

**PENGARUH MOTIVASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
SERTA PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI BAGIAN
KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN JEMBER**

TESIS



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

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

TS
Klass
650.312 S
ARI
7
a.1

Oleh :

TITA FAJAR ARIYATININGSIH

NIM : 0008201157

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2003**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal Pebruari 2003

Oleh

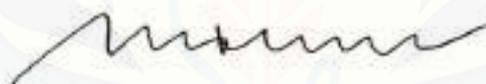
Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU.

NIP. 130 350 767

Pembimbing,



Drs. Marjanto, MM.

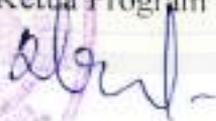
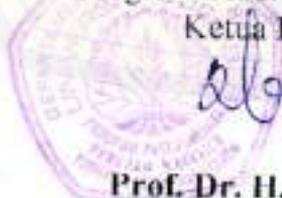
NIP. 130 324 100

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi



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

NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

PENGARUH MOTIVASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : TITA FAJAR ARIYATININGSIH
NIM : 000820101157
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

26 FEBRUARI 2003

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua,


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

Anggota I,

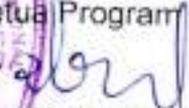

Drs. P. EDI SUSWANDI, MP.
NIP : 131 472 792

Anggota II,


Prof. Dr. MURDIJANTO P., SE., SU.
NIP : 130 350 767



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 dan syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatNya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau dibawah ini :

Pembimbing tesis, kepada beliau Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE, SU dan Drs. Marjanto, MM yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember beserta Staf, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan program magister.

Bapak Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember yang telah mengarahkan dan memberikan motivasi selama mengikuti dan menyelesaikan program magister.

Seluruh Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program magister manajemen.

Segenap karyawan-karyawati Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang telah membantu penulis dalam mengisi dan mengumpulkan data penelitian sehingga dapat memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

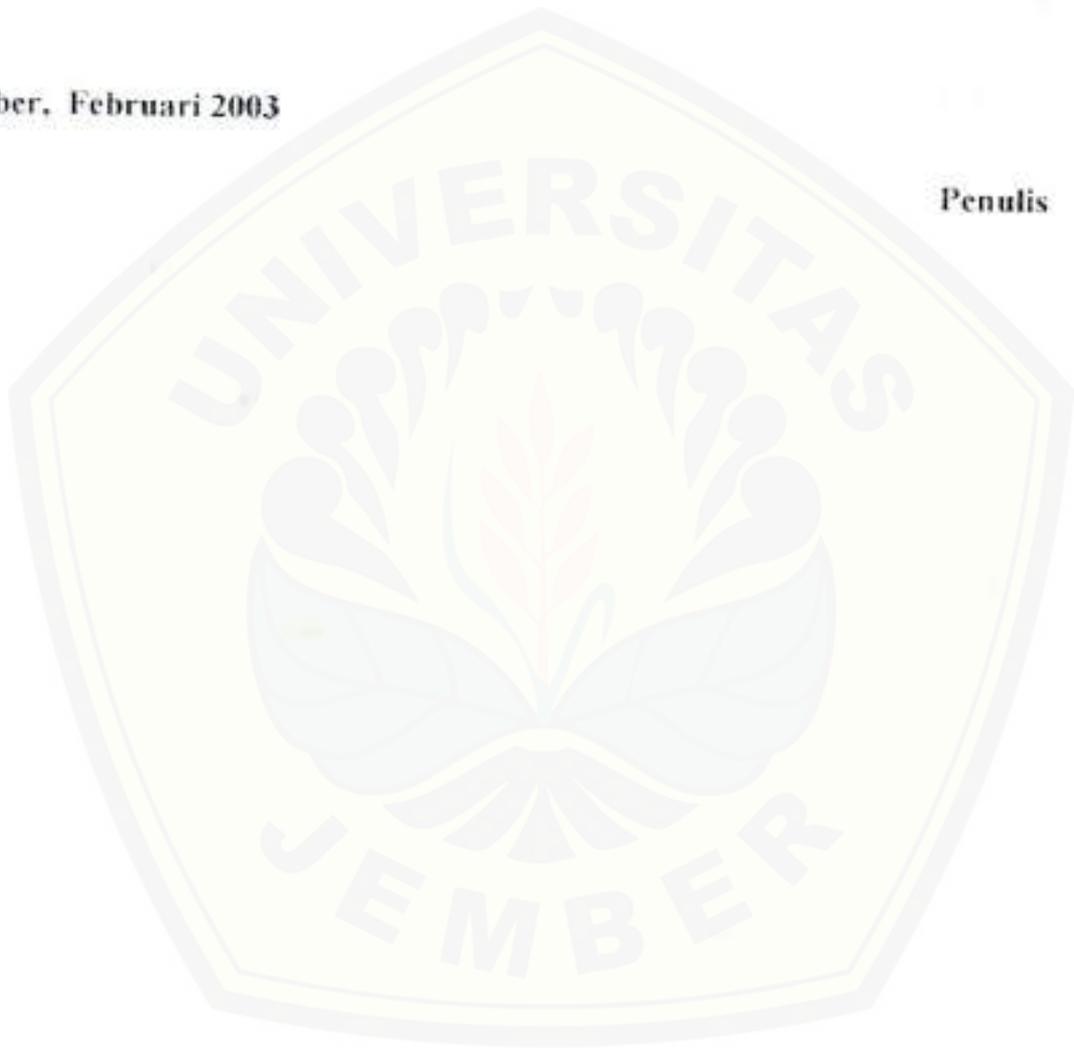
Selanjutnya kepada orang tua dan suami tercinta, serta anak-anak tersayang, serta semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan

dorongan semangat dan perhatiannya selama penulis mengikuti dan menyelesaikan program pendidikan ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Februari 2003

Penulis



RINGKASAN

Kinerja dan pelayanan masyarakat yang baik dapat dicapai oleh Bagian Keuangan apabila dimulai dengan perbaikan kinerja aparaturnya. Berdasarkan pada penelitian yang ada pemberian motivasi, pengembangan pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja akan mampu meningkatkan kinerja dan kemampuan aparatur, yang pada gilirannya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat serta dapat mendukung pelaksanaan pembangunan di era Otonomi Daerah .

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi, variabel pendidikan dan latihan, serta variabel pengalaman kerja, terhadap kinerja pegawai.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden. Untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan dan latihan, variabel motivasi kerja dan variabel pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, digunakan analisis regresi linier berganda. Untuk mengetahui ketepatan model yang digunakan, diuji dengan koefisien determinasi, pengujian Hipotesis secara parsial digunakan uji t dan pembuktian hipotesis secara bersama-sama digunakan uji F. Model analisis regresi tersebut juga didukung dengan pengujian asumsi-asumsi klasik atau uji ekonometrika antara lain : uji autokorelasi, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastis.

Berdasarkan pada analisis data diperoleh hasil sebagai berikut : (1) model regresi yang digunakan dianggap cukup tepat, jika didasarkan pada koefisien determinasi (adjusted R Square) sebesar 0,729. (2) variabel motivasi kerja, variabel pendidikan dan latihan, serta variabel pengalaman kerja berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun secara serempak. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat dilihat dari nilai t hitung pada masing-masing koefisien regresi, dimana nilainya lebih besar dari t tabel, atau dengan melihat nilai Sig. yang secara keseluruhan lebih kecil dari 0,05 atau 5 %. Sedangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara serempak atau bersama-

sama, dapat dilihat dari nilai F hitung yang lebih besar dari F tabel, atau dengan melihat nilai $Sig.$ yang lebih kecil dari 0,05 atau 5 %; (3) diantara variabel bebas, pengaruh variabel yang paling dominan adalah variabel pendidikan dan latihan, hal ini dilihat dari nilai koefisien regresi, dimana pada variabel pendidikan dan latihan memiliki nilai tertinggi, serta didukung nilai r parsial yang menunjukkan keeratan hubungan antara variabel pendidikan dan latihan dengan variabel kinerja pegawai, dimana nilainya paling tinggi, yaitu sebesar 0,753.



SUMMARY

The division of finance can reach a good working result and community service if it started by the working improvement of the apparatus of the division. Based on the research, the motivation giving, education and training development and working experience enable to improve the working result and the ability of the apparatus, which in turn can give the excellent service to the community and support the building implementation in this Area Autonomy era.

This research is intended to understand the influence of the motivation variable, the education and training variable, and working experience variable against this working result of the apparatus. The data used in this research is a primary data from the respondents. To understand the influence of the Education and Training variable, working motivation variable, and working experience variable, against the working result of the apparatus uses Multiple Linear Regression Analysis. To understand the model accuracy used, it is tested by the Determination Coefficient, where as the partial hypothesis test uses t test and the overall hypothesis authentication uses f test. The regression analysis model is also supported by the classical assumption test or econometrical test such as: autocorrelation test, multicollinearity test and heteroscedastical test.

The result of the data analysis is (1). The regression model used is considered to be accurate enough if it is based on the determination coefficient (adjusted R square) in the amount of 0, 729. (2). The working motivation variable, education and training variable, and the working experience variable influence significantly against the working result of the apparatus, either partially or wholistically. The fact that the free variable influences the restricted variable partially can be seen from the free calculation value at the regression coefficient respectively in which value is bigger than the t table, or by seeing the Sig value that the is wholistically smaller than 0,05 or 5%, where as the fact that the free variables influence the restricted variables can be seen from the f value that is bigger than the f

table, or by seeing the Sig value that smaller than 0,05 or 5%. (3). Among the free variables, that most dominating variables influence is an Education and Training variable, this can be seen from the regression Coefficient Value, at which the Education and training Variables processes the highest value, and also supported by the partial r value that indicate the close correlation between the education and training variables with the working result variable of the apparatus that process the highest value, at 0,753.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Motivasi	9
2.1.2 Pendidikan dan Latihan	21
2.1.3 Pengalaman Kerja	34
2.1.4 Kinerja Pegawai	36
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	40

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Motivasi	9
2.1.2 Pendidikan dan Latihan	21
2.1.3 Pengalaman Kerja	34
2.1.4 Kinerja Pegawai	36
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	40

BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL.....	42
	3.1 Kerangka Konseptual	42
	3.2 Hipotesis	43
BAB IV	METODE PENELITIAN	44
	4.1 Obyek Penelitian	44
	4.2 Populasi dan Sampel	44
	4.2.1 Populasi	44
	4.2.2 Unit sampel dan besar sampel	45
	4.3 Definisi Operasional Variabel	45
	4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian	47
	4.5 Teknik Pengumpulan Data	47
	4.6 Instrumen Penelitian	48
	4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	48
	4.7.1 Uji Validitas	49
	4.7.2 Uji Reliabilitas	49
	4.8 Analisis Data dan Uji Hipotesis	50
BAB V	HASIL PENELITIAN, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	53
	5.1 Gambaran Umum	53
	5.2 Analisis Data	56
	5.2.1 Pengujian Validitas	56
	5.2.2 Pengujian Reliabilitas	60
	5.2.3 Pengujian Hipotesis	61
	5.2 Pembahasan	64

BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	67
6.1	Kesimpulan	67
6.2	Saran-saran	69
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Karakteristik Pekerjaan Dimensi Inti yang Mendasari Reorganisasi Pekerjaan	14
Tabel 2.2	Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	22
Tabel 2.3	Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan	26
Tabel 2.4	Keunggulan dan kelemahan Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi On The Job	33
Tabel 2.5	Keunggulan dan kelemahan Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi Off The Job	34
Tabel 5.1	Koefisien Korelasi Antar Butir Pertanyaan pada Variabel X1 (motivasi Kerja)	57
Tabel 5.2	Koefisien Korelasi Antar Butir Pertanyaan pada Variabel X2 (Pendidikan dan Latihan)	58
Tabel 5.3	Koefisien Korelasi Antar Butir Pertanyaan pada Variabel Y (Kinerja Pegawai)	59
Tabel 5.4	Koefisien Alpha dan Standardized Alpha pada Variabel X1, X2, X3 dan Y	61

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Interaksi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai dan Produktivitas Kerjanya	10
Gambar 2.2	Maslow a Hierarchy of Needs	12
Gambar 2.3	Jenis-jenis Teknik Pelatihan	32
Gambar 3.1	Model Konsep Kerangka Kerja	42
Gambar 5.1	Struktur Organisasi Bagian Keuangan sekretariat Daerah Kabupaten Jember	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan untuk Responden	72
Lampiran 2	Rekapitulasi Jawaban Responden dan Nilai Estimasi serta Residual Hasil Regresi	77
Lampiran 3	Pengujian Validitas Variabel X	79
Lampiran 4	Pengujian Reliabilitas Variabel X	84
Lampiran 5	Pengujian Validitas Variabel Y	87
Lampiran 6	Pengujian Reliabilitas Variabel Y	90
Lampiran 7	Analisis Regresi Linier Berganda	91

BAB I
PENDAHULUAN



MAJLIS UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, serta peningkatan kontribusi yang dapat diberikan dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan dan program yang telah ditetapkan sebelumnya, apabila individu-individu yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan bidang dan tanggung-jawabnya masing-masing.

Musanef (1986:24) menyatakan bahwa berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sangat bergantung pada manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas-tugas serta kegiatan-kegiatan dalam usaha yang bersangkutan sehingga dituntut adanya kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Melihat besarnya peran sumber daya manusia atau karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hadirnya karyawan yang memiliki kecakapan dan ketrampilan serta motivasi dalam diri masing-masing individu sangat dibutuhkan.

Berbicara tentang kualitas sumber daya manusia, maka manusia Indonesia masa depan yang ingin dibangun yaitu manusia yang memiliki idealisme kuat, manusia profesional yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi masyarakat serta manusia yang beriman dan bertaqwa pada Tuhannya (Kartasasmita, 1993:31).

Untuk mewujudkan cita-cita bangsa dan negara Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang Undang Dasar 1945 melalui proses pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila, dibutuhkan aparatur negara yang senantiasa konsisten dan konsekwen, bersih, bertanggung jawab, berorientasi ke masa depan, serta memiliki semangat

pengabdian dan kemampuan profesional dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan.

Pembangunan aparatur negara pada hakikatnya merupakan upaya penyempurnaan, pendayagunaan dan pembinaan keseluruhan unsur sistem administrasi negara yang pada pokoknya meliputi penataan organisasi, pematapan sistem manajemen serta peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga memiliki disiplin, kemampuan profesional, wawasan pembangunan dan semangat pegabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Mengingat posisi dan peranan yang penting dari aparatur negara dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, pembangunan aparatur negara ditempatkan sebagai bagian tak terpisahkan dari, dan dimaksudkan untuk dapat dengan sebaik-baiknya mendukung dan menyelenggarakan penyusunan dan pelaksanaan strategi, kebijaksanaan dan program pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan di seluruh tanah air.

