Hasil Uji Variabel Dominan

Variabel Independen	Koefisien B	Koefisien $\beta$ Standardized
Motivasi Kerja	0,387	0,502
Kepemimpinan	0,287	0,304
Pendidikan dan Pelatihan	0,193	0,204
Lingkungan Kerja	0,107	0,136

Sumber : Lampiran 4 Korelasi Regresi

Berdasarkan tabel 5.16 tersebut diatas maka dapat diketahui, bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh pada variabel kinerja karyawan adalah variabel independen motivasi kerja sebesar 0,502 untuk variabel independen kepemimpinan sebesar 0,304 sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan sebesar 0,204 dan variabel independen lingkungan kerja sebesar 0,136.

## 5.7 Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan uji hasil perhitungan analisis diatas, berikut ini akan dibahas mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Dalam pembahasan ini akan dikemukakan besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut diatas, baik secara serempak, maupun secara parsial dan variabel mana yang berpengaruh paling dominan, dengan berbagai argumen-argumen tersebut berdasarkan pada uraian sebelumnya.

### 5.7.1 Pengaruh variabel-variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) Karyawan BPT dan HMT Garahan Jember

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel-variabel yang dibentuk terdiri atas; kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja, secara bersama-sama memiliki pengaruh yang bermakna terhadap

kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Pembuktian ini dapat dilihat dari besarnya kontribusi ( $R^2$ ) variabel-variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,713. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember sebesar 71,3 % secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel-variabel yang dibentuk (kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja), sehingga hipotesis pertama dapat dikatakan bahwa, variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel lingkungan kerja secara serempak, mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember adalah terbukti.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, akan tetapi untuk variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang bermakna, karena hasil analisisnya variabel lingkungan kerja sebesar 1,675 lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,684 jadi masih dibawah standart yang ditetapkan dalam t-tabel. Untuk hipotesis kedua ini berdasarkan analisis bahwa variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang bermakna maka *hipotesis kedua ditolak*, karena tidak semua variabel bebas yang dipilih dalam penelitian ini berpengaruh nyata terhadap variabel terikat. Hal tersebut terjadi karena masih ada beberapa indikator yang lain, tidak dimasukkan dalam item-item yang diteliti, antara lain; kebijakan pemerintah, disiplin kerja, komunikasi dan informasi dalam lingkungan kerja kurang diperhatikan sehingga kondisi lingkungan kerja kurang kondusif untuk peningkatan kinerja karyawan.

Dalam hipotesis ketiga menunjukkan hasil analisisnya bahwa, variabel motivasi kerja memiliki koefisien  $\beta$  standardised paling dominan sebesar 0,502 dibandingkan ketiga variabel lainnya (Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, Lingkungan Kerja) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian untuk hipotesis ketiga yang

menyatakan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember adalah terbukti.

### **5.7.2 Besarnya Pengaruh dari setiap faktor-faktor kualitas sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan**

Secara teori, variabel kepemimpinan merupakan variabel yang mempunyai pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula dalam penelitian ini diperoleh hasil analisis regresi linear berganda bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, dimana nilai signifikansi  $t = 0,007 < \alpha = 0,05$ . Sedangkan untuk koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,287 dengan pengertian bahwa bila terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan yang searah terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,287 satuan, sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan ikut memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, dengan pengertian bahwa adanya peningkatan unit variabel kepemimpinan dalam jumlah tertentu, akan memberikan perubahan yang berarti kepada kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.

#### **2. Pengaruh Motivasi Kerja**

Motivasi kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember dibandingkan variabel lain yang diteliti. Besarnya pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda dan koefisien regresi variabel kepemimpinan adalah menghasilkan nilai signifikansi  $t = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Untuk koefisien regresi variabel motivasi kerja  $X_2$  sebesar 0,387 dengan pengertian bahwa bila terjadi perubahan pada variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan yang searah terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,387 satuan. Demikian pula untuk uji



variabel bebas yang paling dominan, diketahui nilai indikator koefisien *Beta Standardized* variabel motivasi kerja adalah paling besar yaitu 0,502 diantara variabel-variabel bebas lainnya yang diteliti terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja ikut memberikan pengaruh bermakna pada peningkatan kinerja karyawan, dengan pengertian bahwa adanya peningkatan unit variabel motivasi kerja dalam jumlah tertentu, akan memberikan perubahan yang berarti kepada kinerja karyawan di BPT dan HMT Garahan Jember.