Tujuan dari pembinaan pegawai adalah sebagai berikut :

1. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas dan meningkatkan kemampuan secara berdaya guna dan berhasil guna.
2. Meningkatkan mutu dan ketrampilan dan memupuk kegairahan kerja.
3. Diarahkan menuju terwujudnya komposisi pegawai, baik dalam jumlah maupun mutu yang memadai serasi dan harmonis.
4. Terwujudnya pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945 dan terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
5. Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata..
6. Diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur terpadu dan berimbang.
7. Diarahkan kepada pembinaan dengan menggunakan sistem karier dan sistem prestasi kerja (Musanef, 1996:28).

Maka perlu adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sebagai investasi manusia yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan oleh suatu organisasi, tidak saja meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, juga dalam

rangka mempercepat pematapan perwujudan perilaku yang diinginkan (Siagian, 1983:45).

Pendayagunaan pegawai pada dasarnya tidaklah dapat dipisahkan dari pembinaan pegawai secara menyeluruh yang merupakan segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dengan masalah pokoknya terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian jasa dan pemberhentian (Liang Gie, 1986:32).

Pembangunan pegawai diarahkan pada makin terwujudnya dukungan administrasi perusahaan yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan manajemen dan untuk mewujudkan sistem administrasi yang makin handal, profesional, efisien dan efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan terhadap dinamika perubahan strategis. Upaya seperti ini terkait erat dengan pergeseran fungsi dan peranan pegawai dalam Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua yang lebih menjurus ke arah profesionalisasi kerja dan pemberi kemudahan (fasilitator) administrasi dan pelayan (service provider).

Pentingnya pegawai dalam penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan tentu tidak terlepas dari tugas pokok management yang diibaratkan sebuah perahu, apakah peran "management" sebagai pengemudi yang mengarahkan perahu atau sebagai pendayung yang mengayuh perahu untuk membuat perahu itu bergerak. Sebab membicarakan tentang perusahaan yang baik bukan sekedar menjadi konsumsi kaum intelektual, tetapi yang lebih diharapkan adalah bahwa hal itu terwujud dalam praktik penyelenggaraan perusahaan serta menjadi karakteristik yang mengemukakan dalam kinerja pegawai.

Kegiatan-kegiatan pokok yang harus diperhatikan dalam pembinaan kepegawaian meliputi :

1. penentuan kebutuhan
2. pengadaan
3. penempatan

4. pengendalian
5. peningkatan moral
6. peningkatan mutu
7. pemeliharaan tata usaha kepegawaian (Wijaya, 1995:17).

Hal ini disebabkan antara lain yang dikemukakan oleh Siagian (1997:25), tantangan yang harus dijawab oleh umat manusia dimasa depan adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi sebagai wahana untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu instrumen dalam pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan dan pelatihan ini tujuan yang hendak dicapai pada dasarnya adalah peningkatan kemampuan dan kemauan, kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif, memantapkan semangat pengabdian, meningkatkan pengetahuan, keahlian atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian pegawai.

Pendidikan dan pelatihan dapat mengembangkan kemampuan pegawai bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan mereka dimasa mendatang. Artinya pendidikan dan pelatihan merupakan investasi didalam diri pegawai yang nantinya siap dipergunakan, dengan demikian pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasional suatu organisasi.

Melihat besarnya peranan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hadirnya pegawai yang telah profesional sangat dibutuhkan, supaya tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak hanya menjadi dokumen historis saja melainkan juga harus dilaksanakan. Perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sangatlah penting demi kelangsungan dan kemajuan organisasi, karena tanpa atau kurangnya perhatian dan pembinaan

pegawai dalam suatu organisasi akan menimbulkan berbagai efek yang dapat mengancam kehidupan organisasi yang bersangkutan.

Hal ini disebabkan antara lain yang dikemukakan oleh Siagian (1997:25), tantangan yang harus dijawab oleh umat manusia dimasa depan adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi sebagai wahana untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Tantangan tersebut timbul sebagai akibat dinamika manusia yang pada gilirannya membawa berbagai jenis perubahan, baik yang terjadi secara internal bagi organisasi maupun yang sifatnya eksternal. Perubahan-perubahan internal beraneka ragam bentuknya, seperti perluasan atau penyempitan usaha dan kegiatan, pemanfaatan teknologi dan sebagainya. Sedangkan perubahan-perubahan eksternal dapat bersumber dari berbagai faktor seperti faktor-faktor ekonomi, faktor politik, faktor kependudukan, faktor pendidikan, faktor kesehatan dan faktor ketidakpastian dalam menghadapi masa depan.

Diketahui bersama bahwa hasil-hasil pembangunan selama 57 tahun ini telah banyak menimbulkan berbagai perubahan dalam aspek-aspek kehidupan masyarakat, yaitu bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan perubahan keamanan. Berbagai perubahan ini mempunyai dampak positif di satu pihak, dalam arti merupakan suatu kemajuan dalam aspek kehidupan masyarakat kita. Tetapi juga dijumpai pula dampak negatif dalam arti jumlah atau volume, kualitas maupun dalam arti jenis atau jumlahnya yang harus dipenuhi atau ditanggapi oleh pemerintah.

Kecenderungan global menunjukkan bahwa kendati negara masih diharapkan memainkan peran sentralnya dalam menyediakan berbagai bentuk pelayanan dasar kepada rakyatnya, semisal di bidang pendidikan, kesehatan masyarakat dan infrastruktur, namun pilihan-pilihan peran dan strategi implementasinya kini haruslah selektif (Solichin AW., 1998:45).

Dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan organisasi inilah, maka menjadi suatu kewajiban bagi perusahaan untuk membina pegawainya dari segi keahlian sehingga dapat

memperbaiki kualitas dan meningkatkan prestasi pegawai. Melalui pembinaan tersebut maka organisasi secara tidak langsung akan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga pegawai yang terlatih akan sesuai dengan kebutuhan organisasi yaitu pegawai yang terampil, mandiri, beretos kerja, profesional, disiplin serta sangat menghargai waktu. Efek positif dari pelatihan ini adalah organisasi mampu menjalankan efektivitas dan efisiensi dalam setiap aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Sumber daya manusia merupakan unsur yang esensial dan modal dasar dalam pembangunan nasional. Pegawai yang memiliki sikap pengabdian, mutu ketrampilan dan kemampuan profesional tinggi diperlukan agar pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Oleh sebab itu, kegiatan peningkatan kualitas kepegawaian sebagai sumber daya manusia ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan dan pembinaan karier.

Pengembangan sumber daya manusia pada Departemen Dalam Negeri, didasarkan pada Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Republik Indonesia.

Di era otonomi daerah Pemerintah Daerah mempunyai tugas dan kewajiban melaksanakan tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerahnya. Berkaitan dengan hal tersebut, aparaturnya Pemerintah Daerah dalam menyelesaikan seluruh tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan khususnya dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, dituntut untuk memiliki kemampuan dan kinerja yang baik pula.

Fenomena diatas juga harus dihadapi Pemerintah Kabupaten Jember khususnya Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, harus dapat memenuhi segala kebutuhannya, mampu melaksanakan tugas-tugas di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada warga masyarakat serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada warga masyarakat Kabupaten Jember meskipun secara tidak langsung.

Kinerja dan pelayanan masyarakat yang baik dapat dicapai oleh Bagian Keuangan apabila dimulai dengan perbaikan kinerja aparaturnya. Oleh karena itu pemberian motivasi, pengembangan pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja pada Bagian Keuangan Setda Kabupaten Jember, perlu dilakukan agar diperoleh kinerja dan kemampuan aparatur yang baik, yang pada gilirannya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat serta dapat mendukung pelaksanaan pembangunan di era Otonomi Daerah saat ini.

1.2 Perumusan Masalah

Yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah faktor motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
2. Faktor manakah diantara faktor motivasi kerja, faktor pendidikan dan pelatihan serta faktor pengalaman kerja yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui faktor manakah diantara faktor motivasi kerja, faktor pendidikan dan pelatihan serta faktor pengalaman kerja faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Bahwa dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat, baik manfaat dalam bidang akademik maupun praktis, yang antara lain sebagai berikut :

1. Dapat memberikan kontribusi akademis terhadap perkembangan ilmu manajemen dan ilmu perilaku organisasi.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
3. Sebagai bahan acuan oleh para pengambil keputusan pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi

Pengertian motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing ahli tersebut. Seperti Berelson dan Steiner (Wahjosumidjo, 1992:15). Motif pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong keinginan, kebutuhan dan kemauan, dan sesungguhnya bahwa motif-motif tersebut merupakan penyebab yang mendasari seseorang.

Robbins (1996:11) mendefinisikan motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Selanjutnya dikemukakan bahwa suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

Nitisemito (1998:36), hal yang merupakan kebutuhan bilamana dipenuhinya akan kepuasan sehingga kerja dan kegairahan ada harapan untuk ditingkatkan dapat dikategorikan menjadi dua hal pokok :

1. Kebutuhan yang bersifat material
2. Kebutuhan yang lebih bersifat non material.

Manusia melakukan kegiatan pada lazimnya, memiliki tujuan yaitu terarah demi meraih suatu hasil atau sasaran yang diinginkan. Tujuan kegiatan dalam psikologi disebut motif dan tujuan disebut arah yang akan dicapai dengan melalui sasaran-sasaran.

Manullang (1987:21), motif adalah salah satu tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga didalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat

mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya (Sujak, 1990:21).

Amstrong (1989:17), mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.

a. Faktor-faktor Motivasi

Hellriegel dan Slocum mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

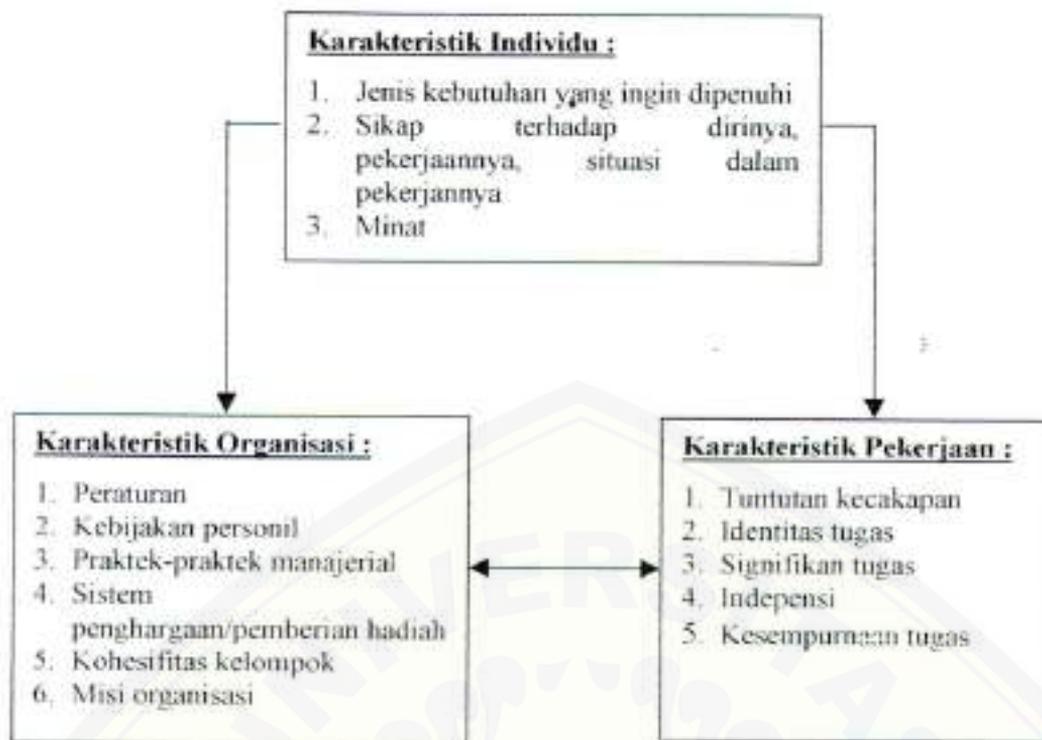
1. Perbedaan karakteristik individu
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan
3. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhan nilai, sikap dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa kedalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu bervariasi. Apabila seseorang pimpinan tidak akan mampu memotivasi bawahannya secara efektif.

Selanjutnya, pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan ketrampilan, identitas tugas, signifikan tugas, otonomi dan type-type penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan sangat membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah dan misi yang berbeda-beda yang akan membawa pengaruh pada masing-masing pegawai.

Dalam rangka mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal pimpinan organisasi harus mempertimbangkan hubungan ketiga faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu.



Gambar 2.1 : Interaksi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai dan Produktivitas Kerjanya

Sumber : Hellriegel dan Slocum

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawah seseorang ditempat pekerjaan.

Menurut Robins (1996:36) mengungkapkan karakteristik individu meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggapan dan masa kerja. Penampilan mengungkapkan hasil yang bertentangan. Tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat dibandingkan rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan. Akan tetapi banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya.

Menurut Dalton penyebarannya adalah :

1. Perbedaan tugas antara orang lini dan staf, orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis.

2. Perbedaan umur dan pendidikan, orang lini biasanya sudah cukup umur dan berpengalaman, orang staf masih muda tetapi lebih berpendidikan.
3. Perbedaan sikap, dimana staf harus membuktikan eksistensi mereka dan orang staf merasa selalu dibawah perintah orang lini, dilain pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ini memperluas kekuasaannya (Handoko, 1995:41).

Motivasi yang berdasarkan "Hirarki Kebutuhan secara Individu" yang dikemukakan oleh Maslow. Teori Maslow (Gibson, 1994:42), membagi kebutuhan menjadi lima tingkatan yaitu :

1. *Fisiologis* : kebutuhan makan, minum dan hal-hal lain yang penting untuk kehidupan (The need for food, drink, shelter and relief from pain).
2. *Keselamatan dan keamanan* : kebutuhan perlindungan dari bahaya dan ancaman (safety and security, the need for fredom from theriat, that is the security from threating events or surroundings).
3. *Sosial* : kebutuhan cinta, kasih sayang, diterima sebagai anggota kelompok sosial (Bellongingness, social and love, The need for friendship, affiliation, interaction and love).
4. *Penghargaan* : kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi dan kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan ini meliputi keinginan untuk berkecukupan, prestesi, reputasi dan status (Esteem, The need for selfesteem and from others).
5. *Aktualisasi diri* : kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kecakapan untuk menjadi orang yang dipercaya orang lain bahwa mampu berbuat (Self actualization, The and to fulfill one self by maximizing the use of abilities, skills and potential).



Gambar 2.2 : Maslow'a Hierarchy of Needs

Sumber : Maslow

Menurut Maslow tingkat kebutuhan terendah adalah kebutuhan fisiologis, dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah realisasi diri. Teori Maslow mengasumsikan pada dasarnya seseorang berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan. Kebutuhan akan menjadi motivasi atau penggerak jika belum terpenuhi, tetapi jika telah terpenuhi daya motivasinya akan berhenti.

Clelland (Reksohadiprodo, 1986:27) menyatakan : Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain. Clelland membagi kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pekerja dalam organisasi menjadi tiga, yaitu :

1. The need for achievement (N ach)
2. The need for power (n Pow)
3. The need for affiliation (N aff).

N aff atau kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan individu lain atau dengan lingkungannya. Kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) adalah merupakan kebutuhan-kebutuhan untuk tumbuh, kebutuhan ini

mirip dengan kebutuhan akan penghargaan dari Maslow. Sedangkan kebutuhan akan prestasi atau *n Ach* merupakan kebutuhan untuk berprestasi yang mirip dengan kebutuhan aktualisasi dari Maslow.

Selanjutnya dikatakan oleh Clelland bahwa apabila seseorang merasa mempunyai kebutuhan yang sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya, misal bila seorang mempunyai *n Ach* yang tinggi, maka kebutuhan ini akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuan dan penuh tantangan dan ia akan bekerja keras karena mereka baru akan merasa puas bila dapat mencapai tujuannya (berprestasi). Clelland mengakui bahwa kebutuhan psikologis dan rasa aman lebih mendasar dari ketiga kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi, tetapi ia menaruh perhatian sedikit pada kebutuhan-kebutuhan yang tingkatannya lebih rendah. Clelland dalam teorinya mempunyai ciri bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipelajari. Seperti kebutuhan prestasi yang pada mulanya rendah, dengan latihan dan pengalaman dapat menaikkan kebutuhan prestasi.

Menurut teori yang didasarkan pada teori Herzberg yang memberikan argumentasi bahwa apabila pegawai tidak produktif lagi karena merasa bosan dengan pekerjaan rutинnya, dengan meningkatkan pengawasan, pemberian hadiah, pelayanan komunikasi secara efektif dan pemberian bimbingan kerja, tidak akan cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja. Untuk mengatasinya perlu diadakan reorganisasi pekerjaan.

2. Karakteristik Pekerjaan

Menurut beberapa pendapat karakteristik pekerjaan meliputi besarnya tanggung jawab dan macam-macam tugas yang diemban pegawai. Secara umum karakteristik pekerjaan itu sendiri membuat para pegawai menemukan kepuasan intrinsik yang selanjutnya akan lebih memotivasi karyawan daripada jika karakteristik tersebut tidak ada dalam pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikan tugas serta derajat otonomi yang berbeda

pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan type-type pekerja yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.

Hackman dan Oldham dalam mengubah pekerjaan ini perlu memperhatikan lima karakteristik pekerjaan. Karakteristik itu akan berpengaruh pada empat karakteristik hasil kerja dan karakteristik personal, sehingga dapat memperluas kebutuhan pegawai yang tumbuh terus untuk mempelajari pekerjaan baru dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hubungan dari karakteristik pekerjaan, pernyataan psikologis kritis, hasil kerja karakteristik individu terhadap tumbuhnya kebutuhan untuk lebih produktif dapat dilihat pada tabel 1, dimana pada tabel ini menggunakan lima karakteristik pekerjaan yang menjadi dimensi inti yang mendasari dalam mereorganisasi pekerjaan.

Tentu saja teori itu tidak selamanya sesuai diterapkan pada semua bawahan. Teori ini akan efektif apabila kedewasaan pegawai telah menuntut pemberian tanggung jawab yang lebih tinggi dan ada kecenderungan dari pegawai yang lebih menyenangi pekerjaan yang bersifat menantang.

Tabel 2.1 : Karakteristik Pekerjaan Dimensi Inti yang Mendasari Reorganisasi Pekerjaan

Variasi Kecakapan	Tingkatan suatu pekerjaan yang menuntut berbagai aktivitas yang berbeda, membutuhkan sejumlah kecakapan dan bakat yang berbeda
Identitas Tugas	Tingkatan suatu pekerjaan yang membutuhkan aktivitas tertentu dari awal sampai akhir, demi kesempurnaan hasil pekerjaan
Signifikan Tugas	Tingkatan suatu pekerjaan, pengaruhnya terhadap pekerjaan lain atau pengaruhnya terhadap pegawai lain dalam organisasi
Otonomi	Tingkatan dimana suatu pekerjaan memberi kebebasan kepada individu dalam mengatur waktu kerja dan menetapkan prosedur-prosedur untuk menyelesaikan tugas-tugas

Sumber : Sujak, 1990

Teori motivasi Alderfer mendasarkan dari pada kebutuhan-kebutuhan setiap individu Alderfer membagi kebutuhan-kebutuhan individu menjadi tiga kelompok yang diidentifikasi sebagai berikut (Luthans, 1988:37).

Maksud dan kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1 Existence needs (kebutuhan untuk tetap bisa eksis) dapat dipenuhi melalui insentif financial dan kondisi kerja yang aman.
- 2 Relatednes needs (kebutuhan berhubungan), dapat dipenuhi melalui keterlibatan pegawai dalam suasana kelompok yang kondusif, ditandai adanya hubungan antar anggota kelompok sebagai teman sejawat dan rasa kekeluargaan.
- 3 Growth needs (kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang) dapat dipenuhi melalui pengembangan karier, pengembangan pekerjaan secara kreatif (Sujak, 1990:34).

Hackman dan Oldham telah mengidentifikasi dimensi inti (core dimension) khususnya memperkaya pekerjaan. Apabila salah satu dimensi itu tidak ada, maka secara psikologis pegawai merasa terampas dan motivasi cenderung menurun. Nampak dimensi itu atas kuantitas kerja kurang andal. Semua pekerjaan manajerial, kantor dan pekerja kantor, sering kali tidak mengandung dimensi inti tersebut, tetapi pegawai tertentu memandangnya sebagai hal yang pokok bagi motivasi intern.

Model karakteristik pekerjaan menyadari bahwa tidak semua orang memberikan respon yang sama terhadap dimensi inti pekerjaan. Menurut model tersebut diatas, keanekaragaman, ketrampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas seharusnya memberikan sumbangan terhadap kemanfaatan dari suatu pekerja. Akan tetapi apakah suatu aktivitas sesungguhnya dianggap bermanfaat atau tidak tergantung kepada nilai pribadi.

Motivasi sering kali dikatakan menjadi kunci bagi kinerja tetapi motivasi itu dapat meningkatkan kinerja. Kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran yang positif yang dimiliki seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan fungsi motivasi, keahlian dan persepsi.

Selain itu motivasi juga dikaitkan dengan kepuasan kerja dimana kepuasan kerja akan meningkat manakala pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif, kinerja yang dicapai diimbangi dengan besarnya imbalan yang diterima dan imbalan yang diterima tersebut sesuai dengan kebutuhannya.

3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu. Apakah kolega mendorong pegawai melaksanakan pekerjaan di atas standar atau di bawah. Apakah organisasi memperhatikan atau mengabaikan bahwa produktivitas yang tinggi disertai imbalan yang tinggi. Apakah organisasi membantu perkembangan para pegawai.

Perbedaan karakteristik organisasi ditunjukkan dengan kebijaksanaan dan kultur yang berbeda dari masing-masing organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus mempertimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para pegawai.

Menurut Thoah (1992:5), bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antar person atau individu dengan lingkungan kerja. Individu membawa dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lampaunya. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan ini perlu mempertimbangkan apa yang dapat dikerjakan untuk mendorong individu berusaha sebaik-baiknya guna kepentingan organisasi dan kepentingan mereka sendiri. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi itu legal karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber organisasi karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat

ditemukan di setiap organisasi kompleks dan modern. Berkaitan dengan karakteristik-karakteristik organisasi tersebut, menurut Weber, model birokratik juga dapat digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi sebagai kebutuhan masyarakat modern. Weber mengemukakan karakteristik-karakteristik organisasi sebagai berikut :

1. Pembagian kerja yang jelas. Pembagian kerja atau spesialisasi hendaknya sesuai dengan kemampuan teknisnya.
2. Hirarki wewenang yang dirumuskan secara baik. Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki, dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat bawahan dan atasan, agar koordinasi terjamin.
3. Program rasional dalam mencapai tujuan organisasi. Seleksi dan promosi bagi personalia organisasi didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan latihan serta persyaratan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.
4. Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja. Perlu adanya catatan tertulis demi kesinambungan keseragaman (uniformitas) dan untuk maksud-maksud transaksi.
5. Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.
6. Hubungan-hubungan antar pribadi yang bersifat "impotensial" ada pemisahan antara masalah-masalah pribadi dengan persoalan-persoalan resmi.

Oleh karena itu memotivasi sumber daya manusia yang terlingkup dalam organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong prestasi kerja.

Proses motivasi secara konseptual, menurut Chung dan Meginson terdiri atas 3 (tiga) unsur yaitu : Motivasional input, motivasional decisions dan motivasional outcomes.

1. *Motivasional Input* (masukan motivasi), terdiri 3 variabel yaitu :
 - a. Kebutuhan-kebutuhan pegawai (*Employee needs*) bahwa pegawai mempunyai kebutuhan eksistensi (biologis dan keamanan), kebutuhan

- relasi (kasih sayang, persahabatan, pengaruh) dan kebutuhan berprestasi (pertumbuhan/perkembangan, aktualisasi diri).
- b. Insentif organisasi (*organizational Incentives*) bahwa organisasi menyediakan hadiah/penghargaan untuk memuaskan kebutuhan pegawainya, misalnya : gaji, kesejahteraan, penghargaan, pengakuan, teman kerja, supervisi. Hadiah intrinsik misalnya : penyelesaian tugas, tantangan dan tanggung jawab.
 - c. Hasil persepsi (*perceptual outcomes*) bahwa pegawai memiliki bermacam-macam persepsi (anggapan/pandangan) tentang nilai/hadiah yang diberikan organisasi. Adanya hubungan antara kinerja dan hadiah. Kemungkinan pegawai mencapai hasil dari usaha-usahanya dalam bentuk kinerja dan lain-lain. Dan persepsi yang positif akan mengarah pada motivasi tinggi.
2. *Motivastobal Decision* (keputusan motivasi), menjelaskan proses dimana pegawai melakukan pilihan-pilihan dan keputusan motivasi bagi dirinya. Dalam hal ini terjadi proses Motivasional Efforts (usaha-usaha motivasi) yaitu bila pegawai memiliki keahlian dan otoritas maka mereka cenderung menetapkan keputusan motivasinya atas dasar persepsinya tentang nilai-nilai penghargaan dan hadiah, hubungan antara kinerja dengan hadiah yang diterima, serta kemungkinan kemampuan menyelesaikan tugas.
 3. *Motivasional Outcomes* (keluaran motivasi), menjelaskan tentang hasil dan dampak motivasi terhadap pegawai, yang menunjukkan hubungan antara motivasi, kinerja, hadiah, kepuasan pegawai dan produktivitas organisasi.

Ada dua bagian yang diperhatikan dalam bagian ini yaitu :

- a. Rewards (hadiah) adalah penghargaan yang dapat atau tidak dapat diberikan atas kinerja pegawai. Penghargaan/hadiah ini bisa adil dan sepadan serta memuaskan pegawai atau sebaliknya bisa pula tidak adil, tidak memuaskan bahkan tanpa hadiah.
- b. Satisfaction (kepuasan) adalah kadar kepuasan pegawai bisa berpengaruh terhadap jenis atau intensitas kebutuhannya. Dan struktur kebutuhan yang berubah ini berpengaruh terhadap perilakunya dimasa yang akan datang.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa motivasi ini dipengaruhi oleh kebutuhan, kepuasan, serta keseimbangan karena ketiga hal tersebut erat dengan sikap individu. Selanjutnya akan menimbulkan perilaku, kekuatan respon dan ketahanan perilaku. Hal ini berarti bahwa motivasi menyangkut sikap seseorang individu yang terdiri dari kognitif, efektif dan tindakan dimana. Motivasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu :

1. Energizing yaitu sesuatu yang mendorong atau menentukan tingkah laku
2. Directing yaitu sesuatu yang membimbing atau mengarahkan tingkah laku
3. Maintaining/Sustaining yaitu sesuatu yang memelihara dan menindaklanjuti tingkah laku.

Oleh karena itu memotivasi sumber daya manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi kultur organisasi (Siagian, 1992:45) mempunyai 5 (lima) fungsi yaitu :

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan ini perlu mempertimbangkan apa yang dapat dikerjakan untuk mendorong individu berusaha sebaik-baiknya guna kepentingan organisasi dan kepentingan mereka sendiri. Hal ini berarti motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang. Memberi motivasi berhubungan dengan kepastian bahwa orang bergerak kearah yang diinginkan, dengan demikian sasaran motivasi adalah untuk mencapai asa memiliki tujuan bersama dan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis.

Motivasi merupakan suatu elemen psikologis, sedangkan kerja merupakan suatu kegiatan yang kompleks dalam hal bentuk, sifat, sasaran, harapan dan realitas.

Dengan itu maka orang bekerja tidak hanya untuk mencari uang semata tetapi ada hal lain. Salah satu diantaranya adalah bahwa orang mendapat kepuasan dari pekerja itu sendiri. Hal yang mendatangkan kepuasan dari pekerja itu bahwa dengan bekerja seseorang dapat menunjukkan prestasi. Kemampuan dan kekuatan untuk mengendalikan orang lain dan diri sendiri. Ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Cleland dalam Armstrong (1989:33) yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi
2. Kebutuhan untuk beralifiasi
3. Kebutuhan untuk berkuasa.