### 3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Besarnya pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda dan koefisien regresi variabel kepemimpinan adalah menghasilkan nilai signifikansi  $t = 0,026 < \alpha = 0,05$ . Untuk koefisien regresi variabel motivasi kerja  $X_3$  sebesar 0,193 dengan pengertian bahwa bila terjadi perubahan pada variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan yang searah terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,193 satuan, sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja ikut memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, dengan pengertian bahwa adanya peningkatan unit variabel pendidikan dan pelatihan dalam jumlah tertentu, akan memberikan perubahan yang berarti kepada kinerja karyawan di BPT dan HMT Garahan Jember.

### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ). Demikian pula dalam penelitian ini diperoleh hasil analisis regresi linear berganda bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, dimana nilai signifikansi  $t = 0,040 < \alpha = 0,05$ . Sedangkan untuk koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,107

dengan pengertian bahwa bila terjadi perubahan pada variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan yang searah terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,107 satuan, sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan ikut memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, dengan pengertian bahwa adanya peningkatan unit variabel kepemimpinan dalam jumlah tertentu, akan memberikan perubahan yang berarti kepada kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Namun dalam uji variabel bebas secara parsial (uji  $t$ ), nilai  $t$ -hitung variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) sebesar 1,675 lebih kecil dari nilai  $t$ -tabel sebesar 1,684 sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) kurang berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ) karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Hal ini terjadi karena ada beberapa indikator yang lain tidak dimasukkan dalam item-item yang diteliti; antara lain kepuasan kerja, komunikasi antar karyawan dan disiplin kerja.

BAB VI  
KESIMPULAN DAN SARAN



### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang disesuaikan dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa secara serentak variabel kepemimpinan, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, telah terbukti secara statistik. Besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut cukup kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 71,3 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa keempat variabel diatas sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan kepemimpinan mempunyai pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Adapun variabel pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak karena tidak semua variabel bebas yang diteliti mempunyai pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
3. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja terbukti mempunyai pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, diikuti oleh variabel kepemimpinan, variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel lingkungan kerja. Sehingga hasil analisis ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ini diterima dimana variabel motivasi kerja dapat berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan upaya untuk terus dilakukan pemberian motivasi oleh setiap unsur pimpinan, sehingga dapat tumbuh kembangkan kesadaran karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.
2. Kepemimpinan juga merupakan modal utama dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, karena secara simultan dari atas kebawah saluran komunikasi dan informasi harus benar-benar dapat diterima oleh karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.
3. Kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan bagi karyawan agar dapat dibina dan diberikan motivasi untuk peningkatan kinerja, sehingga jangan sampai ada karyawan yang terlupakan dalam pembinaan karier di BPT dan HMT Garahan Jember.
4. Perbaikan lingkungan kerja dan menjaga keharmonisan komunikasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditinggalkan untuk peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'at, Moch., 1991. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberti, Edisi IV.
- Coriejati Rita, 2002. *Hubungan Motivasi dan Disiplin Dengan Kinerja Tenaga Analis Instalasi Patologi Klinik RS. DR. Hasan Sadikin*. Univ. Padjadjaran, Bandung.
- Davis, K. dan W. Newstrom, John, 1985. *Perilaku dalam Orgnisasi*, Jilid 1, edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, G., 1993, *Manajemen Personalialia*, Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- , 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Benyamin Molan, Dari: *Human Resource Management Seventh Edition*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dharma, Agus, 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi 1, Jakarta: Rajawali.
- Domi C. Matutina, Poltak Manurung, Sudarsono, 1993, *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B., 1994. *Manajemen Personalialia*, Jilid 2, Alih Bahasa; Moh. Masud, Jakarta: Erlangga.
- Gary A. Yulk, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Dari: *Leadership in Organization*, 3 e. Alih Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Gujarati, D. N., 1997. *Basic Econometrics*. 2 nd, McGraw-Hill Book Company, New York. USA.
- Hedjrachman dan Suad Husnan, 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi 4. Yogyakarta. BPFE.
- Mangkunegara AAAP,2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murdijanto P., Andi Sularso, Imam Suroso, 2001. *Pedoman Penulisan Tesis Program Studi Manajemen*, Program Pascasarjana, Universitas Jember.

- Notoadmodjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Perda No. 18, 2000. *Pemerintah Propinsi Jawa Timur*. Surabaya.
- PP No. 10, 1979.
- Robbins SP, 1995. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rudi Kusubagio 2001. *Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kota Administratif Jember*. Univ. Jember, Jember.
- Siagan, Sondang P, 1989. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung.
- Swasto, Bambang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UNIBRA, Malang.
- Tulus, MA., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia.
- UU No. 8, 1974.
- Yulk, Gary A. and Wexley, 1989, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan : Muh. Shobaruddin dari *Organizations Behavior*, Jakarta: Bina Aksara.

Lampiran 1 : Kuesioner Responden

**DAFTAR PERTANYAAN/ KUESIONER  
KARYAWAN BPT HMT GARAHAN JEMBER**

**DATA PRIBADI**

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : L / P

Umur : ..... th

Status Keluarga : a. Menikah b. Belum Menikah

Pendidikan : a. SD b. SMP / Setara c. SMA / Setara  
d. Akademi e. Perguruan Tinggi

Masa Kerja : .....th ..... bl

Golongan : .....

Pendapatan per bulan : a. < Rp. 500.000,00  
b. Rp. 500.000,00 - Rp 750.000,00  
c. Rp. 750.000, - Rp. 1.000.000,00  
d. > Rp. 1.000.000,00

**PETUNJUK CARA PENGISIAN JAWABAN :**

1. Jawablah setiap nomor pertanyaan dengan memberi tanda (x) pada salah satu jawaban yang tersedia.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia, dan dianggap paling sesuai dengan pendapat saudara.

A = memiliki bobot 5 (lima)  
B = memiliki bobot 4 (empat)  
C = memiliki bobot 3 (tiga)  
D = memiliki bobot 2 (dua)  
E = memiliki bobot 1 (satu)

**DAFTAR PERTANYAAN**

**I. Kepemimpinan  
A. Perilaku Pemimpin**

1. Menurut bapak/saudara, pemimpin memiliki motif kuat untuk melaksanakan tugas kepemimpinan secara maksimal.  
a. Sangat memiliki c. Ragu-ragu e. Sangat tidak memiliki  
b. Memiliki d. Tidak memiliki

2. Dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan maupun sesama teman sejawat.
  - a. Sangat mementingkan
  - b. Mementingkan
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak mementingkan
  - e. Sangat tidak mementingkan
3. Dalam melaksanakan pekerjaan Bapak/Saudara, pemimpin memiliki motif kuat untuk mencapai hasil produksi semaksimal mungkin.
  - a. Sangat memiliki
  - b. Memiliki
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak memiliki
  - e. Sangat tidak memiliki

### **B. Pelaksanaan Tugas Kepemimpinan**

4. Dalam melaksanakan pekerjaan Bapak/Saudara, pemimpin selalu mengetahui tugas-tugas pokok masing-masing karyawan.
  - a. Sangat mengetahui
  - b. Mengetahui
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak mengetahui
  - e. Sangat tidak mengetahui
5. Dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari, pemimpin selalu memperhatikan kelengkapan peralatan yang Bapak/Saudara perlukan.
  - a. Sangat memperhatikan
  - b. Memperhatikan
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak memperhatikan
  - e. Sangat tidak memperhatikan
6. Dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin selalu melakukan evaluasi dan penilaian pekerjaan Bapak/Saudara.
  - a. Sangat menilai
  - b. Menilai
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak menilai
  - e. Sangat tidak menilai
7. Menurut pendapat Bapak/Saudara, pimpinan selalu memberikan kesempatan dan melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah/konflik yang timbul.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju
8. Menurut Bapak/Saudara, pemimpin selalu memperhatikan masalah kesejahteraan karyawannya.
  - a. Sangat memperhatikan
  - b. Memperhatikan
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Memperhatikan
  - e. Sangat tidak memperhatikan
9. Dalam melaksanakan pekerjaan selama ini, karier dan nasib Bapak/Saudara selalu mendapat perhatian dari pemimpin.
  - a. Sangat memperhatikan
  - b. Memperhatikan
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak memperhatikan
  - e. Sangat tidak memperhatikan
10. Bapak/Saudara dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, pimpinan selalu memelihara suasana kekeluargaan di lingkungan kerja.
  - a. Sangat memelihara
  - b. Memelihara
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak memelihara
  - e. Sangat tidak setuju
11. Menurut pendapat Bapak/Saudara dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin selalu mengambil langkah-langkah perbaikan pekerjaan.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju



## II. Motivasi Kerja

### A. Kebutuhan Pekerjaan

12. Bapak/Saudara bekerja dengan giat, untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan perumahan.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
13. Bapak/Saudara bekerja dengan baik untuk, memperoleh kesempatan mengembangkan diri sehingga mendapat kemajuan.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
14. Bapak/Saudara bekerja dengan baik untuk, memperoleh pengakuan di tempat kerja dan masyarakat.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
15. Bapak/Saudara bekerja dengan baik untuk, menyalurkan kemampuan / ketrampilan dibidang yang ditekuni.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
16. Menurut Bapak/Saudara masalah promosi dan rotasi pekerjaan, telah berjalan sesuai dengan harapan.
- a. Sangat sesuai                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak sesuai  
b. Sesuai                                  d. Tidak sesuai

### B. Kebutuhan Atas Imbalan

17. Bapak/Saudara melakukan pekerjaan lembur diluar jam dinas/kerja, akan memperoleh imbalan.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
18. Menurut pendapat Bapak/Saudara harapan dan janji-janji pimpinan, untuk memperhatikan karyawan benar-benar terpenuhi.
- a. Sangat terpenuhi                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak terpenuhi  
b. Terpenuhi                              d. Tidak terpenuhi

### C. Kebutuhan akan kepuasan kerja

19. Kesungguhan Bapak/Saudara dalam bekerja dengan giat, berharap akan dapat memperoleh penghargaan baik lisan/tertulis dari pimpinan.
- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju

- a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju

**V. Kinerja**

**A. Kuantitas Pekerjaan**

36. Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sehari-hari, Bapak/Saudara ditetapkan target waktu pelaksanaan pekerjaan.  
a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
37. Bapak/Saudara dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, selalu tepat dengan target yang ditetapkan.  
a. Sangat tepat                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak tepat  
b. Tepat                                  d. Tidak tepat

**B. Kualitas Pekerjaan**

38. Menurut Bapak/Saudara dalam melaksanakan setiap tugas pekerjaan yang diberikan, dilakukan dengan teliti.  
a. Sangat setuju                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju                                  d. Tidak setuju
39. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, Bapak/saudara selalu mengacu pada mutu pekerjaan dan petunjuk teknis yang diberikan.  
a. Selalu mengacu                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak mengacu  
b. Mengacu                                  d. Tidak mengacu

**C. Ketepatan Waktu**

40. Bapak/Saudara dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, target waktu selalu ditetapkan.  
a. Selalu ditetapkan                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak ditetapkan  
b. kurang ditetapkan                      d. Tidak ditetapkan
41. Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan, Bapak/Saudara dapat menyelesaikannya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.  
a. Sangat sesuai                      c. Ragu-ragu                      e. Sangat tidak sesuai  
b. Sesuai                                  d. Tidak sesuai

Lampiran 2 : Jawaban Responden

Resp	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1tot	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2tot
1	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3.18	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3.50
2	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3.64	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.60
3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3.64	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4.20
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3.91	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3.30
5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3.73	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3.30
6	4	4	4	4	3	2	5	3	3	4	4	3.64	5	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3.60
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3.82	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.60
8	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4.18	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3.10
9	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3.91	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3.60
10	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3.64	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.70
11	4	2	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3.18	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.80
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.82	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3.60
13	5	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3.73	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2.90
14	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3.73	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3.30
15	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3.73	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3.40
16	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4.09	3	3	4	3	2	4	3	4	3	5	3.40
17	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4.27	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4.10
18	5	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3.82	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.60
19	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3.73	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.70
20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.73	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4.10
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.82	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3.50
22	2	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3.00	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.60
23	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3.26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.80
24	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3.82	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.50
25	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.64	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	3.70
26	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3.64	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.70
27	4	2	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3.55	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.50
28	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3.64	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3.50
29	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3.36	2	3	2	2	2	4	4	4	5	4	3.30
30	2	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3.64	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4.10
31	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3.55	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.40
32	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	2.73	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3.10
33	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3.73	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3.90
34	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.45	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3.90
35	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3.91	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4.00
36	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3.82	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3.90
37	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3.64	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3.40