Dalam memotivasi orang pada suatu organisasi diperlukan adanya pemimpin. Siagian (1992:47) bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahannya sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi, karena pemimpin dapat diartikan sebagai inisiatif untuk bertindak yang dilakukan secara konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Selain itu Kepemimpinan diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang baik harus pandai memberikan motivasi pada bawahannya untuk dapat bekerja lebih baik, tetapi dalam memberikan motivasi perlu dipelajari kemampuan para bawahan umumnya tidak ada termotivasi untuk mencapai sesuatu tingkat produktivitas tinggi, kecuali mereka menganggap harapan pemimpin tersebut realitas dan dapat dicapai. Bawahan didorong melakukan pekerjaan-pekerjaan yang tidak dapat dicapai. Kemungkinan sekali mereka akan berhebat mencoba dan menetapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka capai.

Memberi motivasi berarti akan menciptakan suasana subur untuk lahirnya motif. Dengan demikian memotivasi pegawai berarti mengharapkan

dapat terjadi perubahan sikap dan meningkatkan mutu kerja pegawai. Dengan demikian upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai secara langsung mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2.1.2 Pendidikan dan Pelatihan

Banyak para ahli yang memberikan batasan yang berbeda mengenai pengembangan sumber daya manusia. Ketidaksamaan ini bisa dipahami dan muncul karena para ahli melihat sesuatu fenomena dari sudut pandangan dan perspektif yang berbeda pula, sesuai dengan kondisi serta kepentingan masing-masing negara, tetapi pada hakekatnya apapun pandangan yang dikemukakan para ahli yang berbeda jadi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama tentang pengembangan sumber daya manusia.

Notoatmodjo (1992:53) membagi kualitas manusia kedalam dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik). Peningkatan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program padat karya, program kesehatan sedangkan program non fisik dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan kedua batasan yang telah dikemukakan, pengembangan sumber daya manusia mempunyai batasan yang sangat luas sekali, tetapi menurut Efendi (1992:31) meskipun unsur kesehatan, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Notoatmodjo (1992:55) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa batasan pengembangan sumber daya manusia bisa dilihat secara makro dan secara mikro. Secara makro pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan perusahaan, sedangkan secara mikro merupakan suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier pegawai untuk menghasilkan hasil optimal.

Schultz (Dalam Suryadi dan Tilaar:1993) mengatakan bahwa, proses perolehan dan ketrampilan melalui pendidikan bukan merupakan suatu bentuk konsumsi semata-mata, akan tetapi juga merupakan suatu investasi.

Menurut Pandojo dan Husnan (1983:27), pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya pengusaha teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki pengusaha berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Handoko, 1995:57). Jadi pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi para pegawai untuk memperoleh ketrampilan secara sistematis (Tulus, 1995:28). Notoatmodjo (1992:54) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan, antara lain dapat dilihat dari matrik dibawah ini :

Tabel 2.2 : Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No.	Perbedaan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (Overall)	Khusus (Specific)
2.	Are kemampuan (penekanan)	Kognitif, efektif, psicomotric	Psycomotric
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (Long term)	Pendek (Short term)
4.	Penekanan metode belajar	Konvensional	Inkonvensional
5.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (Degree)	Sertifikat (Non degree)

Sumber : Notoatmodjo, 1992

Adapun pengertian dan batasan yang dikemukakan oleh para ahli, kegiatan pendidikan dan pelatihan mutlak dilakukan karena bukan semata hanya menguntungkan pegawai yang mengikutinya tetapi juga merupakan

peningkatan efektivitas dan efisiensi serta pematapan perwujudan perilaku yang diinginkan dalam suatu organisasi. Sehingga pendidikan dan pelatihan menurut Wijaya (1995:15) akan memberikan bantuan kepada pegawai agar ia memiliki efektivitas dalam pekerjaannya sekarang maupun pada masa akan datang dengan jalan mengembangkan pola berfikir dan bertindak, trampil, berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Dilihat dari perspektif administrasi kepegawaian ataupun manajemen kepegawaian maupun manajemen pengembangan sumber daya manusia, bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai arti yang sangat luas dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya.

Dalam hal pendidikan, telah sama-sama diketahui bahwa perubahan sikap dan karakteristik maupun kemampuan merupakan sesuatu yang membutuhkan pendidikan jangka panjang. Dan pendidikan adalah strategi jangka panjang yang penting, baik untuk meningkatkan kemampuan pegawai maupun untuk perusahaan.

Sedangkan pengertian latihan perlu dikemukakan, karena sementara ini banyak orang yang menyamakan pengertian pendidikan dan latihan. Latihan dalam bahasa Inggris adalah "Training" sedangkan pendidikan "Education".

Latihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektivitas pekerjaan perseorangan yang lebih besar, hubungan antara perseorangan dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana seluruh lingkungannya (Moekijat, 1999:66).

Selanjutnya dikemukakan oleh Pandojo dan Husnan (1983:27), pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan lebih bersifat teoritis, sedangkan pelatihan lebih bersifat praktek, akan tetapi antara pendidikan dan pelatihan mempunyai persamaan, yaitu berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan serta kematangan berfikir yang otomatis yang dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas.

a. Faktor-Faktor yang Diperhatikan dalam Pendidikan dan Pelatihan

Dalam teori pendidikan dan pelatihan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaannya dapat digolongkan kedalam dua bagian, pertama yang dikenal sebagai perangkat lunak (*soft ware*) dan kedua berupa perangkat keras (*hard ware*). Perangkat lunak dan proses pendidikan dan pelatihan terdiri dari penyempurnaan dan penyusunan kurikulum, silabi analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode pengajaran dan tenaga pengajar itu sendiri. Sedangkan perangkat keras terdiri dari gedung tempat dilaksanakannya proses belajar mengajar, perpustakaan serta alat bantu dalam proses belajar mengajar (Notoadmodjo, 1992:56).

Sebagai pendidikan dan pelatihan yang berlangsung berkaitan dengan pembinaan karier, pendidikan dan pelatihan penjenjangan mempunyai fungsi yang sangat strategis yakni mempersiapkan dan membekali para pegawai dari tingkat yang paling bawah sampai pada tingkat yang paling atas.

Untuk itu dalam rangka pelaksanaan, agar dilakukan :

1. Pengkajian, penyempurnaan dan penyusunan kurikulum, silabi, metode pengajaran dan materi pelajaran dalam bentuk modul untuk tenaga pengajar maupun untuk peserta.
2. Peningkatan pembinaan, monitoring dan evaluasi penyelenggaraan.
3. Penyempurnaan dan pengembangan pelaksanaan seleksi calon peserta dan pembinaan peserta.
4. Peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga pengajar.

Sedangkan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan, dikemukakan bahwa sarana dan prasarana yang harus dipenuhi adalah :

1. Organisasi
2. Dana yang memadai
3. Sarana yang sesuai
4. Personalia yang memenuhi persyaratan (Warsowihoho, 1986:31).

Handoko (1995:22), bahwa dalam program pendidikan dan pelatihan terhadap teknik "Trade-Off" dan metode-metode atau teknik terbaik tergantung pada sejauh mana teknik atau metode tersebut memenuhi faktor-faktor :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemajuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar.

Sedangkan Manullang (1987:68), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan setiap program training "pelatihan" adalah sebagai berikut :

1. Background (latar belakang) pekerjaan termasuk pendidikan formal dan training serta pengalaman.
2. Kebutuhan pekerjaan.
3. Perkembangan-perkembangan masa depan yang diharapkan, termasuk keperluan-keperluan ilmu teknik dan pertumbuhan organisasi.

Pandangan faktor tentang faktor-faktor yang perlu diperhatikan sebagaimana yang dikemukakan (Heidjarachman dan Husnan:1997), faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah :

1. Faktor peserta (Audience), untuk berhasilnya pelaksanaan metode ini maka diperhatikan jumlah atau kuantitas dari peserta. Jumlah peserta yang ideal adalah 40 orang dan kualitas pegawai yang homogen lebih

memudahkan dan memperlancar jalannya pengembangan pegawai daripada peserta yang heterogen.

2. Catatan-catatan (Hand out), untuk membantu kelancaran pelaksanaan metode ini maka para penceramah atau pengajar sebaiknya memberi catatan-catatan atau hand out untuk memudahkan para peserta dalam mempelajari dan mengikuti isi ceramah atau kuliah.
3. Suara, sebaiknya suara para pengajar/penceramah harus dapat terdengar jelas oleh peserta yang berada pada tempat duduk paling belakang.
4. Faktor penceramah sendiri, kadang-kadang faktor diri penceramah banyak yang menentukan sukses tidaknya pelaksanaan metode pengembangan ini.

Sifatnya periang, humor, pakaian yang rapi, kepribadian yang menarik dari penceramah/pengajar menyebabkan para peserta tertarik dan akan mendengarkan serta memperhatikan isi ceramah atau kuliah sampai selesai.

Dari uraian tersebut dapat dikelompokkan faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian, seperti pada tabel 3.

Tabel 2.3 : Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo	Warsowiwoho	Handoko
Kurikulum	Organisasi yang baik	Efektivitas biaya
Organisasi Diklat	Dana yang memadai	Isi program
Peraturan-peraturan	Sarana yang sesuai	Kelayakan fasilitas
Metode belajar mengajar	Personalia yang memenuhi syarat	Kemampuan peserta
Tenaga pengajar	-	Tenaga pengajar
-	-	Prinsip-prinsip belajar

Sumber : Notoatmodjo, Warsowiwoho dan Handoko

h. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Tujuan

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme pegawai melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai. Mewujudkan produktivitas kerja pegawai melalui pola kerja yang efektif, efisien dan terpadu serta mewujudkan sikap dan perilaku pegawai yang disiplin, penuh pengabdian dan keteladanan dalam pelaksanaan tugas.

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia. Kemampuan seseorang pegawai akan dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Ketiga aspek ini tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya, karena kalau hendak mencapai prestasi kerja maka ketiga aspek ini sangat menentukan.

Pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Hal ini berarti bahwa pendidikan telah dipersiapkan sejak dari masa kecil, yakni mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi, bahkan yang mempunyai spesialisasi tertentu.

Oleh karena itu pendidikan di desain sedemikian rupa guna mempersiapkan individu pada pekerjaan yang berbeda pada suatu organisasi.

Harsey dan Blancard (Toha, 1992:13), berpendapat bahwa kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan erat dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan.

Untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi tidaklah dapat mengandalkan pendidikan formal saja, tetapi harus ditunjang dengan pelatihan. Pelatihan dimaksudkan adalah untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang.

Untuk pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan dan diikuti berhubungan dengan pekerjaan sekarang, karena dalam suatu organisasi yang mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan maksud meningkatkan volume pekerjaan. Dengan peningkatan kerja maka akan meningkatkan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas.

Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci keberhasilan pekerja.

Amstrong (1989:25) mengatakan bahwa latihan adalah untuk mengisi kesenjangan antara apa saja yang dapat dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakan, dengan tujuan utamanya adalah memastikan bahwa secepat mungkin pegawai dapat mencapai suatu tingkat kemampuan kerja dalam jabatan mereka. Latihan akan membentuk dasar dengan menambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki prestasi dalam jabatan yang sekarang atau menghubungkan potensi yang akan datang.

Oleh karena itu pada organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang akan mendistribusikan kegiatan pada bagian-bagian tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian akan melaksanakan suatu kegiatan. Untuk melaksanakan kegiatan itu ditunjuk orang yang cocok. Orang yang cocok akan dapat mengembangkan diri sesuai dengan kegiatan pada bagian itu.

Dengan demikian maka pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting, demi tercapainya pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu pendidikan dan pelatihan merupakan langkah akhir untuk menjamin pegawai memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. Untuk itu pendidikan dan pelatihan akan memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang. Ini disebabkan oleh kesenjangan yang terjadi antara prestasi dengan jabatan yang diduduki sekarang, kemudian memenuhi tuntutan lain, ini dikarenakan jabatan yang tinggi. Dengan jabatan yang lebih tinggi diharapkan seorang pegawai harus lebih generalis dan memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan suatu organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan intern dan ekstern akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru.

Karenanya untuk meningkatkan kemampuan seseorang pegawai atau pekerja dapat dilakukan dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan pelatihan membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja seorang pegawai.

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Mewujudkan profesionalisme pegawai melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan.
2. Mewujudkan produktivitas kerja pegawai melalui pola kerja yang efektif, efisien dan terpadu.
3. Mewujudkan sikap dan perilaku pegawai yang disiplin, penuh pengabdian dan keteladanan serta memiliki etos kejuangan yang tinggi dalam pelaksanaan tugas.
4. Menyiapkan pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan dan pelatihan untuk menduduki jabatan struktural dan fungsional dalam rangka penataan kelembagaan.

Musanef (1986:52), ada 2 macam pendidikan yaitu :

- a. Pendidikan Perjenjangan
- b. Pendidikan Lemhanas.

Pendidikan dan latihan Perjenjangan adalah pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari berbagai tingkat disesuaikan dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memelihara kontinuitas bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan jabatan yang sama, dan atau perpindahan jabatan yang setingkat serta persiapan bagi mereka yang akan dipromosikan ke jenjang golongan kepangkatan atau jabatan yang setingkat lebih tinggi (Musaneff, 1986:27).

Sedangkan Pendidikan Lemhanas adalah merupakan tindak lanjut dari Diklat penjenjangan dalam rangka pembentukan dan pengembangan pegawai khususnya diarahkan menjadi kader pimpinan tingkat strategis dengan ruang pemikiran kebijaksanaan nasional (Musaneff, 1986:28).

Dalam program-program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja.

Terdapat dua pengembangan manajemen menurut Handoko (1992:29).

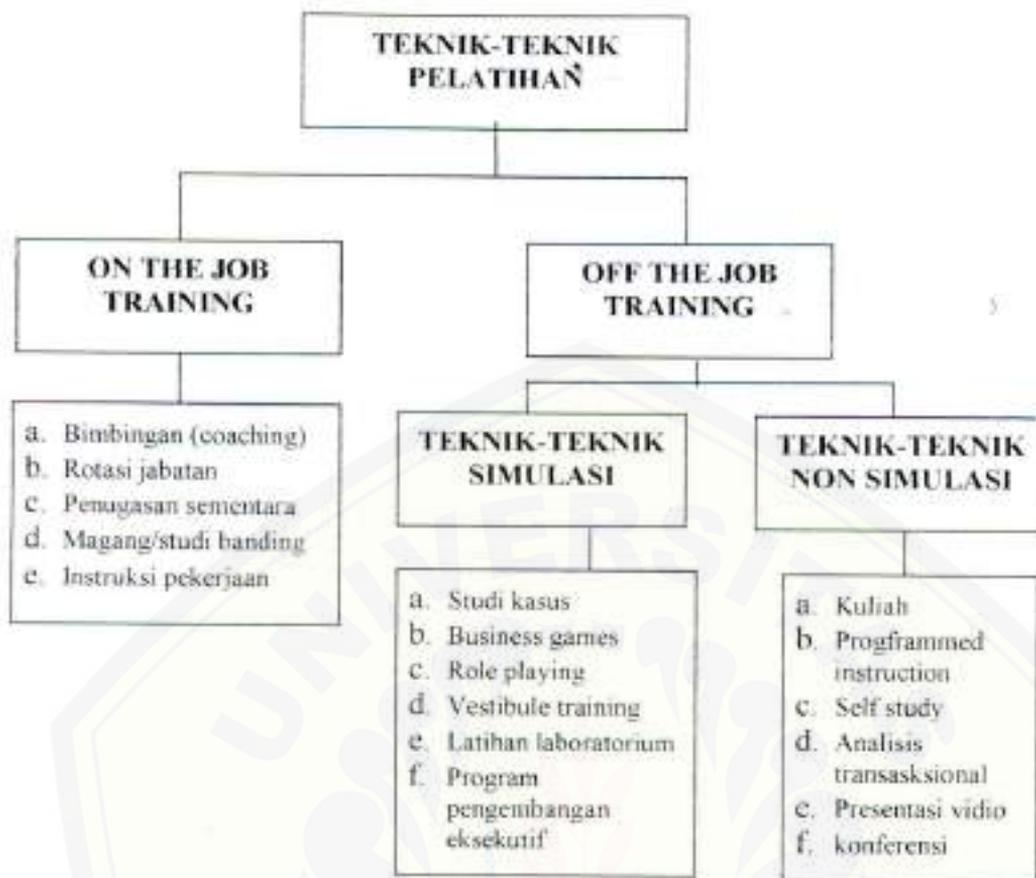
1. Metode Praktis (On the job training)

2. Teknik-teknik presensi informasi dan metode-metode simulasi (Off the job training).

Sedangkan menurut Swasto (1996:17) bahwa dalam teknik-teknik pelatihan ada dua perbedaan :

1. Pelatihan ditempat kerja (On the job training)
2. Pelatihan diluar tempat kerja (Off the job training) ini dapat dilaksanakan dengan beberapa teknik, yaitu :
 - a. *Choadlung*, dimana pegawai dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang berpengalaman.
 - b. *Rotasi jabatan*, dimana pegawai dari suatu pekerjaan pindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan, dengan demikian ketrampilan pegawai akan ditambah pada pekerjaan tersebut.
 - c. *Penugasan sementara*, memberi pengalaman pada pegawai yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual, instruksi pekerjaan merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis dimana tiap langkah dicantumkan pokok cara pelaksanaannya.
 - d. *Apperenticeship (program magang)*, melihatkan pengetahuan dalam melakukan suatu ketrampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan, program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu. Sedangkan pelatihan diluar tempat kerja dapat dilaksanakan dengan teknik simulasi dan teknik presentasi informasi.
 - e. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja (Off the job training) meliputi teknik simulasi antara lain :
 - (a) *Studi kasus*, yakni dengan menggunakan contoh-contoh nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis, pegawai yang terlibat dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis, pegawai yang terlibat

- diminta untuk dapat mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis dan membuat alternatif-alternatif pemecahan.
- (b) *Business games*, disusun dengan aturan-aturan tertentu dan berdiskusi yang berkaitan dengan jumlah produksi, penelitian dan pengembangan.
 - (c) *Role Playing*, teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para petatar untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda, kemudian petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu cerita dan diminta menanggapi para petatar lain yang berbeda perannya.
 - (d) *Vestibule Training*, bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus, perlengkapan yang akan digunakan pegawai dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan yang akan digunakan pegawai dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan pengganti di tempat pada ruang terpisah, ini dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi perusahaan.
 - (e) *Latihan Laboratorium*, teknik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok, digunakan untuk mengembangkan ketrampilan antar pribadi seperti kepekaan.
 - (f) *Program Pengembangan Eksekutif*, pegawai bisa dikirim atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan khusus.



Gambar 2.3 : Jenis-jenis Teknik Pelatihan

Sumber : Handoko (1992)

Dari gambar tersebut diatas dapat diketahui masing-masing pelatihan yang dapat dilaksanakan suatu organisasi, baik itu di instansi pemerintah ataupun di perusahaan swasta.

Keunggulan dan kelemahan program pendidikan dan pelatihan menurut lokasi sebagaimana dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997), dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel 2.4 : Keunggulan dan Kelemahan Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi On The Job

Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi	Keunggulan	Kelamahan
On The Job		
Latihan Instruksi Kerja	Memudahkan transfer belajar. Tidak membutuhkan fasilitas terpisah	Turut campur dengan kinerja. Merusak peralatan.
Latihan Magang	Tidak turut campur dengan kinerja. Memberikan latihan eksekutif	Mebutuhkan waktu lama. Biayanya mahal. Mungkin tidak berhubungan dengan pekerjaan.
Kedudukan Internal dan Asisten	Memudahkan transfer belajar. Memberikan exposure kepada pekerja nyata.	Bukan pekerjaan penuh sesungguhnya. Memberikan ajaran yang seolah dialami sendiri.
Rotasi Kerja	Memberikan exposure kepada banyak pekerjaan. Meningkatkan belajar nyata.	Tidak memberikan rasa tanggung jawab yang penuh. Waktu kerja sangat singkat
Bantuan Pengawasan dan Monitoring	Informal Diintegrasikan dalam pekerjaan. Biaya murah.	Efektivitas terletak pada pengawas. Tidak dapat dilakukan oleh semua pengawas.

Sumber : Sculer

Pada tabel diatas terlihat kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja (On the job), dengan maksud bahwa pegawai tidak meninggalkan tugas atau pekerjaan mereka. Selanjutnya pada tabel berikut dapat dilihat keunggulan dan kelemahan jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan ditempat Off the job.

Tabel 2.5 : Keunggulan dan Kelemahan Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi Off The Job

Jenis Pelatihan Berdasarkan Lokasi	Keunggulan	Kelamahan
Off The Job		
Kursus Formal	Tidak mahal. Tidak mengganggu pekerjaan	Menuntut ketrampilan lisan. Menghambat transfer belajar
Simulasi	Membantu transfer belajar. Menciptakan situasi yang hidup	Tidak dapat selalu menduplikasikan situasi nyata.
Pusat-pusat Penelitian	Membantu transfer belajar. Memberikan tinjauan pekerjaan realistik	Mahal untuk dikembangkan. Memerlukan waktu untuk diatur.
Permainan Peran	Baik untuk ketrampilan perorangan. Memberikan pandangan kedalam orang lain	Tidak memberikan rasa tanggung jawab yang penuh. Waktu bekerja sangat singkat.
Pelatihan Sensitivitas	Baik untuk kepercayaan diri. Memberikan pandangan kedalam orang lain	Mungkin tidak dapat ditransfer ke tempat kerja.
Perjalanan di Hutan Belantara	Membentuk tim. Membangun harga diri.	Mahal untuk dilaksanakan. Secara fisik menantang.

Sumber : Sculer

2.1.3 Pengalaman Kerja

Disamping pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan diatas, ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi ketrampilan karyawan dalam pelaksanaan tugas yakni pengalaman kerja yang meliputi berbagai jenis pekerjaan lain atau jabatan yang pernah diduduki. Oleh seorang karyawan dan juga tentang lamanya karyawan tersebut bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tertentu.

Dengan pengalaman kerja tersebut akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan karena kalau dibandingkan antara karyawan yang telah lama mengabdikan pada organisasi tidaklah dapat disamakan dengan karyawan baru.

Pengalaman kerja juga didapat dari karyawan lain yang telah menangani atau melakukan pekerjaan yang sama, yakni dengan cara bertanya langsung atau mendengarkan cerita-cerita dari karyawan tersebut. Oleh sebab itu pengalaman kerja akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Disamping hal tersebut diatas, pengalaman kerja juga akan mempengaruhi keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas juga membuat kerja lebih efisien. Menurut Cahyono, (1995:42), macam pekerjaan yang pernah diduduki menunjukkan :

- (a) Jenis dan jumlah pekerjaan yang pernah dilaksanakan oleh karyawan organisasi sehingga ia memiliki pengetahuan yang lebih didalam melaksanakan pekerjaan.
- (b) Karyawan organisasi tersebut lebih banyak menduduki suatu pekerjaan/jabatan sehingga ia dapat dikatakan memiliki pengalaman yang cukup mendukung bagi upaya pencapaian tujuan organisasi.
- (c) Karyawan dapat lebih mengetahui sifat, seluk beluk ataupun latar belakang pekerjaan yang pernah diduduki.
- (d) Karyawan lebih dapat menunjukkan keterampilan dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi.

Lama kerja menunjukkan bahwa :

- (a) Karyawan telah bekerja dalam kurun waktu tertentu pada organisasi dan dipandang lebih profesional di bidang pekerjaannya jika dibandingkan dengan karyawan baru dalam pekerjaan yang sama.
- (b) Kontribusi pada organisasi cukup banyak dan berpengaruh pada standar penerimaan apapun.
- (c) Mudah untuk memecahkan masalah.

Penjelasan tersebut dapat dipahami mengingat pengalaman kerja sering dapat menolong kita untuk bisa memilih mana yang lebih baik, memang diakui bahwa semakin lama karyawan bekerja pada organisasi, maka karyawan tersebut semakin berpengalaman, tetapi apakah ketrampilan dapat selalu meningkat dengan meningkatnya pengalaman tersebut.

Masalah seperti ini sangat sulit, bila organisasi dihadapkan pada situasi sehingga perlu perubahan. Mereka yang berpengalaman sering justru sulit untuk meninggalkan cara kerja lama, sehingga sulit memahami cara kerja baru.

Sebaliknya pelatihan kerja akan lebih menjamin bahwa mereka dapat dipromosikan, maka untuk alasan ini harus ada dasar yang digunakan yaitu suatu ketrampilan antara dasar pelatihan, dan pengalaman kerja ini yakni kompromi. Contohnya, bila ada karyawan yang punya dasar pelatihan sama, maka karyawan yang lebih berpengalaman yang dipromosikan atau sebaliknya (Cahyono, 1995:43).

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Dalam tulisan ini faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dikaitkan dengan pendidikan dan pelatihan/motivasi serta pengalaman kerja pegawai. Oleh sebab itu perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari kinerja itu sendiri secara lebih mendalam.

a. Pengertian Kinerja

Salah satu definisi tentang kinerja yang disampaikan oleh Bernadin dan Russel (1993:33), bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. sedangkan menurut Dharma (1986:18) Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan atau sekelompok orang. Pengertian tersebut melihat kinerja dari 2 (dua) sisi yaitu dari sisi individu maupun dari sisi organisasi.

Menurut pendapat As'ad (1991:42) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pengertian kinerja tersebut diatas, Moenirt (1983:16) mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Oleh karena itu Swasto (1996:37) mensitir pendapat Seymour, Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksana kegiatan yang dapat diukur.

Dengan demikian ada dua dimensi penting dalam memahami konsep kinerja yaitu dimensi motivasi dan dimensi kemampuan. Dengan kata lain seorang pegawai akan mencapai kinerja yang tinggi, jika memiliki motivasi yang tinggi dan melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari pendapat beberapa para ahli tersebut kinerja yang dimaksud dalam tulisan ini adalah hasil yang telah diperoleh oleh pegawai berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

b. *Pengukuran Kinerja Pegawai*

Ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja pegawai yang baik ialah apabila lebih reliabel, realitas, representatif dan dapat diprediksikan (As'ad, 1991:45). Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja pegawai yaitu kualitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absen dan amanah dalam menjalankan pekerjaan.

Sedangkan menurut Lopez (1982:51) dalam studinya mengukur kinerja pegawai secara umum yaitu :

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Dacrah organisasi kerja.

Lebih lanjut Dharma (1986:19) mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.

Hasibuan (1994:21) mengemukakan bahwa apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja pegawai setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Ada pendapat yang mengukur kinerja dengan menggunakan enam kriteria :

1. Quality merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - a. Timeliness adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 - b. Cost Effectiveness adalah tingkatan sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - c. Need for Supervision merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
 - d. Interpersonal Impact merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penetapan standart diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat

besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan dari pendapat tentang pengukuran kinerja diatas, dalam penelitian ini indikator kinerja pegawai yang digunakan adalah :

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang tugasnya seperti sidang perencanaan, pengembangan, pelayanan, kuantitas, alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai. Oleh karena itu tidak semua jenis pekerjaan yang diukur dengan kuantitas pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

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

3. Ketepatan Waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Oleh sebab itu Dharma (1986) menyatakan bahwa ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

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

Analisis tentang kinerja pegawai senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu pertama kesediaan atau motivasi pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai dan kedua kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi pekerjaan dengan kemampuan.

Dengan persamaan diatas menurut Robin (1996:41) sepotong teka-teki masih belum ditemukan. Kita perlu menambahkan aspek kesempatan ke dalam persamaan diatas. Meskipun seorang individu bersedia atau mampu mungkin ada rintangan yang menghambat kinerja karena itu jika mencoba menilai mengapa seseorang pegawai mungkin tidak berkinerja pada level yang kita yakini ia mampu selayaknya tidak kita periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Tidak akan menyebabkan ketergantungan kinerja pegawai.

Produktivitas sebagai wujud dan kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai yang didukung sebagai motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai yang diperoleh melalui latihan-latihan. Disamping itu kondisi kerja juga turut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektifitas seorang pegawai. Sedangkan konsep pendidikan dan dikonsepsikan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pegawai melalui pendidikan formal dan pendidikan informal atau pelatihan on the job training dan off the job training.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Sejauh ini penelitian dengan pembahasan pengaruh Pendidikan dan Pelatihan jabatan terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember belum pernah dilakukan, oleh karena itu merupakan penelitian yang original, bukan merupakan penelitian ulang.

Namun demikian yang berkaitan dengan penelitian tentang kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai berikut :

1. Soemarsono Program Pasca Sarjana, Program Study Magister Manajemen Universitas Jember 2001 dengan judul : Dampak Pendidikan dan Pelatihan Jabatan terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Universitas Negeri Surabaya.