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3tot	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4tot	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Ytot
3	2	4	3	3	3	4	3.14	4	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3.17
3	3	3	3	3	2	4	3.00	3	4	3	3	3	3	4	3.29	4	3	3	3	3	4	3.33
2	2	2	2	5	3	3	2.71	3	2	4	4	4	3	4	3.43	4	5	3	4	4	4	4.00
2	4	5	2	4	4	3	3.43	4	3	3	3	4	3	3	3.29	4	3	4	3	4	3	3.50
3	4	3	3	3	4	3	3.29	2	3	3	4	2	4	2	3.00	4	3	3	3	4	3	3.33
4	4	3	4	2	3	4	3.43	3	5	3	4	4	3	3	3.57	4	4	3	4	3	3	3.50
3	3	3	4	3	3	3	3.29	3	3	4	3	3	3	3	3.86	4	4	3	4	4	3	3.67
3	5	4	3	3	3	3	3.43	4	3	5	3	3	3	3	3.43	5	3	4	4	3	3	3.83
3	4	5	3	2	3	3	3.29	3	4	3	5	5	3	3	3.71	4	4	3	4	4	3	3.67
3	4	3	3	3	3	3	3.14	3	3	4	3	4	3	3	3.29	4	3	3	3	3	4	3.33
4	2	5	4	4	4	3	3.71	4	4	2	5	5	4	3	3.86	3	4	4	4	3	4	3.67
2	2	4	2	4	3	3	2.86	4	3	4	4	4	4	4	3.86	4	4	3	4	4	3	3.67
3	4	4	2	4	3	3	3.14	3	3	4	3	3	4	4	3.43	4	3	3	4	4	3	3.33
3	2	3	4	4	3	4	3.29	3	3	2	4	4	4	5	3.57	4	3	3	3	4	4	3.50
3	4	4	5	3	4	4	3.57	2	3	4	5	3	3	4	4.00	5	4	3	4	3	3	3.50
2	3	4	4	4	4	3	3.43	3	3	3	5	4	3	4	3.71	4	4	4	4	3	4	3.50
2	4	3	2	4	4	3	3.14	2	3	4	3	4	4	5	3.57	4	4	3	3	4	4	4.33
5	5	4	4	5	4	3	4.29	5	5	4	5	5	4	5	4.71	4	4	5	5	4	4	4.33
2	2	4	2	4	2	4	2.57	4	3	2	3	4	4	5	3.57	4	4	3	3	4	4	3.50
2	2	2	2	3	2	3	2.57	2	3	2	2	2	4	4	2.71	3	3	3	2	3	3	2.83
4	2	4	3	4	2	3	3.14	2	4	4	3	4	4	4	3.57	3	4	3	3	3	3	3.17
2	3	3	2	3	3	4	2.86	3	3	4	3	4	4	4	3.43	4	3	3	4	4	4	3.50
4	2	2	4	4	3	4	3.29	3	4	3	4	4	4	4	3.71	4	3	3	4	3	4	3.50
2	4	4	4	3	4	4	3.43	3	4	4	5	4	4	4	4.14	4	4	3	4	4	4	3.83
2	3	4	2	3	4	3	3.00	4	4	4	5	4	4	3	4.00	4	3	3	4	4	4	3.67
2	3	5	2	2	4	4	3.14	3	3	3	5	3	3	4	3.43	3	3	3	3	4	4	3.33
2	2	2	2	5	4	3	2.86	3	4	3	4	3	3	4	3.29	3	3	3	3	3	4	3.17
2	2	4	3	3	4	4	2.86	3	3	3	5	4	4	4	4.00	3	3	3	4	4	4	3.50
2	3	2	3	3	3	4	2.86	3	3	3	3	4	4	4	3.29	3	3	3	3	3	4	3.33
2	2	2	2	2	3	3	2.29	3	4	2	3	3	4	4	3.29	3	3	3	3	3	4	3.17
2	3	4	3	4	4	4	3.43	3	3	3	5	4	4	4	3.71	4	4	3	4	4	4	3.83
3	3	4	3	2	4	4	3.29	4	5	2	4	4	4	4	3.71	4	4	3	4	4	4	3.83
3	3	3	3	4	3	3	3.14	4	5	4	4	3	4	4	4.00	4	3	3	4	4	4	3.67
3	4	3	4	4	3	4	3.57	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	3.83