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah :

- a. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri baik melalui ADUM, SPAMA, SPAMEN, maupun jenis pendidikan dan pelatihan sebelum PP No. 14 tahun 1994 di lingkungan Universitas Negeri Surabaya ternyata perannya masih sangat rendah dalam hal pengembangan pengetahuan pegawai.
- b. Dalam hal perubahan sikap mental ternyata tidak ada pengaruhnya sama sekali.
- c. Dalam hal prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan ini sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja, sehingga masalah pendidikan dan pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan prestasi kerja.

Analisa yang digunakan adalah analisa jalur (path analysis).

2. Drs. Harijanto Bekn, Program Pasca Sarjana, Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Kekhususan Kebijakan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang 2000 dengan Judul : Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman terhadap Ketrampilan Karyawan Koperasi Usaha Karya.

Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa pelatihan kerja dan pengalaman mempunyai pengaruh terhadap ketrampilan karyawan. Namun yang lebih dominan mempengaruhi adalah pelatihan kerja.

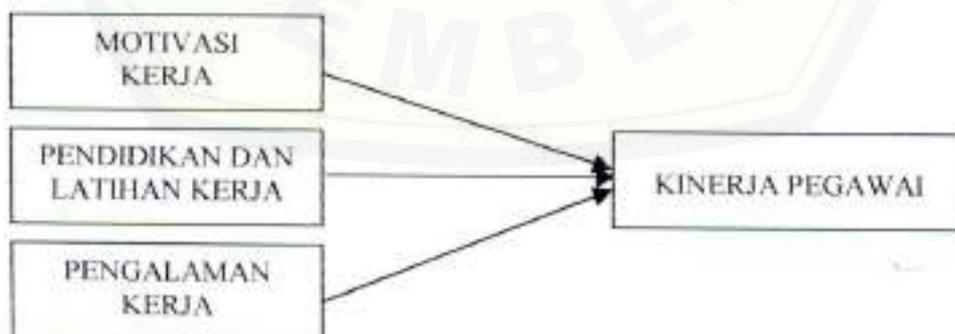
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual

Singarimbun (1986 : 45) konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Kenyataannya konsep dapat mempunyai tingkat generalisasi yang berbeda, semakin dekat konsep pada realita, maka akan semakin mudah konsep tersebut diukur dan diartikan. Jika kerangka teori digunakan sebagai landasan atau dasar berpijak dan penelitian yang akan dilakukan, maka kerangka konseptual dimaksudkan untuk menjelaskan makna dan maksud teori yang dipakai.

Kerangka konseptual yang dipergunakan sebagai landasan penelitian ini adalah bahwa organisasi bisnis perlu memperhatikan faktor pendidikan dan pelatihan karena hal tersebut merupakan dasar bagi peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan. Peningkatan kemampuan kerja karyawan dapat diarahkan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kerja tersebut perlu diimbangi dengan motivasi kerja yang tinggi dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang diharapkan. Dengan demikian, maka kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja.



Gambar 3.1 : Model Kerangka Konseptual

Dari gambar diatas, pendidikan dan pelatihan kemudian diturunkan menjadi variabel metode pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti oleh setiap karyawan baik melalui pelatihan *on the job training* maupun *off the job training*.

Setelah itu, motivasi diturunkan menjadi variabel motivasi kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Sedangkan pengalaman diturunkan menjadi variabel pengalaman kerja yang dipengaruhi oleh waktu atau lamanya bekerja. Kinerja diturunkan menjadi variabel kinerja karyawan yang dilihat dari segi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3.2 Hipotesis

Untuk menjawab masalah dan mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada uraian di atas :

1. Faktor motivasi, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai.
2. Faktor pendidikan dan latihan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Alasan pengambilan karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember obyek penelitian adalah :

1. *Mangeble*, yaitu tersedianya waktu, biaya dan tenaga serta kesediaan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember diambil sebagai obyek penelitian.
2. *Significance*, yaitu sesuai dengan latar belakang pengetahuan dan konsentrasi bidang ilmu yakni manajemen sumber daya manusia.
3. *Interested*, judul dan obyek penelitian menarik minat untuk diteliti saat ini berkaitan dengan pembiayaan pelaksanaan otonomi daerah.
4. *Obtainable data*, yakni tersedianya data yang cukup melakukan penelitian, utamanya yang menyangkut masalah-masalah yang berkaitan dengan variabel penelitian.

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Sebelum melakukan penelitian terlebih dahulu harus menentukan sejumlah elemen yang dijadikan obyek penelitian yang merupakan satuan analisa, yang disebut populasi. Populasi menurut Hadi (1989 : 149), pada dasarnya adalah himpunan semua hal yang ingin diketahui, kelompok, dokumen atau konsep. Sejalan dengan ini Singarimbun (1986 : 108), juga menyatakan bahwa populasi atau universum adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Bekaitan dengan pengertian diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

4.2.2 Unit Sampel dan Besar Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Tampubolon (1970 : 2) yang mengatakan bahwa sampel adalah universe partial (sebagian yang diseleksi) sedemikian rupa sehingga dapat digeneralisasi keseluruhan universe dengan hanya menyelidiki beberapa dari satuan-satuan.

Oleh karena, sampel adalah bagian dari populasi, maka untuk menentukan besarnya atau seberapa besar yang akan diambil dari populasi dalam penelitian, dalam hal ini Sutrisno Hadi (1989 : 73), mengemukakan sebenarnya tidaklah ada suatu ketetapan berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketidaktetapan yang mutlak tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang penyelidik. Singarimbun (1986 : 93), menyatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 persen dari jumlah satu-satuan elementer populasi.

Unit sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Unit kerja dan jumlah pegawai yang menjadi sampel pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Sub. Bagian	Populasi	Sampel
Sub Bagian Anggaran	10	5
Sub Bagian Pembukuan	10	5
Sub Bagian Verifikasi	10	5
Sub Bagian Perbendaharaan	10	5
Sub Bagian Gaji	18	9
Jumlah	58	29

Sumber : Bagian Keuangan Setda Kabupaten Jember

4.3 Definisi Operasional Variabel

Pada pembahasan butir 4.3 ada dua jenis variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat, baik tahap pertama maupun untuk tahap kedua.

Agar identifikasi tersebut diatas makin jelas karakteristik dan ukurannya, maka dibawah ini dikemukakan secara rinci atau secara operasional variabel bebas yang dimaksud :

1. Konsep Motivasi Kerja, variabelnya adalah motivasi kerja karyawan.
 - a. Indikator karakteristik individu, itemnya adalah minat dan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya.
 - b. Indikator Karakteristik Pekerjaan, itemnya adalah meliputi identitas tugas dan signifikasi tugas, otonomi pelaksanaan tugas dan pelimpahan wewenang
 - c. Indikator Karakteristik Organisasi atau Lingkungan Kerja, itemnya adalah meliputi kebijakan pelaksanaan tugas dan penghargaan prestasi karyawan.
2. Konsep Pendidikan dan Pelatihan, variabelnya adalah metode pendidikan pelatihan :
 - a. Indikator on the job training, itemnya adalah tingkat keikutsertaan karyawan dalam program pelatihan yang dilakukan ditempat kerja seperti rotasi jabatan, magang atau studi banding dan penugasan sementara.
 - b. Indikator off the job training, itemnya adalah tingkat keikutsertaan karyawan dalam mengikuti kuliah, pendidikan formal yang lebih tinggi, seminar dan konferensi.
3. Konsep Pengalaman, variabelnya adalah pengalaman kerja karyawan :
 - a. Indikatornya, lamanya bekerja pada Bagian tersebut dan macam pekerjaan yang pernah dilakukan.

Sedangkan variabel terikat meliputi :

1. Konsep kinerja, indikatornya kinerja karyawan meliputi :
 - a. Indikator kuantitas pekerjaan, itemnya meliputi jumlah pekerjaan sesuai standart, tugas pembantuan dan optimasi penggunaan sumber daya.
 - b. Indikator kualitas, itemnya meliputi perencanaan, ketelitian dan kerapian serta harus sesuai dengan juklak dan juknis.

- c. Indikator ketepatan waktu, artinya meliputi jam kerja, pekerjaan yang dilaksanakan harus sesuai perintah pimpinan dan ketepatan waktu.

Berdasarkan variabel tersebut maka skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (200 : 86) menetapkan skala yang dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala ini, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Pernyataan dalam skala ini umumnya merupakan pernyataan yang berskala ordinal dari suatu sikap. Jawaban yang diberikan responden diberi nilai yang merefleksikan secara konsisten dari sikap responden, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang diberi skor nilai 5 sampai nilai terkecil 1.

4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Obyek penelitian sebagaimana telah dijelaskan, berada di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Waktu penelitian dilakukan :

1. Penyusunan proposal penelitian sampai dengan pembuatan laporan penelitian selama 5 bulan, dimulai bulan September 2002 s/d Januari 2003.
2. Pengumpulan data selama 1 bulan yaitu bulan Desember 2002.

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan dan pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Teknik kuesioner, yakni teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengirimkan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab dengan tujuan untuk menjangkau data primer yang diperlukan dalam penelitian.

2. Teknik wawancara, yakni teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden.
3. Teknik dokumentasi, yakni teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari catatan-catatan dari pihak-pihak yang mempunyai otoritas.

4.6 Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam melakukan suatu penelitian sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah :

1. Daftar Pertanyaan (*Questioner*) yang berisi sejumlah pertanyaan tertutup tentang operasional variabel-variabel penelitian. Instrumen penelitian ini diperlukan dalam memperoleh data diskriptif yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala indeks dengan 5 alternatif jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Skala yang dipergunakan tersebut menggunakan **Skala Likert**. Dengan demikian, maka penentuan skala dalam penelitian ini adalah :
 - a. Sangat Setuju dengan skor 5
 - b. Setuju dengan skor 4
 - c. Cukup Setuju dengan skor 3
 - d. Tidak Setuju dengan skor 2
 - e. Sangat Tidak Setuju dengan skor 1
2. Pedoman wawancara (*Interview Guide*) yang berisi daftar pertanyaan tentang obyek yang diteliti sebagai acuan dalam melakukan wawancara.

4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Di dalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variable yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, benar tidaknya suatu data sangat menentukan akurat atau tidaknya data tersebut. Hal

ini, tergantung pada baik buruknya proses pengumpulan data. Sedangkan instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas.

4.5.1 Uji Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid jika dapat mengukur apa yang seharusnya diukur atau mampu mengukur yang diinginkan secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variable yang dimaksud. Untuk menguji digunakan korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{\left(n \sum_{i=1}^n X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right]}}$$

Valid tidaknya indicator (item) dari daftar pertanyaan diajukan ditentukan jika r hitung $>$ r table dikatakan valid.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Satu alat pengukur dikatakan reliable jika selalu didapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda (Walizer, Wiener, 1990:38).

Berpijak dari pendapat diatas, maka reliabilitas menunjuk pada keajegan (konsistensi) suatu alat ukur. Pengujian reliabilitas alat ukur dimaksudkan untuk menunjukkan sejauhmana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya, sehingga hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama pula. Reliabilitas mengacu pada homogenitas dari alat ukur, dimana berbagai macam pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui suatu hal mempunyai kaitan yang erat satu dengan yang lainnya. Untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam

penelitian ini digunakan rumus " coefficient alpha atau alpha crombach (a) dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

dan

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_{subtest}}{V_{tes}} \right)$$

Kriteria menurut Feraudes (1984:19) yang menyatakan bahwa reliabilitas suatu instrument yang memiliki koefisien relaibilitas 0,5 atau lebih maka insrumen tersebut dapat digunakan sebagai pengumpul data yang handal atau reliable.

4.8 Analisa Data dan Uji Hipotesis

Untuk mengetahui besarnya pengaruh dari faktor Motivasi Kerja (X1), Pendidikan dan Latihan (X2), dan Pengalaman (X3) terhadap Kinerja (Y), digunakan analisis regresi linier berganda, yang dirumuskan sebagai berikut : (Supranto, 1992:357)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Motivasi Kerja
- X₂ = Pendidikan dan Latihan
- X₃ = Pengalaman
- b₁ = Koefisien regresi
- ε = Variabel pengganggu

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut diatas, maka dilakukan uji statistik sebagai berikut :

1. Menghitung Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui keceratan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Semakin besar nilai R^2 , semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat untuk peramalan. Adapun rumus untuk koefisien determinasi adalah sebagai berikut : (Gujarati, 1991 : 99)

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y_1 + b_2 \sum x_2 y_1 + b_3 \sum x_3 y_1 \dots \dots + b_n \sum x_n y_1}{\sum x_1 y_1}$$

2. Uji - t test (secara partial)

Pengujian secara partial adalah menguji setiap koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Untuk pengujian koefisien regresi secara partial (individu) dilakukan dengan pengujian statistik t. Maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut : (. Supranto, 1992 : 121)

$$t = \frac{b_i - b_j}{sb_j}$$

Keterangan :

t = pengujian secara partial

b_i = b_1, b_2, b_3, b_4

b_j = nilai yang disesuaikan dengan b_i

Hipotesa :

H_0 : $b_i = 0$ Artinya tidak ada pengaruh variabel x terhadap variabel y

H_a : $b_i \neq 0$ Artinya ada pengaruh variabel x terhadap variabel y

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% kemudian dibandingkan dengan t_{hitung} , apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak berarti terdapat pengaruh yang nyata terhadap volume penjualan.

3. Uji - F (secara serentak)

Pengujian secara serentak adalah untuk mengetahui apakah secara serentak koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel

terikat. Adapun rumus pengujiannya adalah sebagai berikut (Supranto, 1992 : 302).

$$F' = \frac{R^2 / (k-1)}{1-R^2 / (n-k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara serentak

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya observasi

Pembuktian dilakukan dengan mengganti F_{hitung} pada $\alpha = 0,05$. Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

4. Kolinearitas Ganda (Multikolinearity)

Kolinearity ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel itu secara undividu terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui ada tidaknya Multikolinieritas, digunakan pendekatan uji VIF.

5. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi apabila varian komponen pengganggu (e) dari masing-masing variabel semakin besar berarti bahwa varian penaksir tidak efisien dan uji hipotesa kurang valid. Untuk menguji heteroskedastis, dilakukan dengan meregresi variabel bebas terhadap residualnya.