## Lampiran 3 : Reliability & Validity

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3,9730	,8971	37,0
2.	X1.2	4,1351	,8870	37,0
3.	X1.3	3,5405	,6910	37,0
4.	X1.4	3,4324	,7652	37,0
5.	X1.5	3,1622	,7270	37,0
6.	X1.6	3,4865	,6507	37,0
7.	X1.7	3,8649	,5851	37,0
8.	X1.8	3,7027	,5708	37,0
9.	X1.9	3,5946	,4977	37,0
10.	X1.10	3,5946	,4977	37,0
11.	X1.11	3,7838	,5341	37,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40,2703	10,8694	3,2969	11

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	36,2973	7,4925	,0237	,7807
X1.2	36,1351	8,6201	,2808	,8609
X1.3	36,7297	9,4805	,2142	,8746
X1.4	36,8378	8,7508	,3386	,8435
X1.5	37,1081	7,8769	,0038	,7725
X1.6	36,7838	9,0075	,3683	,8397
X1.7	36,4054	9,6366	,2451	,8677
X1.8	36,5676	10,4745	,0187	,6094
X1.9	36,6757	10,9474	,0989	,6231
X1.10	36,6757	10,1141	,1603	,8829
X1.11	36,4865	10,4790	,0304	,6053

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 11

Alpha = ,8884

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3,4324	,7652	37,0
2.	X2.2	3,4054	,6855	37,0
3.	X2.3	3,4324	,6888	37,0
4.	X2.4	3,5676	,7652	37,0
5.	X2.5	3,2703	,6078	37,0
6.	X2.6	3,6216	,6391	37,0
7.	X2.7	3,6757	,6260	37,0
8.	X2.8	3,8108	,6599	37,0
9.	X2.9	3,9459	,5747	37,0
10.	X2.10	3,8378	,6461	37,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36,0000	8,9444	2,9907	10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	32,5676	7,2523	,2685	,8227
X2.2	32,5946	8,5811	,0265	,6008
X2.3	32,5676	7,5856	,2331	,5327
X2.4	32,4324	6,8078	,3884	,7833
X2.5	32,7297	7,4249	,3473	,5039
X2.6	32,3784	7,8529	,1907	,8434
X2.7	32,3243	7,3919	,3410	,5046
X2.8	32,1892	7,6021	,2492	,5282
X2.9	32,0541	7,6637	,2987	,5175
X2.10	32,1622	7,8619	,1836	,8453

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 10

Alpha = ,7560

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	2,6757	,7837	37,0
2.	X3.2	3,0811	,9243	37,0
3.	X3.3	3,5135	,9316	37,0
4.	X3.4	2,9459	,8481	37,0
5.	X3.5	3,3784	,8612	37,0
6.	X3.6	3,4324	,6472	37,0
7.	X3.7	3,3784	,5452	37,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22,4054	6,3033	2,5106	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	19,7297	4,6471	,3084	,8931
X3.2	19,3243	4,5030	,2411	,7249
X3.3	18,8919	4,8769	,1358	,6030
X3.4	19,4595	4,7553	,2241	,7425
X3.5	19,0270	5,7492	,0454	,6127
X3.6	18,9730	5,4159	,1555	,7928
X3.7	19,0270	6,0826	,0285	,8682

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 7

Alpha = ,8313

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3,2703	,7691	37,0
2.	X4.2	3,4595	,7672	37,0
3.	X4.3	3,3514	,8887	37,0
4.	X4.4	3,9730	,8971	37,0
5.	X4.5	3,8378	,7270	37,0
6.	X4.6	3,5135	,5588	37,0
7.	X4.7	3,8919	,6139	37,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25,2973	6,6036	2,5697	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4.1	22,0270	5,0826	,2680	,7970
X4.2	21,8378	5,0285	,2867	,7877
X4.3	21,9459	5,9970	,0421	,8591
X4.4	21,3243	4,2252	,0267	,8947
X4.5	21,4595	4,3664	,1624	,8480
X4.6	21,7838	5,9520	,1244	,8580
X4.7	21,4054	6,3589	,0427	,8177

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0                      N of Items = 7

Alpha = ,8613



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	3,8378	,5534	37,0
2.	Y2	3,4595	,5575	37,0
3.	Y3	3,2162	,4793	37,0
4.	Y4	3,5405	,6053	37,0
5.	Y5	3,6216	,4917	37,0
6.	Y6	3,6486	,4840	37,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21,3243	2,8919	1,7006	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	17,4865	2,1456	,2713	,6444
Y2	17,8649	2,1757	,2465	,6581
Y3	18,1081	2,2658	,2747	,6448
Y4	17,7838	1,5631	,0359	,8921
Y5	17,7027	2,2147	,2975	,6331
Y6	17,6757	2,8919	,1423	,7211

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0                      N of Items = 6

Alpha = ,7991

Lampiran 4 : Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	3,5541	,28343	37
Kepemimpinan (X1)	3,6609	,29972	37
Motivasi Kerja (X2)	3,6139	,36711	37
Pendid. & Pelatihan (X3)	3,6000	,29907	37
Lingkungan Kerja (X4)	3,2008	,35866	37



Correlations

Pearson Correlation	Kinerja (Y)	Kepemimpinan (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Pendid. & Pelatihan (X3)	Lingkungan Kerja (X4)
Kinerja (Y)	1,000				
Kepemimpinan (X1)	,524	1,000			
Motivasi Kerja (X2)	,746	,282	1,000		
Pendid. & Pelatihan (X3)	,464	,101	,380	1,000	
Lingkungan Kerja (X4)	,625	,426	,601	,289	1,000
Sig. (1-tailed)					
Kinerja (Y)	,000	,000	,000	,002	,000
Kepemimpinan (X1)	,000	,045	,045	,275	,004
Motivasi Kerja (X2)	,002	,275	,010	,010	,000
Pendid. & Pelatihan (X3)	,000	,004	,000	,042	,042
Lingkungan Kerja (X4)	,000	,000	,000	,042	,042
N	37	37	37	37	37
Kinerja (Y)	37				
Kepemimpinan (X1)	37	37			
Motivasi Kerja (X2)	37	37	37		
Pendid. & Pelatihan (X3)	37	37	37	37	
Lingkungan Kerja (X4)	37	37	37	37	37

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Kerja (X4), Pendid. & Pelatihan (X3), Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,845 <sup>a</sup>	,713	,678	,16095	1,930

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X4), Pendid. & Pelatihan (X3), Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,063	4	,516	19,909	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,829	32	,026		
	Total	2,892	36			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X4), Pendid. & Pelatihan (X3), Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B						Partial	Part	Tolerance	VIF		
1	(Constant)	,063	,006		2,141	,009						
	Kepemimpinan (X1)	,287	,099	,304	2,902	,007	,456	,275	,816	1,225		
	Motivasi Kerja (X2)	,387	,095	,502	4,078	,000	,585	,386	,592	1,691		
	Pendid. & Pelatihan (X3)	,193	,097	,204	1,984	,026	,331	,188	,849	1,178		
	Lingkungan Kerja (X4)	,107	,100	,136	1,675	,040	,287	,102	,563	1,776		

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model	Correlations	Lingkungan Kerja (X4)	Pendid. & Pelatihan (X3)	Kepemimpinan (X1)	Motivasi Kerja (X2)
1	Lingkungan Kerja (X4)	1,000	-,089	-,336	-,507
	Pendid. & Pelatihan (X3)	-,089	1,000	,036	-,270
	Kepemimpinan (X1)	-,336	,036	1,000	-,044
	Motivasi Kerja (X2)	-,507	-,270	-,044	1,000
	Covariances				
	Lingkungan Kerja (X4)	,010	-,001	-,003	-,005
	Pendid. & Pelatihan (X3)	-,001	,009	,000	-,003
	Kepemimpinan (X1)	-,003	,000	,010	,000
	Motivasi Kerja (X2)	-,005	-,003	,000	,009

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9480	4,2124	3,5541	,23938	37
Residual	-,3179	,4611	,0000	,15174	37
Std. Predicted Value	-2,532	2,750	,000	1,000	37
Std. Residual	-1,975	2,865	,000	,943	37

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