6. Autokorelasi

Autokorelasi biasanya terjadi pada data time series atau data yang disusun secara berkelompok. Akibat terjadinya autokorelasi adalah kurang baiknya nilai penaksir serta tidak valid. Untuk menguji Autokorelasi digunakan Durbin Watson test.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN



6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data dan pembahasan yang ada, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai secara nyata dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, faktor pendidikan dan latihan serta faktor pengalaman kerja, baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Hal ini didasarkan pada hasil analisis regresi berganda yang secara ringkas menjelaskan hal-hal berikut ini :
 - (1) Koefisien Determinasi (Adjusted R Square) yang menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel bebas menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Pada analisis ini nilai Adjusted R Square sebesar 0,729 dapat dijelaskan bahwa sebesar 72,9 % perubahan yang terjadi pada variabel terikat ($Y =$ kinerja) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) secara bersama-sama. Sedangkan sisanya sebesar 27,1 % disebabkan oleh variabel lain atau faktor lain yang tidak terlibat dalam model.
 - (2) Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama, dapat dijelaskan dari nilai sig. yang hanya sebesar 0,000; artinya bahwa variabel bebas, yaitu X_1 (Motivasi), X_2 (Pendidikan dan Pelatihan) dan X_3 (pengalaman), secara bersama-sama berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat Y (kinerja);
 - (3) Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dimana (i) koefisien regresi X_1 , sebesar 0,155 menunjukkan bahwa variabel X_1 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y , secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan nilai sig. yang hanya sebesar 0,43 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05; (ii) koefisien regresi X_2 , sebesar 0,341 menunjukkan bahwa variabel X_2 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y , secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan

- sig. yang hanya sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05; (iii) koefisien regresi X3, sebesar 0,265 menunjukkan bahwa variabel X3 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y, secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan oleh nilai sig. yang hanya sebesar 0,000 dan nilai ini masih dibawah 0,05;
- (4) Koefisien korelasi menunjukkan kecratan hubungan antara variabel bebas (X1, x2 dan X3) terhadap variabel terikat (Y). Koefisien korelasi X1 Y sebesar 0,393 menunjukkan hubungan antara variabel X1 dengan Y relatif lemah dan searah, koefisien korelasi X2 Y sebesar 0,753 menunjukkan hubungan antara variabel X2 dengan Y relatif kuat dan searah, koefisien korelasi X3 Y sebesar 0,486 menunjukkan hubungan antara variabel X3 dengan Y relatif sedang, dan searah.
2. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adalah variabel pendidikan dan latihan, hal ini dapat dilihat dari analisis secara parsial sebagai berikut : (i) koefisien regresi X1, sebesar 0,155 menunjukkan bahwa variabel X1 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y, secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung (2,138) yang lebih besar dari t tabel (2,064); (ii) koefisien regresi X2, sebesar 0,341 menunjukkan bahwa variabel X2 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y, secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung (5,716) yang lebih besar dari t tabel (2,064); (iii) koefisien regresi X3, sebesar 0,265 menunjukkan bahwa variabel X3 berkecenderungan untuk mempengaruhi variabel Y, secara positif (searah). Pengaruh ini bersifat nyata, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung (2,779) yang lebih besar dari t tabel (2,064); Berdasarkan pada hasil tersebut, maka koefisien regresi pada X2, adalah yang paling besar, yang berarti pengaruh variabel X2 (pendidikan dan Latihan) adalah yang paling besar.

6.2 Saran-saran

Berdasarkan pada analisis data dan pembahasan, serta kesimpulan yang ada terlihat dengan jelas bahwa variabel motivasi kerja, pendidikan dan latihan, serta variabel pengalaman berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Pemberian motivasi akan merupakan dorongan berprestasi bagi pegawai. Peningkatan pendidikan dan latihan, secara otomatis akan meningkatkan kemampuan pegawai, dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas serta kinerja pegawai. Pengalaman kerja merupakan bekal kemampuan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dapat dilakukan antara lain :

1. memberikan kesempatan kepada pegawai yang ada untuk meningkatkan kualitasnya melalui jenjang pendidikan dan latihan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan instansi misalnya Kursus Keuangan Daerah, Kursus Bendaharawan Daerah, atau Pelatihan Komputer;
2. perlu diciptakan bentuk-bentuk motivasi yang inovatif kepada pegawai, dan sesuai dengan karakter pegawai, yang dapat menunjang dan memberikan rangsangan gairah kerja kepada pegawai;
3. memberikan banyak pengalaman kerja, dengan banyak memberikan kepercayaan kerja, serta adanya rotasi pekerjaan secara periodik dan proporsional, sehingga masing-masing pegawai akan memiliki banyak bekal pengalaman kerja;
4. menciptakan pola kebijakan secara simultan antara peningkatan pendidikan dan latihan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Mitchel. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Eltex Media Computindo
- As'ad M, 1991. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty
- Cahyono, Bambang T, 1995. *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : IPWI
- Dharma, Agus. 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali
- Effendi, Onang U. 1992. *Human Relation dan Public Relation dalam Manajemen*, Bandung : Alumni
- Gibson, James L., John M. Ivencevich dan James H Dennely Jr. 1994. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan proses, Edisi keempat*, Jakarta : Erlangga
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metode Research*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Handoko, T.H. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Mayalu SP. 1996. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Kartasasmita, G. 1993. *Martabat dan Kualitas Manusia dalam Persaingan Global, Membangun Martabat Manusia*, Penyunting Sofyan Effendi, Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Liang Gie, T. 1986. *Kamus Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung
- Manullang, M. 1987. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Aksara Baru
- Moekijat, 1999. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Mandar Maju
- Moenir, AS. 1983. *Manajemen Perkantoran dan Penerapannya*, Jakarta : Pradya Paramita
- Musanef, 1986. *Sistem Pemerintahan di Indonesia*, Jakarta : Haji Masagung
- Niti Semito, Alex S. 1998. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia

- Notoatmodjo dan Soekidjo, 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta
- Pandojo dan Husnan, 1983. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPFE
- Porter, DE. 1990. *Studies in Organizational Behavior and management*, Seraton : International Text Book
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Prenhallindo
- Siagian, SP. 1983. *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Singarimbun, M dan S. Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*, Edisi I, Jakarta LP3ES
- Soehartono, Irawan. 2002. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Steers and Porter, 1974. *Motivation and Work Behavior*, New Jersey : Prentice Hall
- Sudjak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajemen*, Jakarta : rajawali Press
- Swasto, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Syarief Rusli, 1987. *Tehnik Manajemen Latihan dan Pengembangan*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Tulus, J. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Umum
- Tampubolon, 1970. *Metode Penelitian*, Yogyakarta : BPFE UGM
- Thoha, Miftah. 1992. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali
- Warsowiwoho, 1996. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wijaya, 1995. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : CV. Haji Masa Agung

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN
PENGARUH PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA PENGALAMAN
KERJATERHADAP KINERJA
KARYAWAN

(Studi Pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah
Kabupaten Jember)

PENDAHULUAN

Setiap pertanyaan disediakan jawaban, tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Bapak/Ibu/Saudara dipersilahkan memberi tanda silang pada huruf di depan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara.

Kejujuran dari setiap jawaban yang diberikan akan sangat membantu penelitian kami dan kami akan menjaga kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara.

I. IDENTITAS RESPONDEN

- 1) Nama :
- 2) Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
- 3) Pendidikan : SMP / SMU / SARMUD(DIPLOMA) / S-1/S-2
- 4) Jabatan :
- 5) Golongan/ruang :
- 6) Masa Kerja :
- 7) Sub Bagian :

A. Motivasi Kerja

A.1 Karakteristik Individu

1. Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti akan menimbulkan minat kerja, karena karyawan merasa mampu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju
2. Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan, maka ada peningkatan kemampuan karyawan secara lebih baik dalam melaksanakan tugas selanjutnya.
a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

A.2 Karakteristik Pekerjaan

3. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan perlu mempunyai job description yang jelas dan signifikansi tugas (arti penting pelaksanaan tugas terhadap bagian atau karyawan lain)
a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju
4. Pemberian wewenang dan otonomi (kebebasan dalam mengatur pelaksanaan tugas) merupakan hal penting dalam pekerjaan.
a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

A.3 Karakteristik Organisasi

5. Kebijakan pemimpin diperlukan untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas
a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

6. Atasan mempunyai perhatian terhadap karyawan yang berprestasi dengan memberikan penghargaan/pujian terhadap karyawan yang bersangkutan.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

B. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X2)

B.1 Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kerja (On The Job)

1. Dengan pendidikan dan pelatihan dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas-tugas.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

2. Apakah dengan program magang, dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas-tugas.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

3. Dengan penugasan sementara, dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas-tugas.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

B.2 Pendidikan dan Pelatihan di Luar Lingkungan Kerja (Off The Job)

1. Pendidikan dalam jabatan (pendidikan perjenjangan) dapat menambah kemampuan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

2. Pendidikan formal karyawan (SD, SMP, SMU, S-1, S-2) berpengaruh pada kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

3. Program pengembangan eksekutif (kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan) bagi karyawan berpengaruh pada kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

4. Karyawan yang sering mengikuti seminar atau konferensi berpengaruh pada kemampuan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

C. PENGALAMAN KERJA

C.1 Lamanya Bekerja

1. Lamanya bekerja seorang karyawan dapat menjadikan kinerjanya menjadi lebih baik dibandingkan dengan orang yang baru bekerja.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

2. Dengan banyaknya macam pekerjaan yang pernah dilakukan menjadikan kinerjanya lebih baik .
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

D. KINERJA KARYAWAN

D.1 Kuantitas Pekerjaan

1. Setiap pekerjaan yang dikerjakan harus sesuai dengan target yang telah ditetapkan pimpinan.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

2. Hasil pekerjaan anda merupakan kontribusi atau masukan bagi pegawai lainnya.
 - a. Sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

3. Penggunaan sumber daya yang ada secara optimal menjadi motivasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.
- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju

D.2 Kualitas Pekerjaan

4. Setiap pekerjaan yang anda lakukan sebelumnya harus direncanakan terlebih dahulu.
- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Cukup setuju
d. Setuju e. Sangat setuju
5. Setiap pekerjaan yang anda kerjakan memerlukan ketelitian dan kerapian.
- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju
6. Setiap pekerjaan yang anda kerjakan harus sesuai dengan juklak dan juknis.
- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

D.3 Ketepatan Waktu

7. Jam kerja pada Bagian Keuangan selama 8 jam adalah sangat cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.
- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju
8. Setiap pekerjaan yang anda lakukan haruslah sesuai dengan perintah pimpinan.
- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju
9. Ketepatan waktu bekerja akan meningkatkan kinerja pegawai.
- a. Sangat tidak setuju b. tidak setuju c. cukup setuju
d. setuju e. sangat setuju

Lampiran 2 : *Rekapitulasi Data Jawaban Responden dan Nilai Estimasi serta Residual Hasil Regresi*

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2	X3.1	X3.2	X3
1	5	5	5	5	5	5	30	3	3	4	3	3	3	4	23	5	4	9
2	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	3	4	3	4	25	4	5	9
3	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
4	3	4	3	3	4	3	20	3	3	3	4	3	3	3	22	3	2	5
5	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	5	4	30	3	3	6
6	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	8
7	4	4	3	3	4	3	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	9
8	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	2	3	3	2	18	3	3	6
9	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	2	2	2	2	14	4	4	8
10	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	8
11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	8
13	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
14	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
15	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	8
16	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	2	3	3	3	20	4	4	8
17	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	5	4	30	4	4	8
18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
19	2	3	3	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	8
20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	5	5	35	3	3	6
21	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	8
22	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	4	5	30	3	3	6
23	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	6
24	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
25	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	2	3	5
26	3	3	2	2	3	2	15	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	9
28	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	6
29	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	3	3	4	23	3	3	6

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y	X1,r	X2,r	X3,r	Yr	Pred	Resid
1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	5,00	3,29	3,00	4,11	4,29	-0,27
2	5	4	4	5	4	4	5	4	5	40	3,83	3,57	3,00	4,33	4,30	0,03
3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	4,00	3,00	2,00	3,89	3,87	0,02
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,33	3,14	1,67	3,67	3,73	-0,05
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	4,29	2,00	4,22	4,31	-0,08
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,50	4,00	2,67	4,44	4,31	0,14
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4,50	4,00	3,00	4,56	4,55	0,00
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3,00	2,57	2,00	3,78	3,57	0,21
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	3,00	2,00	2,67	3,56	3,56	0,01
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	4,00	2,67	4,11	4,23	-0,12
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,89	3,71	0,18
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	4,00	2,67	4,56	4,39	0,17
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,78	3,71	0,06
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,78	3,71	0,06
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	3,00	2,67	4,11	4,04	0,07
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,67	2,86	2,67	4,22	3,94	0,28
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4,00	4,29	2,67	4,89	4,48	0,41
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,67	3,71	-0,05
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2,83	4,00	2,67	4,11	4,20	-0,09
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,00	5,00	2,00	4,78	4,55	0,23
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,86	2,67	4,00	4,18	-0,18
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	4,29	2,00	4,11	4,31	-0,20
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,86	2,00	4,00	4,01	-0,01
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,22	3,71	-0,49
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	4,00	1,67	3,89	3,97	-0,08
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2,50	3,00	2,00	3,67	3,64	0,03
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	4,00	3,00	4,22	4,47	-0,25
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3,00	3,00	2,00	3,78	3,71	0,06
29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4,00	3,29	2,00	3,89	3,97	-0,08

Lampiran 3 : Pengujian Validitas Variabel X

a. Variabel X1

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
X1.1	Pearson Correlation	1,000	,757**	,781**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X1.2	Pearson Correlation	,757**	1,000	,756**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	29	29	29	29
X1.3	Pearson Correlation	,781**	,756**	1,000	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	29	29	29	29
X1.4	Pearson Correlation	,678**	,633**	,887**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	29	29	29	29
X1.5	Pearson Correlation	,757**	1,000**	,756**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X1.6	Pearson Correlation	,678**	,633**	,887**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X1	Pearson Correlation	,868**	,884**	,944**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29

Correlations^{*}

		X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	,757**	,678**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	29	29	29
X1.2	Pearson Correlation	1,000**	,633**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	29	29	29
X1.3	Pearson Correlation	,756**	,887**	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	29	29	29
X1.4	Pearson Correlation	,633**	1,000**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	29	29	29
X1.5	Pearson Correlation	1,000	,633**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	29	29	29
X1.6	Pearson Correlation	,633**	1,000	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	29	29	29
X1	Pearson Correlation	,884**	,900**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	29	29	29

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

b. Variabel X2

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
X2.1	Pearson Correlation	1,000	,898**	,863**	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.2	Pearson Correlation	,898**	1,000	,771**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.3	Pearson Correlation	,863**	,771**	1,000	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	29	29	29	29
X2.4	Pearson Correlation	,795**	,794**	,773**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	29	29	29	29
X2.5	Pearson Correlation	1,000**	,898**	,863**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.6	Pearson Correlation	,898**	1,000**	,771**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.7	Pearson Correlation	,863**	,771**	1,000**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2	Pearson Correlation	,964**	,939**	,926**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29

Correlations

		X2 5	X2 6	X2 7	X2
X2.1	Pearson Correlation	1,000**	,898**	,863**	,964**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.2	Pearson Correlation	,898**	1,000**	,771**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.3	Pearson Correlation	,863**	,771**	1,000**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.4	Pearson Correlation	,795**	,794**	,773**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.5	Pearson Correlation	1,000	,898**	,863**	,964**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.6	Pearson Correlation	,898**	1,000	,771**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000
	N	29	29	29	29
X2.7	Pearson Correlation	,863**	,771**	1,000	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000
	N	29	29	29	29
X2	Pearson Correlation	,964**	,939**	,926**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,
	N	29	29	29	29

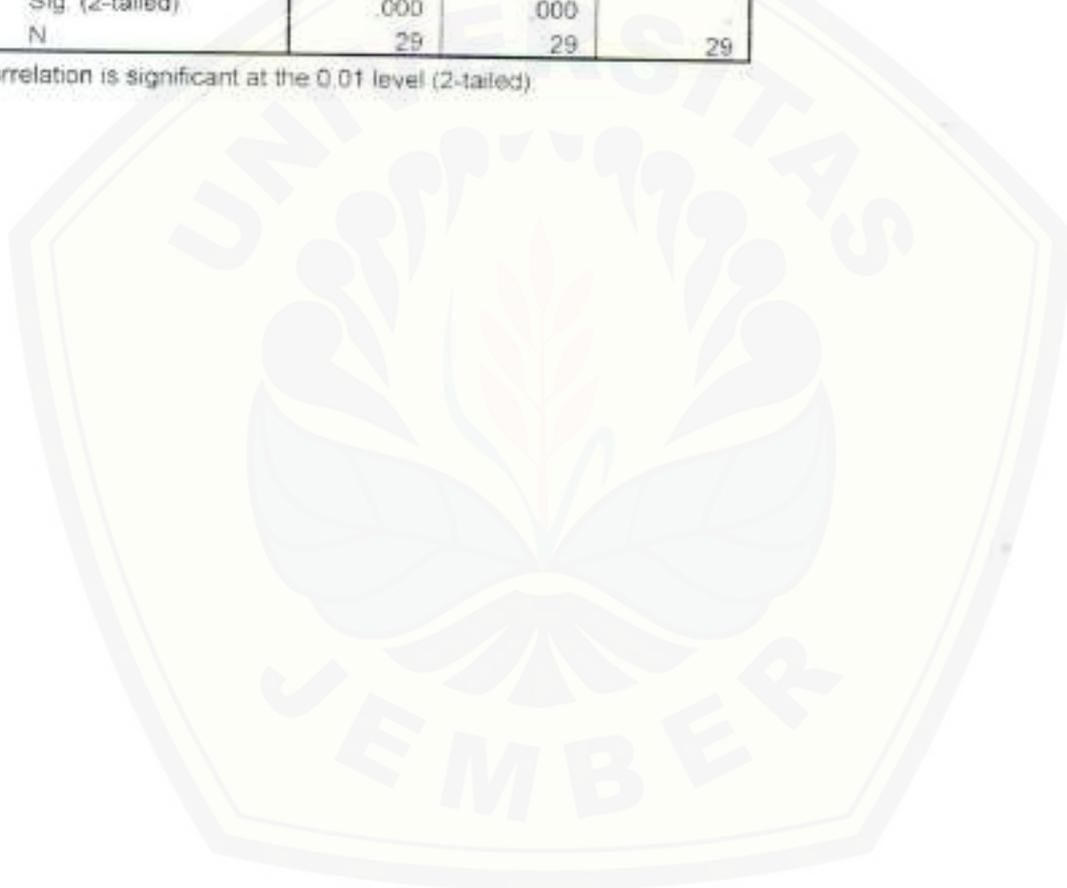
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Variabel X3

Correlations

		X3.1	X3.2	X3
X3.1	Pearson Correlation	1,000	,787**	,936**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	29	29	29
X3.2	Pearson Correlation	,787**	1,000	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	29	29	29
X3	Pearson Correlation	,936**	,954**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	29	29	29

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



Lampiran 4 : Pengujian Reliabilitas Variabel X

a. Variabel X1

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 29,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	41,2414	47,5468	6,8954	7	
Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
42,1953	5,8916	3,3793	20,6207	17,2414	6,1020
Inter-item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,9854	,8870	,7687	1,0000	,2313	1,3009
Reliability Coefficients		7 items			
Alpha =	,8202	Standardized item alpha =		,9821	

b. Variabel X2

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 29,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	48,8966	84,7389	9,2054	8	
Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
54,8968	6,1121	3,3448	24,4483	21,1034	7,3093
Inter-item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0061	,8711	,7710	1,0000	,2290	1,2971

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,8100

Standardized item alpha = ,9816

c. Variabel X3

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 29,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std. Dev.	N of Variables	
	13,9310	6,7094	2,5902	3	
Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
4,2444	4,6437	3,4483	6,9655	3,5172	2,0200
Inter-Item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0067	,8925	,7875	,9537	,1663	1,2112
Reliability Coefficients 3 items					
Alpha = ,9141	Standardized item alpha = ,9614				

Lampiran 5 : Pengujian Validitas Variabel Y

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	Pearson Correlation	1,000	,801**	,628**	,849**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
Y2	Pearson Correlation	,801**	1,000	,801**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	29	29	29	29
Y3	Pearson Correlation	,628**	,801**	1,000	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004
	N	29	29	29	29
Y4	Pearson Correlation	,849**	,680**	,521**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	
	N	29	29	29	29
Y5	Pearson Correlation	,672**	,822**	,672**	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	29	29	29	29
Y6	Pearson Correlation	,521**	,680**	,849**	,420*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,023
	N	29	29	29	29
Y7	Pearson Correlation	,849**	,680**	,521**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000
	N	29	29	29	29
Y8	Pearson Correlation	,556**	,694**	,556**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,002	,010
	N	29	29	29	29
Y9	Pearson Correlation	,757**	,607**	,476**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,000
	N	29	29	29	29
Y	Pearson Correlation	,912**	,910**	,813**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29

Correlations

		Y5	Y6	Y7	Y8
Y1	Pearson Correlation	,672**	,521**	,849**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,002
	N	29	29	29	29
Y2	Pearson Correlation	,822**	,680**	,680**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29
Y3	Pearson Correlation	,672**	,849**	,521**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,002
	N	29	29	29	29
Y4	Pearson Correlation	,582**	,420*	,710**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,001	,023	,000	,010
	N	29	29	29	29
Y5	Pearson Correlation	1,000	,582**	,582**	,571**
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,001	,001
	N	29	29	29	29
Y6	Pearson Correlation	,582**	1,000	,420*	,472**
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,023	,010
	N	29	29	29	29
Y7	Pearson Correlation	,582**	,420*	1,000	,472**
	Sig. (2-tailed)	,001	,023	.	,010
	N	29	29	29	29
Y8	Pearson Correlation	,571**	,472**	,472**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,010	.
	N	29	29	29	29
Y9	Pearson Correlation	,509**	,394*	,892**	,421*
	Sig. (2-tailed)	,005	,034	,000	,023
	N	29	29	29	29
Y	Pearson Correlation	,809**	,724**	,856**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29

Correlations

		Y9	Y
Y1	Pearson Correlation	,757**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	29	29
Y2	Pearson Correlation	,607**	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	29	29
Y3	Pearson Correlation	,476**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	29	29
Y4	Pearson Correlation	,643**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	29	29
Y5	Pearson Correlation	,509**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000
	N	29	29
Y6	Pearson Correlation	,394*	,724**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000
	N	29	29
Y7	Pearson Correlation	,892**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	29	29
Y8	Pearson Correlation	,421*	,673**
	Sig. (2-tailed)	,023	,000
	N	29	29
Y9	Pearson Correlation	1,000	,804**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	29	29
Y	Pearson Correlation	,804**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	29	29

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

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

Lampiran 6 : Pengujian Reliabilitas Variabel Y

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 29,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	73,7241	21,6355	4,6514	10

Inter-item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0228	,6589	,3944	,9124	,5179	2,3130

Reliability Coefficients: 10 items

Alpha = ,7853 Standardized item alpha = ,9508

Lampiran 7 : Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
YR	4,0422	,3714	29
X1R	3,4885	,6008	29
X2R	3,4926	,6575	29
X3R	2,3219	,4317	29

Correlations

		YR	X1R	X2R	X3R
Pearson Correlation	YR	1,000	,610	,741	,515
	X1R	,610	1,000	,361	,458
	X2R	,741	,361	1,000	,152
	X3R	,515	,458	,152	1,000
Sig. (1-tailed)	YR		,000	,000	,002
	X1R	,000		,027	,006
	X2R	,000	,027		,215
	X3R	,002	,006	,215	
N	YR	29	29	29	29
	X1R	29	29	29	29
	X2R	29	29	29	29
	X3R	29	29	29	29

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3R, X2R, X1R		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: YR

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 ^a	,758	,729	,1933

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,758	26,108	3	25	,000	1,669

a. Predictors: (Constant), X3R, X2R, X1R

b. Dependent Variable: YR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,928	3	,976	26,108	,000 ^a
	Residual	,934	25	3,738E-02		
	Total	3,862	28			

a. Predictors: (Constant), X3R, X2R, X1R

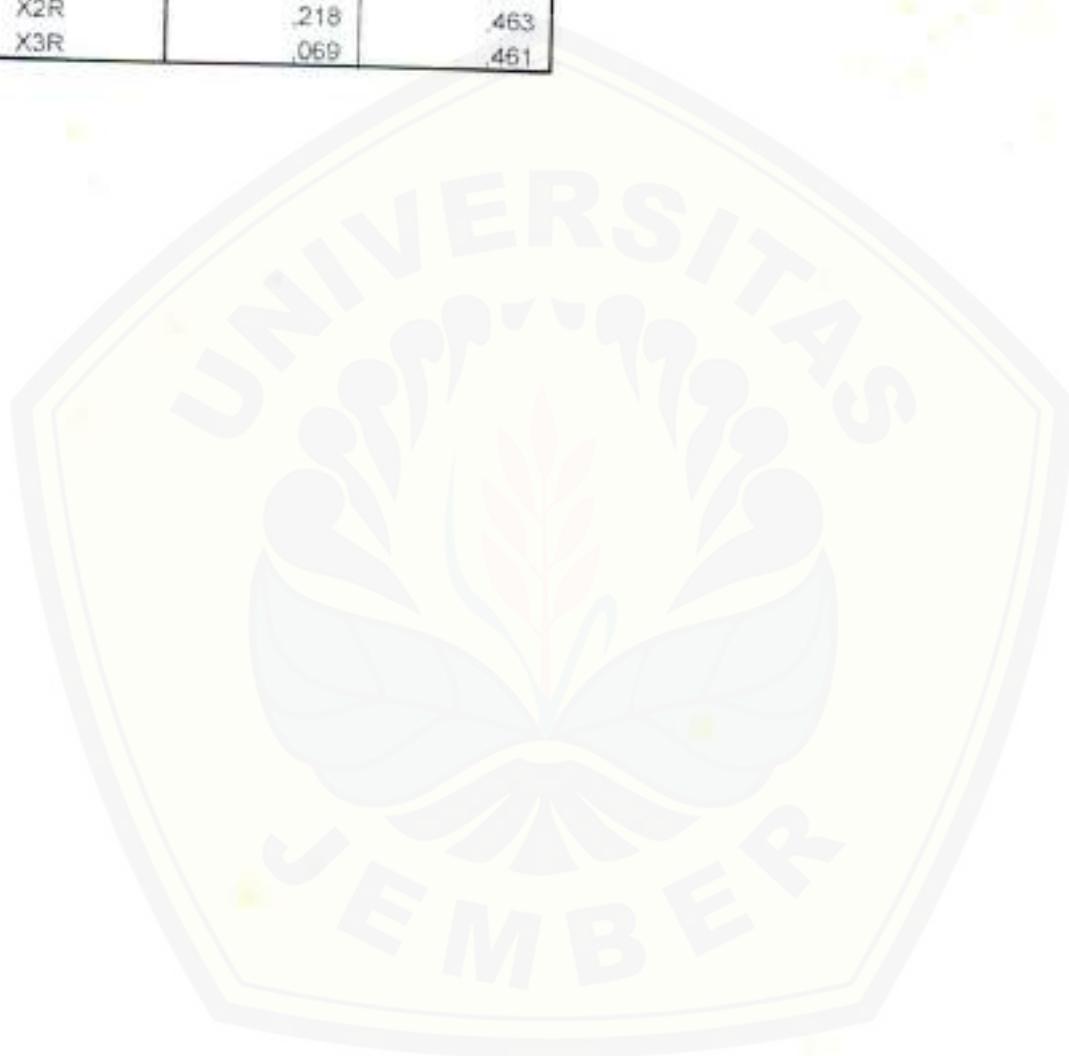
b. Dependent Variable: YR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,697	,274		6,193	,000
	X1R	,155	,073	,251	2,138	,043
	X2R	,341	,060	,603	5,716	,000
	X3R	,265	,095	,308	2,779	,010

Coefficients^a

Model		95% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,133	2,261
	X1R	,006	,304
	X2R	,218	,463
	X3R	,069	,461



Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part.	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1R	,610	,393	,210	,703	1,423
	X2R	,741	,753	,562	,869	1,151
	X3R	,515	,486	,273	,790	1,266

a. Dependent Variable: YR

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	3,945	1,000
	2	2,798E-02	11,874
	3	1,455E-02	16,467
	4	1,272E-02	17,607

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions			
		(Constant)	X1R	X2R	X3R
1	1	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,01	,57	,39
	3	,08	,99	,08	,28
	4	,92	,00	,34	,33

a. Dependent Variable: YR

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5492	4,5513	4,0422	,3233	29
Residual	-,4912	,4060	-6,43E-16	,1827	29
Std. Predicted Value	-1,524	1,575	,000	1,000	29
Std. Residual	-2,541	2,100	,000	,945	29

a. Dependent Variable: YR



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER