



**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,
KOMPENSASI DAN PROGRAM PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT. BANK CIMB NIAGA
Tbk. CABANG JEMBER**

**ANALYSIS INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT,
COMPENSATION AND DEVELOPMENT PROGRAM ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT PT. BANK
CIMB NIAGA Tbk. JEMBER BRANCH**

SKRIPSI

Oleh :

Devynda Ayu Merysca

NIM. 090810201027

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2013



**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,
KOMPENSASI DAN PROGRAM PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT. BANK CIMB NIAGA Tbk.
CABANG JEMBER**

**ANALYSIS INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT,
COMPENSATION AND DEVELOPMENT PROGRAM ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT PT. BANK CIMB
NIAGA Tbk. JEMBER BRANCH**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

Oleh :

Devynda Ayu Merysca

NIM. 090810201027

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI**

2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Devynda Ayu Merysca
NIM : 090810201027
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-beenar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-sebenarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 03 Juni 2013
Yang Menyatakan,

Devynda Ayu Merysca
NIM. 090810201027

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Devynda Ayu Merysca

NIM : 090810201027

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 03 Juni 2013

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si

NIP. 19570310 198403 1 003

Drs. Sunardi, MM

NIP. 19530403 198503 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si

NIP. 19661020 199002 2 001

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI DAN
PROGRAM PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK CIMB NIAGA Tbk. CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Devynda Ayu Merysca

NIM : 090810201027

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

20 Juni 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Handriyono, M.Si : (.....)
NIP. 19620802 199002 1 001

Sekretaris : Drs. Sunardi, MM : (.....)
NIP. 19530403 198503 1 001

Anggota : Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si : (.....)
NIP. 19570310 198403 1 003

Pas Foto
4X6

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

1. Mamaku tercinta
2. Papaku dan kakaku tersayang
3. Dosen Pembimbing I Bapak Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si
4. Dosen Pembimbing II Bapak Drs. Sunardi, MM
5. Teman Spesialku, sahabat-sahabatku, dan semua teman-temanku
6. Almamaterku Universitas Jember yang aku banggakan

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

“Membuat kesalahan adalah manusiawi, tapi belajar dari sebuah kesalahan untuk TIDAK mengulanginya, adalah kualitas manusia yang bukan rata-rata”

(Mario Teguh)

“Jadi diri sendiri, cari jati diri, dan dapatkan hidup yang mandiri”

(Devynda Ayu Merysca)

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi kerja Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember; Devynda Ayu Merysca; 090810201027; 2013; 84 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Perusahaan dalam mencapai visi, misi serta tujuannya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi tinggi dan profesional. Untuk mendukung tercapainya hal tersebut, sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pokok, tanggungjawab dan wewenangnya dibutuhkan kesinergian kerja yang baik agar tercapai secara maksimal. Faktor-faktor dari kesinergian kerja tersebut salah satunya adalah lingkungan kerja, kompensasi serta program pengembangan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang tinggi. Faktor-faktor kesinergian kerja tersebut yang digunakan menjadi variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan dan pelayanan nasabah yang merupakan bank swasta nasional milik asing yaitu Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuisisioner yang disebarakan kepada 35 responden. Populasi yang digunakan adalah karyawan tetap PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode sensus yaitu dengan cara memilih sekelompok subyek penelitian berdasarkan ciri-ciri atau seluruh populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang diberi skor 4 sampai 1.

Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Variabel program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

SUMMARY

Analysis Influence of the Work Environment, Compensation, and Development Program on Employee Performance Through Motivation at PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch; Devynda Ayu Merysca; 090810201027; 2013; 84 pages; Department of Management Faculty of Economics Jember University.

In realizing the company's visions, missions, and the goals requires many required human resources, highly dedicated, and professional. To support that, all the human resources should have a good working synergies in performing basic tasks, responsibilities, and competencies to achieve maximum results. The work environment, compensation, and employee development programs are factors which can have an affect on the motivation of working and high employee performance. And those factors were used as variables in this study.

This research was conducted on the PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch. The company is banking and customer services which is a national private banks belongs to Malaysia. The goal of this research is to know the influence of work environment, compensation, and development programs on employee performance through motivation on PT Bank CIMB Niaga Tbk, Jember Branch.

The data used is primary data obtained through a distributed questionnaire to 35 respondents. The population used is permanent employees of PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch. The samples were determined using the census method by selecting a group of research subjects based on traits or the population in this study. While the methods of analysis is the Path Analysis. The measurement scale in this study using likert scale which was given a score of 4 to 1.

Results of this study stated that the work environment variables have a significant influence on the employee's motivation and performance at PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch. The compensation variables had a significant influence on the employee's motivation and performance at PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch. The employee development programs had a significant influence on the employee's motivation and performance at PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch. And the work motivation also had a significant influence on the employee's motivation and performance at PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch.

Based on the results of the study it can be concluded that he work environment, compensation, and development programs have an affect on the performance of employee through work motivation on PT Bank CIMB Niaga Tbk. Jember Branch.

PRAKATA

Rasa syukur yang dalam penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan berkat kemurahan-Nya penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember” ini dapat penulis selesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

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

- a. Bapak Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan serta saran penulisan skripsi ini untuk menjadi benar dan lebih baik lagi sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- b. Bapak Drs. Sunardi, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu memberikan bimbingan, pengarahan dan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
- c. Bapak Dr. H. M. Fathorazzi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf.
- d. Ibu Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- e. Seluruh staf dan karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember, terimakasih telah memberikan bantuan dan informasi serta semangat dan doa.
- f. Kedua orang tuaku, papaku Agustono BPW dan mamaku Afrin Puji Rahayu terimakasih atas cinta dan kasih sayang, perhatian dan doa yang selama ini telah diberikan hingga aku bisa menjadi seperti sekarang ini, kalian yang menjadi kekuatan dan semangat terbesar dalam hidupku.
- g. Kakak-kakakku tercinta, Deby Liviamanda Nofriesca dan Ertrian Andhika Pramaditya terimakasih atas doa, perhatian, dukungan dan bantuannya yang telah diberikan untukku selama ini.
- h. Sahabat-sahabat terbaikku, Regina Pusparani Lestari, Putu Ayu Cintya, Amelia Indri, Prytha Iswardhany, Ulfha Setia, Mutiara Norma Rini, Uly Sulistyowati dan Oning Pradini Damayanti. Sahabat seperjuangan dari awal hingga akhir. Tertawa dan menangis bersama. Terimakasih untuk perhatian dan dukungannya untuk mengajarku arti kebersamaan dan persahabatan yang sesungguhnya.
- i. Teman spesialku, Ade Hendrawan yang selalu memberikan semangat, dukungan dan perhatiannya, selalu menemani, menjaga dan membimbing disetiap hariku. Terimakasih untuk selalu mengiringi langkahku.

- j. Semua teman-temanku SMA Negeri 2 Jember angkatan 2006 khususnya kelas IPS 1 yang tidak dapat disebut satu persatu dan seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi angkatan 2009 khususnya jurusan manajemen.

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

Jember, 03 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Lingkungan Kerja.....	8
2.1.2 Kompensasi	12
2.1.3 Program Pengembangan Karyawan	16
2.1.4 Motivasi	20
2.1.5 Kinerja Karyawan	23
2.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	26
2.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	26
2.1.8 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja.....	26
2.1.9 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	27
2.1.10 Pengaruh Program Pengembangan Terhadap Motivasi Kerja	27
2.1.11 Pengaruh Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.1.12 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	28
2.2 Penelitian Terdahulu	29
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	31
2.4 Hipotesis	33
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rancangan Penelitian	34
3.2 Populasi dan Sampel	34
3.2.1 Populasi.....	34

3.2.2 Sampel	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	35
3.3.1 Jenis Data.....	35
3.3.2 Sumber Data.....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data	36
3.5 Identifikasi Variabel	37
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	37
3.7 Skala Pengukuran	39
3.8 Metode Analisis Data	40
3.8.1 Uji Instrumen.....	40
3.8.2 Uji Normalitas Data	41
3.8.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	42
3.8.4 Uji Asumsi Klasik	44
3.8.5 Uji Hipotesis.....	45
3.8.6 Menghitung Jalur.....	46
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	47
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	49
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember	50
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.....	50
4.1.4 Jam Kerja Karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember	54
4.2 Gambaran Umum Hasil Responden.....	54
4.3 Analisis Data	57
4.3.1 Analisis Deskriptif.....	57
4.3.2 Uji Instrumen.....	61
4.3.3 Uji Normalitas Data	63
4.3.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	63
4.3.5 Uji Asumsi Klasik	68
4.4 Pembahasan.....	71
4.4.1 Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	71
4.4.2 Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	74
4.4.3 Pengaruh Variabel Program Pengembangan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	76
4.4.4 Pengaruh Variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan	78
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
Lampiran	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu	31
4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember	54
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	55
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Lingkungan Kerja	57
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi	58
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Program Pengembangan	59
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja	60
4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan	60
4.11 Hasil Uji Validitas Indikator	62
4.12 Hasil Uji Reliabilitas	62
4.13 Hasil Uji Normalitas	63
4.14 Nilai Koefisien Jalur	64
4.15 <i>Collinearity Statistic</i>	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	32
3.1 Koefisien Jalur	43
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	47
4.1 Struktur Organisasi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember	51
4.2 Hasil Analisis Jalur	66
4.3 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Z	70
4.4 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Y	70

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Kuisisioner	85
2 Rekapitulasi Jawaban Responden	91
3 Hasil Uji Validitas	93
4 Hasil Uji Reliabilitas	98
5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	103
6 Hasil Uji Normalitas Data.....	109
7 Hasil Analisis Jalur	110

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi serta tujuannya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi tinggi dan profesional. Untuk mendukung tercapainya hal tersebut, sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pokok, tanggungjawab dan wewenangnya dibutuhkan kesinergian kerja yang baik agar tercapai secara maksimal. Faktor-faktor dari kesinergian kerja tersebut salah satunya adalah lingkungan kerja, kompensasi serta program pengembangan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang tinggi.

Faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang penting dan harus diperhatikan. Suatu perusahaan meskipun ditunjang dengan penggunaan teknologi tinggi, tapi lingkungan kerjanya tidak mendukung, maka usaha pencapaian tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik. Kualitas sumber daya manusia sendiri juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung membuat karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Menurut Nitisemito (2002:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pula pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak menyenangkan akan mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Selain faktor lingkungan kerja, faktor penting lainnya yang harus diperhatikan untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan adalah kompensasi. Simamora (2004:442), Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi dilakukan perusahaan untuk menghargai

prestasi karyawan, mempertahankan karyawan, mendapatkan karyawan yang lebih bermutu dan pemberian kompensasi haruslah dapat memberikan motivasi kepada karyawan sehingga kinerja mereka selalu meningkat. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup serta adanya rasa ketidakpuasan karyawan dari pembayaran yang kurang maka akan mengurangi tingkat kinerja dari karyawan itu sendiri sehingga akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Program pengembangan karyawan juga dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap karyawan perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien dan memiliki kualitas serta kuantitas pekerjaan yang baik, sehingga daya saing perusahaan semakin kuat. Pengembangan karyawan juga harus bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan. Pengembangan karyawan ini perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan.

Mengingat bahwa setiap karyawan dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda serta karyawan merupakan unsur terpenting dalam perusahaan, maka sangat perlu bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan dari karyawannya. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Flippo (1994:177), motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi, sehingga keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2003:216), motivasi dapat diartikan sebagai salah satu fungsi manajemen yang mendorong karyawan untuk berperilaku dalam rangka mencapai tujuan, yaitu memenuhi kebutuhannya. Motivasi inilah yang menggerakkan karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin, sehingga tujuan perusahaan tercapai secara maksimal. Dengan kata lain motivasi merupakan mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Hasibuan (2000:105), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Sehingga kesuksesan dan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan tergantung pada orang-orang yang ada didalamnya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Objek dalam penelitian ini adalah Bank CIMB Niaga yang bergerak pada bidang jasa perbankan dan pelayanan nasabah ini merupakan bank swasta nasional milik asing yaitu Malaysia dan saat ini merupakan bank ketujuh terbesar di Indonesia berdasarkan aset serta kedua terbesar di segmen Kredit Kepemilikan Rumah dengan pangsa pasar sekitar 9% sampai 10%. Bank CIMB Niaga memiliki tujuan yaitu menjadi bank terpercaya di Indonesia, lebih mengutamakan pelayanan dan memahami kebutuhan nasabah, menyediakan solusi keuangan yang tepat dan komprehensif serta menjadi jaringan *universal banking* terkemuka di Asia Tenggara. CIMB sendiri merupakan kepanjangan dari Commerce Investment Merchant Benhard. Bank CIMB Niaga adalah sebagai salah satu bank paling inovatif di Indonesia yang memperkenalkan layanan ATM pada tahun 1987 dan menerapkan sistem perbankan online pada tahun 1991. Bank CIMB Niaga juga

menawarkan rangkaian lengkap produk dan jasa perbankan, baik konvensional maupun Syariah melalui 256 kantor cabang di 48 kota di Indonesia.

Bank CIMB Niaga memiliki reputasi yang sangat baik di bidang pelayanan nasabah dan tata kelola perusahaan, serta telah melahirkan banyak bankir handal di Indonesia. Melalui jaringan kantor cabang dan ATM yang luas serta keberagaman jalur distribusi perbankan elektronik, Bank CIMB Niaga menghadirkan layanan perbankan yang dikemas sesuai selera nasabahnya. Diantara berbagai penghargaan pernah diterima diantaranya peringkat pertama untuk Performance Management and Training and Development pada ajang HR Excellence Award 2007, dinobatkan sebagai Bank Terbaik oleh Majalah Investor, serta predikat 'The Most Consistent Bank in Service Excellence' oleh Marketing Research Indonesia pada tahun 2006. Selama lima tahun berturut-turut antara 2003-2007, Bank CIMB Niaga memperoleh penghargaan Laporan Tahunan Terbaik untuk kategori perusahaan swasta publik sektor keuangan dalam Annual Report Award. Jika dilihat dari berbagai prestasi serta penghargaan yang telah diperoleh Bank CIMB Niaga maka dapat dikatakan Bank CIMB Niaga telah mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari fenomena yang ada peneliti tertarik untuk menganalisis bagaimana keadaan lingkungan kerja, pemberian kompensasi serta program pengembangan yang ada di PT. Bank CIMB Niaga Tbk, Cabang Jember apakah dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui motivasi kerja sehingga perusahaan mampu mencapai tujuannya.

Hal ini juga berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aris Setianto (2010) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Kebun Banjarsari PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan sehingga dapat membantu mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, kompensasi terhadap kinerja

karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian lingkungan kerja yang nyaman dan baik, kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan serta motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya.

Pada dasarnya apabila suatu perusahaan telah mengetahui dan memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan keinginannya serta karyawan telah mengetahui dan memahami tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan secara baik dan benar, maka dapat dipastikan bahwa kinerja karyawan akan meningkat sehingga produktivitas perusahaan akan mengalami kenaikan. Karena pemenuhan kebutuhan tersebut dapat mendorong karyawan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Jadi apabila kinerja karyawan baik maka tujuan perusahaan akan tercapai. Sehingga dapat dikatakan tujuan perusahaan mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi dan kinerja karyawan. Hubungan positif tersebut dapat diartikan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi, cenderung akan mempunyai kinerja yang tinggi pula, sebaliknya mereka yang memiliki kinerja rendah, dimungkinkan mempunyai motivasi yang rendah.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan yang diambil dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- b. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- e. Apakah program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?

- f. Apakah program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- g. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?
- h. Apakah lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- b. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- c. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- e. Untuk menganalisis pengaruh program pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- f. Untuk menganalisis pengaruh program pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- g. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- h. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi berbagai pihak. Diantaranya :

a. Bagi Akademisi

Mengembangkan ilmu pengetahuan (keilmiahan) dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

b. Bagi pihak perusahaan

Kontribusi penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dan dapat dijadikan sumber informasi berkaitan dengan lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan yang nantinya berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan itu sendiri.

c. Bagi Peneliti

Sebagai tambahan wawasan dan pengalaman dalam mengetahui kompleksitas permasalahan yang terjadi di dunia kerja secara nyata.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja menurut Nitisemito (1996:183) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya sendiri dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. lingkungan kerja menurut Komarudin (2001:87) adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya. Ahyari (1999:124) juga mengatakan bahwa adanya perbedaan tentang lingkungan kerja dan kondisi kerja yang oleh beberapa kelompok diartikan sama, lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja dan kondisi kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan tersebut bekerja. Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan. Lingkungan kerja mempunyai peran yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya.

Dengan demikian selayaknya pihak perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja perusahaannya, karena lingkungan kerja ini sangat erat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja (pelayanan karyawan, kondisi kerja dan hubungan antar karyawan) yang baik akan membuat karyawan untuk lebih bersemangat dan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

a. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2001:57) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan atau fasilitas yang berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat

mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a) Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b) Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.
- c) Tersedianya peralatan yang cukup memadai.
- d) Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup.
- e) Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- f) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla.
- g) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan yang berkaitan dengan hubungan kerja. Dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Karyawan akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik dan dapat mencapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ahyari (1999:182) mengatakan bahwa kondisi kerja adalah kondisi yang dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan. Keadaan kondisi kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu karyawan yang lebih

besar sehingga tidak dapat mendukung tercapainya hasil kerja yang optimal dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (1996:184), yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, diantaranya adalah:

1) Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Menurut Ahyari (1999:149), penerangan adalah cukupnya sinar matahari yang masuk dalam ruangan masing-masing karyawan perusahaan. Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan atau cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas dapat memperlambat karyawan melakukan pekerjaannya sehingga banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan perusahaan sulit dicapai.

2) Sirkulasi udara di tempat kerja

Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan sirkulasi udara yang cukup akan berdampak pada kesegaran fisik karyawan, tetapi, jika sirkulasi udaranya kurang, maka akan menimbulkan rasa pengap sehingga dapat menimbulkan rasa lelah. Rasa lelah inilah yang dapat menurunkan kinerja karyawan. beberapa cara yang dapat digunakan perusahaan untuk pengaturan sirkulasi udara bisa dengan cara pemasangan ventilasi yang cukup, pemasangan kipas angin, pemasangan Air Conditioning (AC) atau pemasangan hwningtiiifer.

3) Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, karena bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan bahkan dapat menimbulkan kesalahan dalam berkomunikasi. Dalam melakukan pekerjaan membutuhkan konsentrasi,

maka suara bising hendaknya dihindarkan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan efisien.

4) Pewarnaan di tempat kerja

Pewarna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dikarenakan warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia. Menurut Nitisemito (1996:182) mengatakan bahwa komposisi warna ini perlu diperhatikan. Hal ini karena komposisi warna yang salah dapat mengganggu pandangan, sehingga dapat menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi mereka yang memandangi.

5) Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu serta tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk diperdengarkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

6) Keamanan di tempat kerja

Ahyari (1999:186) menyatakan dengan keamanan kerja yang cukup memadai dalam perusahaan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa aman dan tenteram dalam bekerja. Keamanan yang dimaksud adalah keamanan yang meliputi keamanan atas milik pribadi, keamanan atas keselamatan diri karyawan dan keamanan tempat kerja. Ketidakamanan karyawan dapat menimbulkan kegelisahan dalam bekerja. Keadaan ini akan menyebabkan konsentrasi mereka dalam bekerja akan terganggu akibat dari ketidakamanan tersebut, dan pada akhirnya dapat mempengaruhi tingkat kinerja mereka.

7) Kebersihan di tempat kerja

Nitisemito (1996:191) menyatakan bahwa perusahaan harus selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab dengan adanya lingkungan kerja

yang bersih dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Adanya lingkungan kerja yang bersih dan sehat akan menimbulkan rasa senang, rasa senang ini akan dapat membuat karyawan lebih terpacu dalam meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian maka selayaknya perusahaan rnempertimbangkan kondisi kerja yang layak sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

2.1.2 Kompensasi

Salah satu tujuan sumber daya manusia yaitu memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja atau karyawan yang bermotivasi dan berkinerja tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Nawawi (2001:315), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka. Begitu pula dengan Handoko (2000:155) mengatakan bahwa suatu Departemen Personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi.

a. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi terhadap para karyawan mempunyai tujuan dan sasaran tersendiri, Hasibuan (2001:121) mengungkapkan tujuan kompensasi sebagai berikut :

1) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalin adanya ikatan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus melakukan pekerjaannya dengan baik sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan mendapatkan kompensasi sebagai balas jasa perusahaan maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya, baik kebutuhan ekonomi, fisik dan status sosial sehingga memperoleh kepuasan.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Apabila kompensasi yang diberikan besar atau sesuai dengan keinginan karyawannya maka dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja secara baik dan loyal terhadap perusahaan.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

6) Disiplin

Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik pula. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

b. Sistem Kompensasi

Ada beberapa sistem pokok untuk memperhitungkan besarnya imbalan atau balas jasa kepada karyawan. Menurut Hasibuan (2000:124) sistem kompensasi untuk memotivasi karyawan terdiri sebagai berikut :

1) Sistem waktu

Pemberian kompensasi berdasarkan pada sistem waktu ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu dan bulan. Sistem waktu ini hanya berdasarkan lamanya kerja dan tidak dikaitkan pada prestasi kerja karyawan.

2) Sistem hasil

Sistem hasil adalah sistem kompensasi dimana besarnya pemberian kompensasi berdasarkan kepada banyaknya hasil atau output yang dikerjakan bukan dari lamanya bekerja. Semakin banyak hasilnya maka semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

3) Sistem borongan

Dalam sistem borongan besarnya kompensasi berdasarkan volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.

c. Bentuk dan Jenis Kompensasi

Pemberian kompensasi dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja dan juga promosi jabatan karena prestasi atau kinerja yang baik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan non moneter. Berikut beberapa jenis bentuk penghargaan ekstrinsik, yaitu :

1) Gaji atau upah

Menurut Simamora (2001:544), gaji pokok adalah penghasilan tetap yang diterima oleh karyawan tiap bulanan, atau tahunan. Sedangkan menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:86), Gaji atau *salary* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat-ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai. Menurut Martoyo (1990:101), fungsi gaji secara umum adalah :

a) Pengalokasikan sumber daya manusia secara efisien

Pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik dan kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik dan lebih produktif.

b) Menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga

karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

c) Mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan yang bersangkutan secara efisien dan efektif

Sedangkan tujuan gaji adalah :

a) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan

Karyawan menerima kompensasi berupa gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

b) Mengaktifkan produktivitas karyawan

Dalam pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja semakin produktif.

c) Pengaitan pengupahan dengan sukses financial perusahaan

Semakin berani perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi kepada karyawannya maka semakin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan.

d) Menjaga keseimbangan dan keadilan pemberian gaji karyawan

Bahwa pemberian gaji yang tinggi harus diimbangi atau dibandingkan dengan persyaratan dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh karyawan atas jabatan dan gaji yang tinggi tersebut.

2) Insentif

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak perusahaan yang menggunakan pemberian insentif sebagai bagian sistem kompensasi yang berlaku bagi karyawan perusahaan. Menurut Simamora (2004:514), insentif merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Tujuan dasar dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif.

3) Tunjangan

Pada umumnya tunjangan diberikan dalam bentuk uang maupun non uang seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan profesi,

tunjangan sandang, tunjangan papan, tunjangan pangan, jaminan kesehatan, jaminan sosial, pensiun dan lain sebagainya. Menurut Simamora (2004:540), tunjangan karyawan adalah pembayaran jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.

2.1.3 Program Pengembangan Karyawan

Program pengembangan Sumber Daya Manusia dimaksud untuk meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja manusia yang memiliki berbagai macam kegiatan dalam masyarakat serta berhubungan erat dengan usaha peningkatan kesejahteraan atau taraf hidup manusia itu sendiri. Untuk itu perusahaan harus mendukung agar tercipta Sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan mengadakan pendidikan atau pelatihan terhadap karyawannya. Menurut Handoko (2002:107), orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya karena belajar adalah suatu proses seumur hidup, maka dari itu program pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis. Efendi (2002:300), pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha terencana dari organisasi untuk pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Efendi (2002:300) menambahkan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi, pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas human relation. Pendapat ini didukung oleh Munandar yang dikutip oleh As'ad (1998:70), pelatihan adalah proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja mempelajari pengetahuan, sikap dan ketrampilan teknis dengan tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan menurut Handoko (2001:104), pelatihan atau *training* adalah

usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin. Dengan kata lain pelatihan dimaksud untuk membantu melaksanakan pekerjaan sekarang. Dalam pelatihan, karyawan dibantu untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan fikiran atau tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap.

Program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan dapat mendorong karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dan lebih memahami tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selanjutnya setelah dilakukannya pelatihan tahap akhir dari program pengembangan karyawan adalah dilakukannya evaluasi, yang bertujuan untuk menguji efektivitas penyelenggaraan program pengembangan. Dalam hal ini ada tiga indikator hasil dari pelatihan yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Dimana setiap indikator memiliki kategori sendiri dalam penilaiannya. hal ini sesuai dengan teori yang diberikan oleh Simamora (2006:50), yaitu :

a. Aspek pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang tersimpan dan terstruktur. Aspek pengetahuan sebagai berikut :

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

b. Aspek ketrampilan

Ketrampilan adalah serangkaian tindakan pengamatan, mengungkapkan

kembali, merencanakan dan melakukan, baik yang bersifat reproduktif maupun produktif. Aspek ketrampilan sebagai berikut :

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

c. Aspek sikap

Sikap mengandung nilai-nilai sikap prilaku dan perasaan sebagai dasar prilaku secara keseluruhan. Aspek sikap sebagai berikut:

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

Dengan adanya evaluasi ini maka akan diketahui hasil dari program pengembangan karyawan yang telah dilakukan oleh perusahaan apakah hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga perusahaan tahu hal apa yang harus dilakukan selanjutnya untuk waktu yang akan datang.

a. Bentuk Program Pengembangan Karyawan

Karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan membutuhkan pelatihan. Adapun bentuk pelatihan menurut Simamora

(2006:317), yaitu :

- 1) *On the job training* merupakan pelatihan karyawan ditempat kerja sesungguhnya, dimana para karyawan yang berpengalaman memperlihatkan pekerjaan dan trik pada pekerjaan tersebut.
- 2) *Off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dari pekerjaan, program ini dilaksanakan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler.

b. Tujuan dan Manfaat Program Pengembangan Karyawan

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

- 1) Memperbaiki kinerja karyawan.
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

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

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

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

- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2.1.4 Motivasi

Menurut Manullang (1994:146), motivasi dapat diartikan faktor pendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, yang dirumuskan bahwa pekerjaan yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini adalah karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Motivasi menurut Wahyosumijo (1994:174-175), merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Sedangkan menurut Martoyo (2000:164), motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Dengan demikian motivasi merupakan faktor yang menjelaskan mengapa seseorang mau melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Motivasi juga yang menentukan bagaimana seseorang melakukan tugas yang dijalankannya, apakah dengan giat atau seadanya. Motivasi sangat diperlukan oleh setiap karyawan. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu karyawan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah.

a. Model dan Tujuan Motivasi

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

1) Model Tradisional

Pada model ini manajer mendorong atau memotivasi karyawan dengan cara memberikan imbalan berupa upah atau gaji yang makin meningkat. Artinya apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upah atau gajinya akan dinaikkan.

2) Model Hubungan Manusiawi

Pada model ini manajer lebih menekankan adanya faktor “kontak sosial” yang dialami karyawan, daripada faktor imbalan sebagaimana model tradisional.

3) Model Sumber Daya Manusia

Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong karyawan agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Adapun beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005) yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- 2) Meningkatkan prestasi kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan kerja.
- 4) Mempertahankan kestabilan perusahaan.
- 5) Mengefektifkan pangadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

b. Teori Motivasi

Teori Maslow mengatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki kebutuhan yang menyebabkan adanya lima tingkat kebutuhan dan

keinginan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut setelah kebutuhan yang sebelumnya terpenuhi. Adapun hierarki kebutuhan dari teori Maslow adalah sebagai berikut :

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan tubuh manusia untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan tersebut meliputi makanan, air, udara, rumah, pakaian, dan seks. Teori Engel menjelaskan semakin sejahtera seseorang maka semakin kecil presentase pendapatannya untuk membeli makan.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan tingkat kedua setelah kebutuhan dasar. Ini merupakan kebutuhan perlindungan bagi fisik manusia. Manusia membutuhkan perlindungan dari gangguan kriminalitas, sehingga ia dapat hidup dengan aman dan nyaman ketika berada di rumah maupun ketika bepergian.

3) Kebutuhan Sosial

Setelah kebutuhan dasar dan kebutuhan rasa aman terpenuhi, manusia membutuhkan rasa cinta dari orang lain, rasa memiliki dan dimiliki serta diterima oleh orang-orang disekelilingnya.

4) Kebutuhan Ego

Kebutuhan ego adalah kebutuhan untuk berprestasi sehingga mencapai derajat yang lebih tinggi dari yang lainnya. Manusia tidak hanya puas dengan apa yang telah terpenuhi dari kebutuhan dasar, rasa aman dan sosialnya.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri ini adalah kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan. Keahlian dan prestasi.

Selain teori Maslow, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor. Faktor pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk

bekerja dengan baik faktor ini disebut faktor motivator. Faktor motivator terdiri atas :

- 1) Prestasi (*achievement*).
- 2) Pengakuan (*recognition*).
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*).
- 4) Pengembangan (*advancement*)
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan yang disebut faktor lingkungan. Faktor lingkungan ini terdiri atas :

- 1) Supervise (*technical supervision*)
- 2) Kondisi kerja (*working condition*)
- 3) Gaji dan insentif (*wages and incentive*)
- 4) Kebijakan dan administrasi organisasi (*organization policy and administration*)
- 5) Hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*)

2.1.5 Kinerja Karyawan

Menurut Martoyo (2000:92), kinerja merupakan penampilan kerja seseorang itu sendiri dan taraf potensi seseorang dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Dan jika output tersebut berasal dari pengusaha, maka hal itu dinamakan kinerja pengusaha. Sedangkan menurut Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dengan demikian kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya

berdasarkan ketentuan perusahaan. Menurut Umar dalam Mangkunegara (2005:18), aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja antara lain :

- a. Mutu pekerjaan.
- b. Kejujuran karyawan.
- c. Inisiatif.
- d. Kehadiran.
- e. Sikap.
- f. Kerja sama.
- g. Keandalan.
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- i. Tanggung jawab.
- j. Pemanfaatan waktu kerja.

a. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Menurut Mangkunegara (2000:10), penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Moh. As'ad (1998:150), ada beberapa aspek dasar di dalam penilaian kinerja, yaitu :

1) Kualitas kerja

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan sejumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu dan kecepatan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Ada berbagai macam metode untuk mengukur penilaian kinerja karyawan oleh karena itu metode yang dipilih haruslah sesuai dengan kebutuhan atau tujuan dari perusahaan. Sedangkan menurut Handoko (2001:42), metode penilaian kinerja ada enam, yaitu:

1) Rating Scale

Pada metode ini evaluasi subyektif dilakukan oleh penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Penilaian membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2) Checklist

Metode penilaian ini untuk mengurangi beban penilaian. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan.

3) Metode Peristiwa Kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawansangat baik atau buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4) Metode Peninjauan Lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6) Method Ranking

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan penilaian membandingkan karyawan satu dengan karyawan yang lain siapa yang paling baik dan menempatkan karyawan dalam urutan terbaik samapi terjelek.

2.1.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Menurut Nitisemito (2007), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja adalah yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan maka diperlukan adanya suatu kondisi sekitar lingkungan kerja yang nyaman, aman, bergairah dan sikap saling terbuka antar pegawai didalamnya. Karena dengan motivasi kerja yang tinggi karyawan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik sehingga berdampak pada sikap percaya pada perusahaan.

2.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan dapat tercapai apabila lingkungan kerjanya juga mendukung. Karyawan akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan apabila pelayanan karyawan yang diberikan oleh perusahaan memuaskan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawannya, kondisi kerja yang ada di perusahaan mendukung dan membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, selain itu juga hubungan antar karyawan juga baik. Hal ini tentunya akan dapat lebih mempermudah karyawan dalam upaya pencapaian kinerja yang baik.

Sukanto dan Indrijo (1999:151) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, kinerja menjadi menurun, karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, hingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

2.1.8 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Sumber Daya Manusia perlu mendapat penghargaan yang baik, antara lain dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi atau imbalan yang mencerminkan adanya keadilan internal dan eksternal juga sebagai imbalan atas balas jasa karyawan. Kebijakan yang ditempuh khususnya dalam pemberian kompensasi dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya.

Kompensasi yang diberikan dalam bentuk finansial harus menjadi perhatian utama manajemen setiap perusahaan, karena pemberian kompensasi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sejalan dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan.

2.1.9 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian kompensasi pada umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah layak dan baik. Menurut Nawawi (2001:315), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa mereka. Sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kaca mata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Semangat kerja tinggi dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa jasanya dihargai oleh organisasi dengan penerapan pemberian kompensasi yang baik maka karyawan pada umumnya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.10 Pengaruh Program Pengembangan Terhadap Motivasi Kerja

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

Program pengembangan yang diberikan kepada karyawan sering memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral yang lebih tinggi. Oleh karena itu sangatlah penting program ini dilaksanakan oleh perusahaan untuk memunculkan motivasi yang tinggi sehingga akan menghasilkan kinerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.11 Pengaruh Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Program pengembangan karyawan perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karena program pengembangan karyawan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat pengembangan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai atau karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ranupandojo (1984:74) tentang tujuan pengembangan karyawan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Adapun menurut Hasibuan (2000:67) mengatakan bahwa pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

2.1.12 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan Memiliki alasan untuk mendorong mengapa mereka mau mengerjakan atau melakukan pekerjaan, mengapa seorang karyawan bekerja lebih giat, sedangkan karyawan lainnya biasa saja. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi itu penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berdasar pendapat yang telah dikemukakan maka dapat dipahami bahwa motivasi yang dilakukan oleh manajer dapat memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan agar bekerja lebih giat lagi sehingga pada gilirannya karyawan dapat lebih maju dan meningkatkan kinerja. motivasi perlu diberikan secara terus-menerus mengingat sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Ida Ayu Nursanti (2004), yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mentari MAS SEN Toys Jombang. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dan manakah dari variabel motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh karyawan tetap departemen umum personalia PT. Mentari MASSEN sebanyak 50 orang. Hasil analisis pembahasan, variabel motivasi yang terdiri dari kebutuhan psikologis, keselamatan, dan keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri secara bersama-sama ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sebesar 96,2%, yang berarti kinerja dipengaruhi oleh variabel motivasi dan sisanya 3,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan psikologis dasar merupakan variabel motivasi yang paling dominan dengan pengaruh sebesar 50,9%.

Penelitian kedua dilakukan oleh Kharismatik (2009). Yang berjudul Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (Persero) DAOP IX Jember. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan DIPO Lokomotif PT. KA (Persero) DAOP IX Jember yang berjumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode penelitian (sensus) dengan jumlah responden yang diambil 58 orang. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu lingkungan kerja (X) dan motivasi (Z) serta variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan, yaitu analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja (X) dan variabel motivasi (Z) terhadap

variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh perolehan nilai koefisien jalur dan dari nilai uji t yang menunjukkan ditolaknya H_0 .

Penelitian ketiga dilakukan oleh Aris Setianto (2010) dengan judul Pengaruh Lingkungan, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Kebun Banjarsari PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel bebas Lingkungan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Banjarsari bagian produksi berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode penelitian (sensus) dengan jumlah responden yang diambil 50 orang. Metode analisis yang digunakan yaitu, analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan terhadap kinerja sebesar 54,7%, kompensasi terhadap kinerja sebesar 24,7% dan sisanya motivasi terhadap kinerja sebesar 30,7%

Penelitian yang sekarang dilakukan oleh Devynda Ayu Merysca (2013) dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis apakah variabel bebas lingkungan kerja (X_1), kompensasi (X_2) dan program pengembangan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) melalui variabel penghubung motivasi kerja (Z). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Teknik pengambilan terhadap sampel menggunakan metode penelitian sensus atau populasi yaitu sebanyak 35 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Penyajian rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Ida Ayu Nursanti (2004)	<u>Variabel Bebas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan psikologi (X_1) • Keselamatan dan keamanan (X_2) • Sosial (X_3) • Aktualisasi dan penghargaan (X_4) <u>Variabel Terikat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja (Y) 	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel bebas kebutuhan psikologi, keselamatan dan keamanan, sosial aktualisasi dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap variable terikat kinerja
2.	Kharismatik (2009)	<u>Variabel Bebas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kehidupan Kerja (X) <u>Variabel Penghubung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja (Z) <u>Variabel Penghubung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja (Z) 	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Variabel bebas kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	Aris Setianto (2010)	<u>Variabel Bebas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan (X_1) • Kompensasi (X_2) • Motivasi (X_3) <u>Variabel Terikat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja (Y) 	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel bebas lingkungan, kompensasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap variable terhadap variable terikat kinerja.

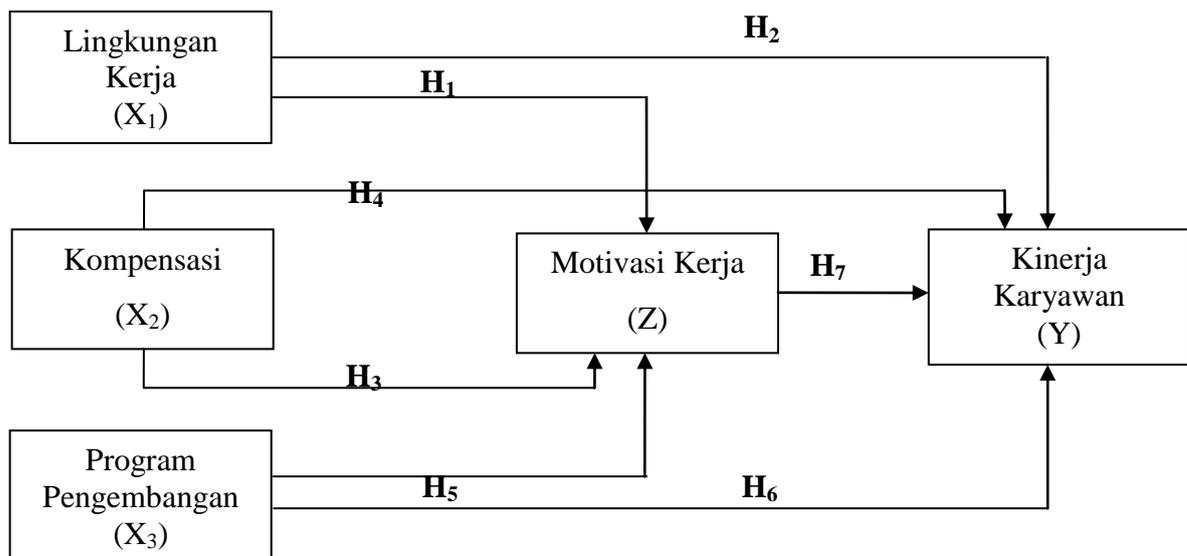
Sumber : Data Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berpijak pada rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya bahwa variabel bebas lingkungan kerja (X_1), kompensasi (X_2) dan program pengembangan (X_3) berpengaruh terhadap kinerja

karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z), juga berdasarkan landasan teori yang menjelaskan pengaruh hubungan antar variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening bahwa lingkungan kerja (X_1) yang baik dan mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman, senang dan bergairah dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan sehingga perasaan senang tadi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Selain itu kompensasi (X_2) sebagai imbalan balas jasa perusahaan terhadap kontribusi karyawan dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja karyawan apabila kompensasi tersebut dikelola dengan baik dan juga besarnya yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Program pengembangan (X_3) juga dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja karyawan hal ini dikarenakan program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan lebih mengerti dan memahami tugas serta tanggung jawab yang dibebankan sehingga karyawan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh anatar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Data diolah

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

Berpijak dari kerangka konseptual pada gambar tersebut maka dapat disampaikan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Selain itu dapat diketahui juga bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan melalui motivasi kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

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

- H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₂ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₃ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₄ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₅ : Program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₆ : Program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- H₇ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Arikunto (2006:12) berpendapat bahwa rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai tujuan penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 1995:256). Dalam penelitian ini, perusahaan yang akan menjadi objek penelitian adalah PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember yang akan menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006:134), yang dimaksud populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian. Maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan Menurut Kuncoro (2007:38), yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Kuncoro, 2007:40). Sedangkan Arikunto (2006:134) menjelaskan apabila subjek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sedangkan bila subjek penelitian lebih dari 100 maka dapat diambil 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% dari populasi. Karena populasi dalam penelitian ini adalah 35 orang dan kurang dari 100, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi atau sensus (Supranto, 1997:129).

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif.

a. Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang bukan merupakan hitungan dan diperoleh melalui interview, kuesioner, dan studi pustaka.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang merupakan perhitungan statistik yang akan digunakan untuk menganalisis variabel lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. cabang Jember.

3.3.2 Sumber Data

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

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang di dapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan tahunan 2008 PT. Bank CIMB Niaga Tbk, Cabang Jember, profil company dan struktur organisasi perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan obyek penelitian. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung kepada karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk, Cabang Jember dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap dengan mengajukan beberapa pertanyaan sehingga informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden yang bersangkutan.

b. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan lingkungan kerja, kompensasi, program pengembangan, motivasi dan kinerja karyawan dimana setiap jawaban dari pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis. Kuisisioner ini disebarakan kepada karyawan tetap PT. Bank CIMB Niaga Tbk, Cabang Jember sebanyak 35 orang dilakukan dengan cara menitipkan lembar kuisisioner kepada perusahaan kemudian diambil kembali oleh peneliti setelah 3 hari.

c. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literature yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu :

- a. Variabel *Independent* atau Variabel Bebas yaitu variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Variabel *independent* dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu :
 - 1) Variabel X_1 : lingkungan kerja.
 - 2) Variabel X_2 : kompensasi.
 - 3) Variabel X_3 : program pengembangan.
- b. Variabel *Intervening* yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Variabel *intervening* dalam penelitian ini diberi notasi Z yaitu motivasi kerja.
- c. Variabel *dependent* atau Variabel Terikat yaitu variabel yang tergantung pada variabel lain. Variabel *dependent* dalam penelitian ini diberi notasi Y adalah kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

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

- a. Variabel *Independent* atau Variabel Bebas
 - 1) Lingkungan Kerja (X_1) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya sendiri dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Indikator yang digunakan dikutip dari penelitian terdahulu pada PT. Bank Jatim Cabang Jember oleh Farid Zakariya, 2010 adalah sebagai berikut :
 - a) Fasilitas karyawan
 - b) Hubungan antar karyawan
 - c) Kondisi kerja

2) Kompensasi (X_2) merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Indikator yang digunakan dikutip dari penelitian terdahulu pada PT. Bank Jatim Cabang Jember oleh Farid Zakariya, 2010 dan telah dimodifikasi adalah sebagai berikut :

- a) Gaji
- b) Tunjangan
- c) Insentif
- d) Pujian atas prestasi kerja
- e) Promosi jabatan

3) Program pengembangan (X_3) adalah program yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kerja karyawan yang dimiliki dengan memberikan berbagai macam kegiatan seperti pelatihan. Indikator yang digunakan dikutip dari penelitian terdahulu pada karyawan bagian produksi langsung perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso oleh Wafiroh, 2010 adalah sebagai berikut :

- a) Pengetahuan
- b) Ketrampilan
- c) Sikap

b. Variabel *Intervening* atau Variabel Perantara

Motivasi kerja (Z) adalah faktor-faktor yang ada didalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Indikator yang digunakan menurut Moslow dikutip dari penelitian terdahulu pada Kolonel Fried Chicken (KFC) Kabupaten Jember oleh Tri Agung Normanita, 2012 adalah sebagai berikut :

- 1) Fisiologis yaitu kebutuhan akan makanan, air, udara dan kebutuhan ragawi lainnya.
- 2) Rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dan keselamatan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial yaitu kebutuhan akan rasa cinta, rasa memiliki dan dimiliki.

- 4) Ego atau esteem yaitu kebutuhan memiliki rasa ego yang kuat misalnya seperti pencapaian prestasi kerja dan juga karier yang baik.
- 5) Aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensial dan pemenuhan diri.

c. Variabel *dependent* atau Variabel Terikat

Kinerja karyawan (Y) adalah penampilan kerja seseorang itu sendiri dan taraf potensi seseorang dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Indikator yang digunakan yaitu :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Keterampilan
- 5) Tingkat pengetahuan karyawan
- 6) Standar profesional kerja

3.7 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel (X_1) lingkungan kerja, variabel (X_2) kompensasi, variabel (X_3) program pengembangan, variabel (Z) motivasi kerja dan variabel (Y) kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan Skala Likert yang telah dimodifikasi dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban. Menurut Riduwan dan engkos (2008:20), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau kelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat setuju = diberi skor 4
- b. Setuju = diberi skor 3
- c. Tidak setuju = diberi skor 2
- d. Sangat tidak setuju = diberi skor 1

Modifikasi skala likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban di tengah berdasarkan alasan Hadi (1991:20), sebagai berikut :

- a. Kategori di tengah mempunyai arti ganda, biasa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu atas arah kecenderungan jawabannya.
- c. Untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga tidak mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau dari para responden.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO $> 0,6$ dan *Barlett's Test* dengan signifikansi $< 0,05$ dan *component loading* masing-masing indikator $\geq 0,60$.

Analisis faktor konfirmatori adalah salah satu metode analisis multivariant yang dapat digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi model yang dihipotesiskan. Model yang dihipotesiskan terdiri dari satu atau lebih peubah laten, yang diukur oleh satu atau lebih peubah indikator. Peubah laten adalah peubah yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan peubah indikator untuk mengukurnya, sedangkan peubah indikator adalah peubah yang dapat diukur secara langsung. Model pengukuran yang telah dibahas sebelumnya menunjukkan sebuah variabel laten diukur oleh satu atau lebih variabel-variabel teramati. Bentuk model pengukuran seperti ini sering disebut sebagai CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). CFA didasarkan atas alasan bahwa variabel-

variabel teramati adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasari.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Reliabilitas dapat dikatakan menunjukkan kekonsistenan dari suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil kesalahan pengukuran makin reliabel alat pengukur begitu pula sebaliknya. Pengujian keandalan alat pengukuran dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas menggunakan metode *alpha* (α). Metode *alpha* yang digunakan adalah metode *Cronbach*. Menurut Yarnest (2003:68), instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien reliabilitas $< 0,6$.

Pengujian pengadaan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23) yakni rumus perhitungan *Cronbach Alpha* :

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

dimana :

α	=	alpha
K	=	jumlah butir dalam skala
Cov	=	rerata kovarian diantara butir
Var	=	rerata Varians dari butir

3.8.2 Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing

variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

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

3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Mengingat variabel-variabel tersebut bersifat kualitatif dan menggunakan skala ordinal, maka agar dapat diolah menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda terlebih dulu kemudian diubah dari skala ordinal menjadi skala interval. Setelah data telah ditransformasikan menjadi skala interval maka data dapat mulai diolah menggunakan analisis jalur dengan pendekatan analisis regresi linier berganda.

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

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

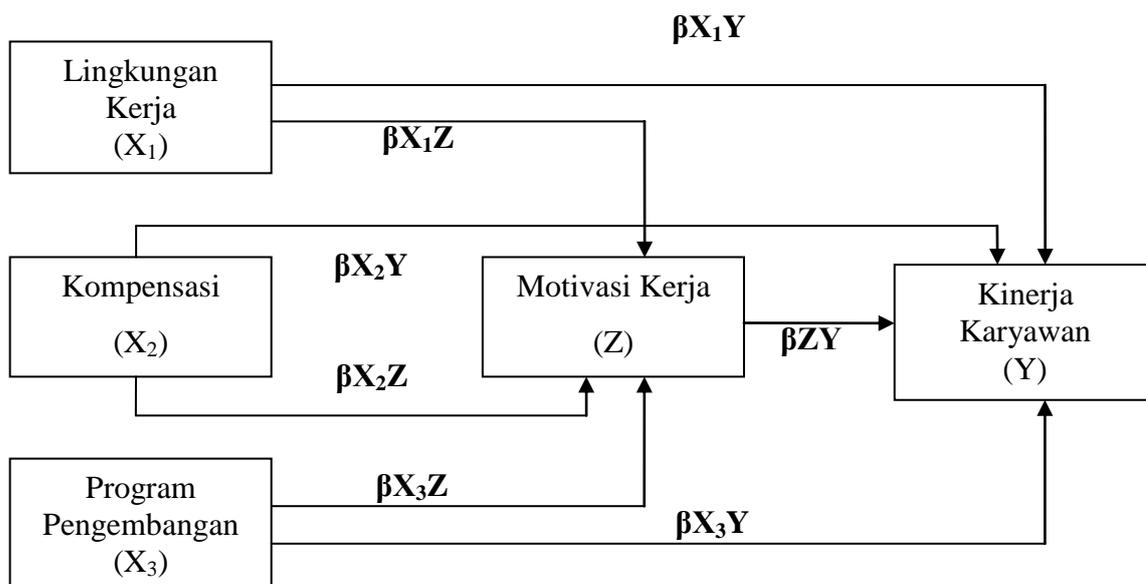
Menurut Sarwono (2007:147), langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) :

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda.
- b. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya.

- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah, langkah pertama adalah analisis untuk substruktur satu, langkah kedua adalah analisis untuk substruktur dua.

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

Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut :



Sumber : Data diolah

Gambar 3.1 : Koefisien Jalur

Keterangan :

β_{X_1Z} : koefisien jalur pengaruh X_1 terhadap Z

β_{X_2Z} : koefisien jalur pengaruh X_2 terhadap Z

β_{X_3Z} : koefisien jalur pengaruh X_3 terhadap Z

β_{X_1Y} : koefisien jalur pengaruh X_1 terhadap Y

β_{X_2Y} : koefisien jalur pengaruh X_2 terhadap Y

β_{X_3Y} : koefisien jalur pengaruh X_3 terhadap Y

β_{ZY} : koefisien jalur pengaruh Z terhadap Y

Persamaan struktural untuk model analisis jalur yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \beta_{X_3Z} + \epsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{X_3Y} + \beta_{ZY} + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

X_1 : lingkungan kerja

X_2 : kompensasi

X_3 : program pengembangan

Z : motivasi kerja

Y : kinerja karyawan

$\epsilon_{1,2}$: variabel pengganggu

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi yang terkait bahwa variabel bebas pada suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya kolerasi yang sangat kuat antara suatu variabel dengan variabel bebas yang lain. Menurut Gujarati (1999:175), untuk mengetahui gejala adanya multikolinieritas dalam model regresi linier berganda dapat dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinieritas dianggap terjadi bila $VIF > 5$.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan

tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada scatterplots regresi (Priyatno, 2009:60). Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, titik-titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.5 Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial terhadap variabel dependent (Nugroho, 2005:54). Nilai t hitung bisa dilihat pada hasil regresi (SPSS) dan bisa juga menghitung secara manual. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- a. Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 (Hipotesis nol) ditolak dan H_a diterima. Jadi variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial.
- b. Apabila t hitung $<$ dari t tabel maka H_0 (hipotesis nol) diterima dan H_a ditolak. Artinya semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis

H_0 : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ yang berarti variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

H_0 : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ yang berarti variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

- b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 95% dan toleransi kesalahan (α) = 5%.

- c. Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini :

- a. Apabila signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya,
- b. Apabila signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

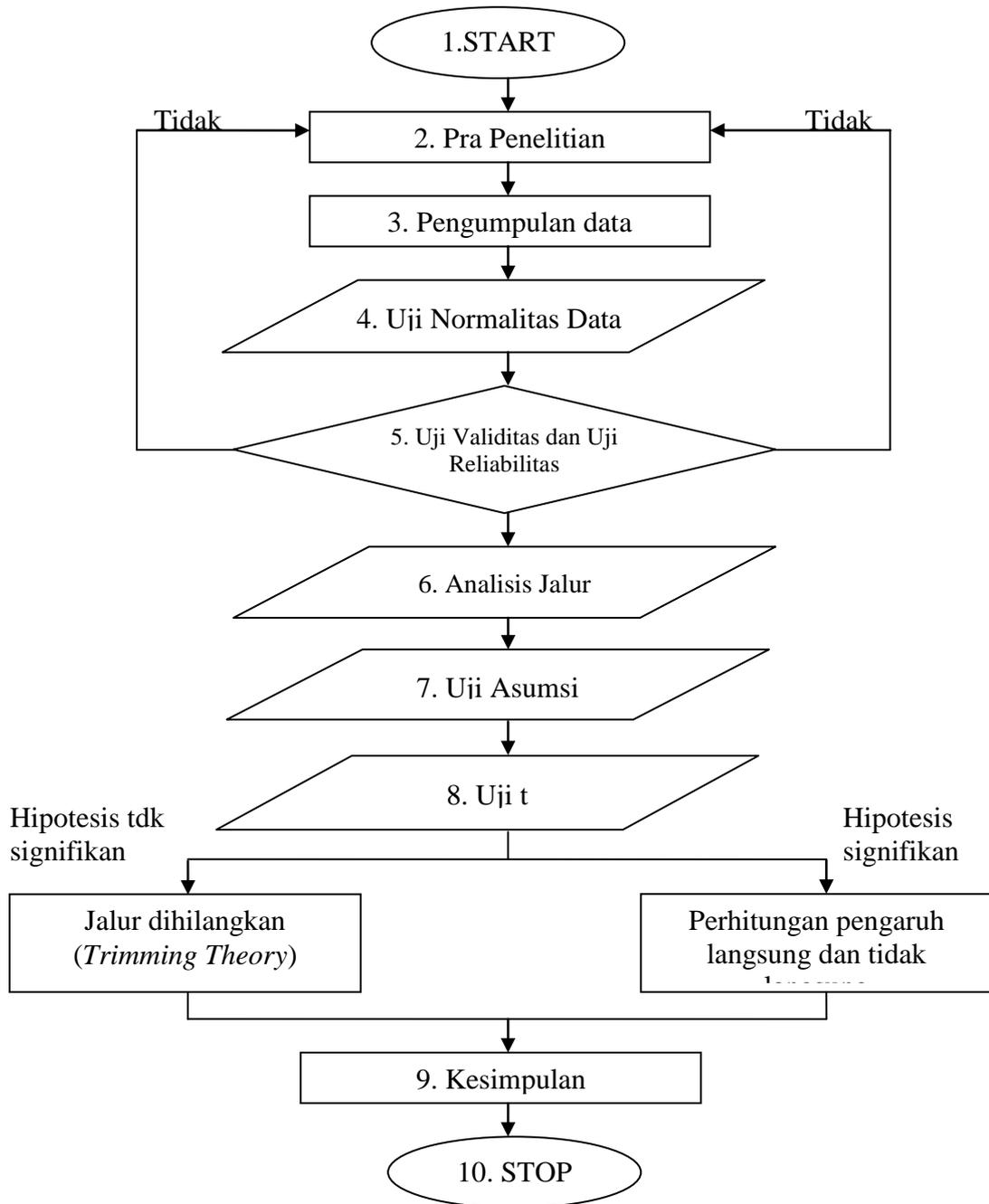
3.8.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh lingkungan kerja (X_1), kompensasi (X_2) dan program pengembangan (X_3) baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *intervening* variabel motivasi kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*).

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui proses dalam menyelesaikan permasalahan, maka digambarkan kerangka pemecahan masalah sebagai berikut :



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. *Start*, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi dan persiapan materi untuk mencari data.
- b. Pra penelitian, penelitian yang dilakukan sebelum mengumpulkan data.
- c. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Instrumen yang digunakan adalah wawancara dan kuisioner.
- d. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- e. Data yang diperoleh pada saat pengumpulan data diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrument yang dipergunakan apakah sudah sesuai.
- f. Melakukan analisis jalur untuk mempengaruhi pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada.
- g. Uji asumsi klasik. Setelah uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya adalah melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan, dimana harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Dan jika ada pelanggaran, maka harus diperbaiki kemudian kembali ke analisis jalur lagi.
- h. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Didalam melakukan uji t dibagi menjadi dua tahapan, yaitu :
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- i. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
- j. *Stop*, yaitu berakhirnya penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Bank CIMB Niaga pertama kali didirikan pada tanggal 26 September 1955 sebagai bank swasta nasional dengan nama Bank Niaga. Bank Niaga mampu membangun nilai-nilai utama perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun pertama. Pada dasawarsa kedua merupakan periode Bank Niaga mengembangkan diri menjadi perbankan profesional dengan pelayanan yang terpercaya. Dasawarsa ketiga merupakan era modernisasi perbankan dimana Bank Niaga menjadi pemimpin dalam penggunaan teknologi melalui pengimplementasian sistem komputerisasi pada administrasi dan pembukuan. Dasawarsa keempat Bank Niaga terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan ini Bank Niaga memiliki status baru yaitu sebagai perusahaan publik. Pada saat itu Bank Niaga merupakan bank lokal pertama yang menyediakan layanan ATM, juga merupakan bank pertama di Indonesia dengan sistem online dan tetap mempertahankan reputasi sebagai bank dengan kualitas dan pelayanan yang prima kepada nasabah.

Pada bulan November 2002 dimana Commerce Asset-Holding Berhad (CHAB) yang pada saat ini dikenal dengan nama Bumiputera-Commerce Holding Berhad (BCHB) mengambil alih kepemilikan mayoritas Bank Niaga dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan kemudian mengalihkan mayoritas kepemilikan tersebut kepada CIMB Group pada bulan Agustus 2007 sebagai bagian dari reorganisasi intern untuk mengkonsolidasi seluruh anak perusahaannya di bawah CIMB Group sebagai *universal banking platform*. Sejak tahun 2007 ini Bank Niaga melakukan berbagai persiapan untuk melakukan proses merger. Proses merger ini melibatkan dua institusi perbankan terkemuka di Indonesia yaitu PT. Bank CIMB Niaga Tbk dan PT. Bank Lippo Tbk menjadi CIMB Niaga. Merger ini dilakukan sesuai dari kebijakan Bank Indonesia mengenai kepemilikan tunggal di Indonesia, dimana pemegang saham mayoritas dari Bank Niaga maupun LippoBank memilih merger sebagai opsi terbaik demi kepentingan seluruh *stakeholder*. Perjanjian rencana merger CIMB Niaga dengan

LippoBank ditandatangani pada bulan Juni 2008, dan diikuti dengan persetujuan rencana merger dari Bank Indonesia serta penerbitan surat tanda terima pemberitahuan penggabungan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia di Bulan Oktober 2008. LippoBank resmi bergabung dengan CIMB Niaga pada 1 November 2008 yang disertai dengan peluncuran logo baru.

Melalui merger saat ini Bank CIMB Niaga mempertegas kedudukannya sebagai bank terbesar keenam di Indonesia dengan total aset sebesar Rp 103,2 triliun, total kredit sebesar Rp 73,8 triliun dan total simpanan nasabah sebesar Rp 84,0 triliun. Hal ini akan membuat CIMB Niaga mampu melayani nasabah dengan produk, harta dan layanan yang lebih baik. Selain itu melalui merger Bank CIMB Niaga telah menjadi bank kelima terbesar di Indonesia dalam hal jaringan cabang sebanyak 665 jaringan cabang, dan keempat terbesar dalam hal jumlah ATM sebanyak 1.239 ATM. Hal ini akan membuat CIMB Niaga mampu memperluas akses kepada para nasabahnya.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

a. Visi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Menjadi Bank terpercaya di Indonesia dengan menjadi bagian dari jaringan *universal banking* terkemuka di Asia Tenggara yang memahami kebutuhan nasabah dan menyediakan solusi keuangan yang komprehensif serta menjalin hubungan yang berkelanjutan.

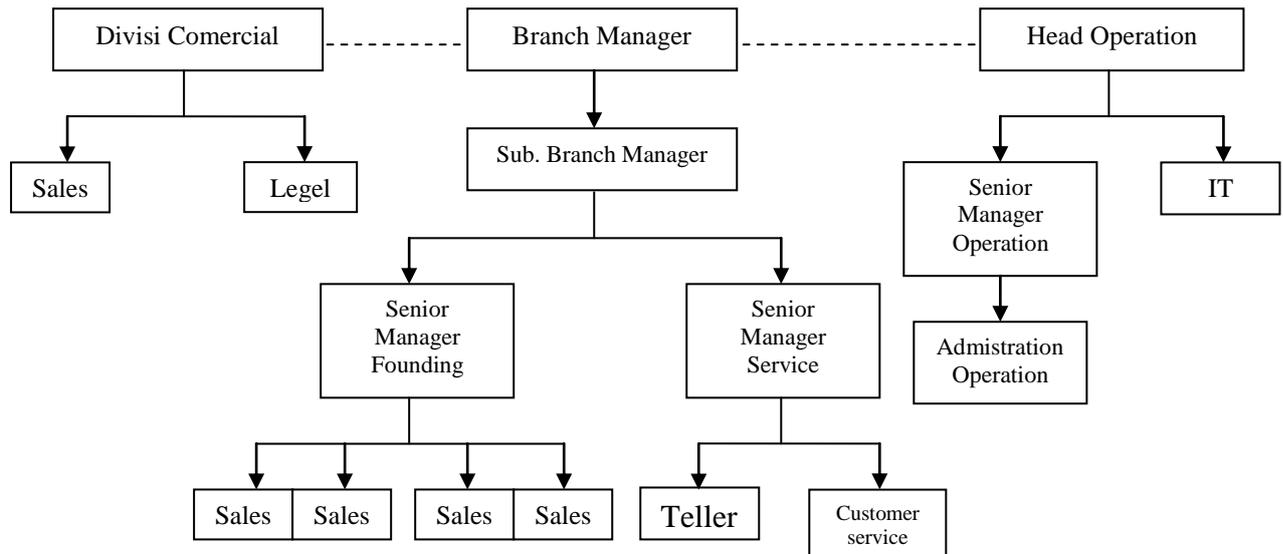
b. Misi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

- 1) Integrity is everything.
- 2) Always put customers first.
- 3) Passion for excellence.

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan memiliki peran yang sangat penting karena dengan adanya struktur organisasi, maka secara sistematis dapat diketahui wewenang, tanggung jawab dan pembagian tugas dari masing-masing

karyawan dalam perusahaan. Dengan demikian diharapkan dapat terjadi kerjasama yang baik antar karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan mudah. Berikut struktur organisasi PT. CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember dapat dilihat pada gambar 4.1



Sumber : Data PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Gambar 4.1 : Struktur organisasi PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Keterangan Jabatan :

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| a. Branch Manager | : 1 orang |
| b. Sub. Branch Manager | : 1 orang |
| c. Divisi Comercial | : 1 orang |
| d. Head Operation | : 1 orang |
| e. Senior Manager Founding | : 1 orang |
| f. Senior Manager Service | : 1 orang |
| g. Senior Manager Operation | : 1 orang |
| h. Sales Comercial | : 5 orang |
| i. Legal | : 3 orang |
| j. Sales Founding | : 4 orang |
| k. Teller | : 6 orang |

l. Customer Service	: 7 orang
m. IT	: 1 orang
n. Administration Operasional	: 2 orang
Jumlah	: 35 orang

Berdasarkan struktur organisasi pada gambar 4.1 dapat dijelaskan mengenai tugas (*job description*) pada masing-masing bagian sebagai berikut :

- a. Branch Manager, memimpin dan membawahi bidang founding dan service serta seksi-seksi dibawah wewenangnya untuk mencapai sasaran tugas pokok, mengatur dan menjaga hubungan serta komunikasi yang baik dengan bagian divisi lainnya.
- b. Sub. Branch Manager, mewakili atau menggantikan tugas branch manger apabila branch manager berhalangan hadir sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku.
- c. Divisi Comercial, memimpin dan membawahi bidang penyelia kredit serta mengawasi dan bertanggung jawab atas aktivitas pemberian kredit dan penagihan kredit yang bermasalah, membuat laporan kepada Bank Indonesia dan melakukan koordinasi dengan kantor pusat yang berkaitan dengan penyaluran kredit.
- d. Head Operation, memimpin dan membawahi bagian divisi operasional serta bertanggung jawab atas tugas-tugas intern kantor cabang.
- e. Senior Manager Founding, memberikan petunjuk keterangan tugas dan mengawasi pelaksana tugas dibawahnya yaitu bagian sales marketing, mengelolah dan menggunakan laporan yang diterima dari bawahan dan memberikan laporan secara berkala kepada branch manager.
- f. Senior Manager Service, memberikan petunjuk keterangan tugas dan mengawasi pelaksana tugas dibawahnya yaitu bagian teller dan customer service, mengelolah dan menggunakan laporan yang diterima dari bawahannya dan memberikan laporan secara berkala kepada branch manager.

- g. Senior Manager Operation, memberikan petunjuk keterangan tugas dan mengawasi pelaksana tugas dibawahnya yaitu bagian administration operational, mengelolah dan menggunakan laporan yang diterima dari bawahannya dan memberikan laporan secara berkala kepada head operation.
- h. Sales, memiliki tugas untuk mencari dan merekrut para nasabah serta mempromosikan produk-produk yang dimiliki oleh Bank CIMB Niaga baik dalam bidang kredit maupun bidang founding.
- i. Legel, memiliki tugas untuk menganalisa serta mengcrosscek permohonan kredit yang diajukan oleh nasabah, melaksanakan dan membuat administrasi laporan kredit serta memberikan laporan secara berkala kepada divisi comercial.
- j. Teller, melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah sesuai dengan wewenang yang diberikan, mengambil dan menyetorkan uang kas Bank Indonesia dan uang kas bank lainnya untuk kepentingan uang kas, menyelenggarakan dan membuat laporan keuangan yang berkaitan dengan kegiatan kantor kas.
- h. Customer Service, melayani pembukaan rekening baru bagi nasabah yang ingin menabung, menyelesaikan pemohon nasabah dan calon nasabah dalam hubungannya dengan produk dan jasa bank, Melaksanakan administrasi di bidang giro, deposito, tabungan, kas daerah, transfer, inkaso, kliring, *save* deposito dan tagihan lainnya serta jasa perbankan lainnya, Melayani pengaduan nasabah dan memberikan informasi yang berkaitan dengan tabungan.
- k. IT, memiliki tugas untuk menginput dan menyusun data-data yang berkaitan dengan tugas-tugas serta kegiatan intern kantor cabang.
- l. Administration Operasional, memiliki tugas untuk menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan intern kantor cabang seperti mengikuti penyelenggaraan kliring di Bank Indonesia.

4.1.4 Jam Kerja Karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Dalam pelaksanaan operasinya PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menggunakan jadwal kerja 5 hari kerja. Berkaitan dengan waktu kerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Hari	Mulai	Istirahat	Berakhir
Senin	08.00	12.00 – 13.00	17.00
Selasa	08.00	12.00 – 13.00	17.00
Rabu	08.00	12.00 – 13.00	17.00
Kamis	08.00	12.00 – 13.00	17.00
Jumat	08.00	12.00 – 13.00	17.00
Sabtu	Libur	Libur	Libur

Sumber : PT. Bank CIMB Niaga Tbk

4.2 Gambaran Umum Hasil Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, diperoleh data karyawan tetap pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember sebanyak 35 orang. Dari data responden yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat diketahui gambaran umum tentang jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja karyawan.

a. Jenis kelamin responden

Faktor jenis kelamin merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan, karena karyawan laki-laki maupun perempuan memiliki perilaku yang cenderung berbeda, oleh sebab itu berdasarkan dari hasil kuisisioner karyawan dipisahkan menurut jenis kelaminnya. Penyajian data jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	13	37,14%
Perempuan	22	62,86%
Jumlah	35	100%

Sumber : PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa dari 35 responden karyawan tetap, terdapat 13 responden atau 37,14% adalah laki-laki dan sisanya sebanyak 22 responden atau 62,86% adalah perempuan. Dari data diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan tetap PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember adalah perempuan.

b. Tingkat pendidikan responden

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 35 responden, diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden. Adapun deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan tersusun pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
SLTA	-	-
Diploma	5	14,29%
S1	30	85,71%
S2	-	-
S3	-	-
Jumlah	35	100%

Sumber : PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui dari responden karyawan tetap, terdapat 5 responden atau 14,29% memiliki tingkat pendidikan Diploma dan 30 responden atau 85,31% memiliki tingkat pendidikan S1. Sedangkan untuk tingkat SLTA, S2 dan S3 tidak ada atau 0%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan tetap PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember memiliki tingkat pendidikan S1.

c. Usia responden

Usia dari responden sangat bervariasi, oleh sebab itu untuk memperoleh hasil penelitian kuesioner maka dikelompokkan menjadi tiga kategori. Penyajian data usia responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur Karyawan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
23-30 tahun	4	11,43%
31-40 tahun	16	45,71%
41-55 tahun	15	42,86%
Jumlah	35	100%

Sumber : PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa dari 35 responden karyawan tetap, terdapat 4 responden atau 11,43% berumur antara 23-30 tahun, 16 responden atau 45,71% berumur 31-40 tahun dan sebanyak 15 responden atau 42,86% berumur 41-55 tahun. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan tetap PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember ada pada rentang umur 31-40 tahun.

d. Masa kerja responden

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 35 responden, diperoleh data tentang masa kerja responden. Adapun deskripsi responden berdasarkan masa kerja tersusun pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1-5 tahun	5	14,29%
5-10 tahun	10	28,57%
> 10 tahun	20	57,14%
Jumlah	35	100%

Sumber : PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa terdapat 5 responden atau 14,29 % memiliki masa kerja 1-5 tahun, 10 responden atau 28,57% memiliki masa kerja 5-10 tahun dan 20 responden atau 57,14% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Menurut Sugiono (2004:169), analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

a. Statistik deskriptif variabel penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kompensasi, program pengembangan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Lingkungan kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{1.1}	15	42,9	15	42,9	5	14,3	0	0,0	35
X _{1.2}	17	48,6	13	37,1	5	14,3	0	0,0	35
X _{1.3}	7	20,0	19	54,3	9	25,7	0	0,0	35
X _{1.4}	13	37,1	18	51,4	4	11,4	0	0,0	35
X _{1.5}	16	45,7	11	31,4	8	22,9	0	0,0	35
X _{1.6}	16	45,7	11	31,4	8	22,9	0	0,0	35

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel lingkungan kerja yang diukur dengan enam indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan sangat setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel lingkungan kerjanya sudah sangat baik yang ditunjukkan melalui indikator fasilitas untuk karyawan yang disediakan oleh perusahaan telah sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, ruangan kerja yang longgar dan nyaman membuat karyawan lebih berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, tempat istirahat seperti kafetaria disediakan oleh perusahaan atau berada di sekitar lingkungan perusahaan mudah dijangkau, hubungan kerja yang baik antar karyawan maupun dengan atasan akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas, kebersihan di tempat kerja membuat karyawan nyaman dan berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan penerangan serta sirkulasi udara yang tersedia di perusahaan sesuai dengan harapan karyawan.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{2.1}	7	20,0	21	60,0	7	20,0	0	0,0	35
X _{2.2}	12	34,3	15	42,9	8	22,9	0	0,0	35
X _{2.3}	14	40,0	17	48,6	4	11,4	0	0,0	35
X _{2.4}	17	48,6	13	37,1	5	14,3	0	0,0	35
X _{2.5}	7	20,0	19	54,3	9	25,7	0	0,0	35
X _{2.6}	13	37,1	13	37,1	9	25,7	0	0,0	35

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kompensasi yang diukur dengan enam indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel kompensasinya sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan dan dapat memberikan kepuasan

kerja bagi karyawan, pemberian insentif/bonus oleh perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja, pemberian insentif/bonus oleh perusahaan sesuai dengan prestasi kerja, tunjangan yang diberikan oleh perusahaan memberikan manfaat bagi karyawan, pujian yang diberikan oleh manajer atas hasil kinerja atau prestasi dapat memotivasi karyawan lebih baik, dan promosi jabatan membuat karyawan lebih termotivasi untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Program Pengembangan

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{3.1}	19	54,3	10	28,6	5	14,3	1	2,9	35
X _{3.2}	15	42,9	10	28,6	10	28,6	0	0,0	35
X _{3.3}	14	40,0	17	48,6	4	11,4	0	0,0	35
X _{3.4}	16	45,7	14	40,0	5	14,3	0	0,0	35
X _{3.5}	8	22,9	23	65,7	4	11,4	0	0,0	35

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel program pengembangan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel program pengembangannya sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan pengetahuan karyawan tentang tugas serta tanggung jawab yang dibebankan, program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan menambah ketrampilan sosial karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain maupun sesama karyawan, program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan sikap karyawan dalam menerima dan menyelesaikan tugas yang diberikan, program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan keaktifan karyawan dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan, dan program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan ketrampilan karyawan dalam membuat atau mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang ada.

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Z ₁	18	51,4	16	45,7	1	2,9	0	0,0	35
Z ₂	17	48,6	16	45,7	2	5,7	0	0,0	35
Z ₃	26	74,3	7	20,0	2	5,7	0	0,0	35
Z ₄	26	74,3	8	22,9	1	2,9	0	0,0	35
Z ₅	23	65,7	11	31,4	1	2,9	0	0,0	35

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel motivasi kerja yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel motivasi kerjanya sudah baik yang ditunjukkan melalui merasa lebih termotivasi dalam bekerja saat kebutuhan fisiologisnya (kebutuhan dasar) terpenuhi, lingkungan yang aman membuat karyawan merasa nyaman dan memotivasi untuk bekerja dengan baik, hubungan sosial yang baik dengan diterimanya karyawan oleh orang-orang di sekitar tempat kerja dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, merasa senang bila dapat mencapai prestasi kerja dan karier yang baik, dan mampu bekerja lebih baik apabila mendapat tambahan jam kerja (kerja lembur) di setiap saat.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y ₁	23	65,7	11	31,4	1	2,9	0	0,0	35
Y ₂	16	45,7	17	48,6	2	5,7	0	0,0	35
Y ₃	17	48,6	15	42,9	3	8,6	0	0,0	35
Y ₄	13	37,1	20	57,1	2	5,7	0	0,0	35
Y ₅	13	37,1	19	54,3	3	8,6	0	0,0	35

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kinerja karyawan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel kinerja karyawan sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator hasil pekerjaan karyawan selalu memuaskan pemimpin, seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan diatas rata-rata karyawan yang lain, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan baik, dan memegang serta memiliki standar profesional kerja yang tinggi.

4.3.2 Uji Instrumen

Instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan pemilik data. Instrumen tersebut haruslah memiliki kualifikasi tertentu yang memenuhi persyaratan ilmiah.

a. Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk menguji kevalidan indikator dalam mengkonstruksi variabel latennya masing-masing. Pendekatan yang digunakan dalam uji ini adalah Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA). Hasil telah menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki validitas yang baik dalam mengkontruksi variabel latennya masing-masing. Berikut ini ringkasan hasil uji validitas indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel latennya.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Indikator

No.	Variabel Laten	KMO	Sig	Katagori
1.	Lingkungan Kerja (X_1)	0,649	0,000	Valid
2.	Kompensasi (X_2)	0,741	0,000	Valid
3.	Program Pengembangan (X_3)	0,744	0,000	Valid
4.	Motivasi Kerja (Z)	0,625	0,000	Valid
5.	Kinerja Karyawan (Y)	0,813	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3

Kelima variabel laten yang dibentuk oleh indikator-indikatornya terbukti memiliki validitas yang baik, ini diindikasikan oleh nilai KMO seluruhnya $\geq 0,60$, dan probabilitas signifikansi *spericity*-nya $\leq 0,05$. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji Reliabilitas

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

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1	Lingkungan kerja (X_1)	0,619	Reliabel $\alpha > 0,6$
2	Kompensasi (X_2)	0,797	
3	Program Pengembangan (X_3)	0,772	
4	Motivasi kerja (Z)	0,766	
5	Kinerja karyawan (Y)	0,881	

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha (α) lebih besar dari 0,60. Sesuai yang disyaratkan oleh Umar (2002:96) jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,60.

4.3.3 Uji Normalitas Data

Untuk dapat melakukan analisis lebih lanjut dalam penelitian ini diperlukan data yang benar-benar valid dan normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kaidah keputusan *P Value* > 0,05 data dikatakan berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas terlihat sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov - Smirnov	Sig	Keterangan
X ₁	0,898	0,396	Berdistribusi Normal
X ₂	0,906	0,384	Berdistribusi Normal
X ₃	1,058	0,213	Berdistribusi Normal
Z	0,941	0,339	Berdistribusi Normal
Y	1,008	0,262	Berdistribusi Normal

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa setiap variabel data memiliki distribusi yang normal. Hal ini dilihat dari nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*, semua nilai statistik *P Value* setiap variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05.

4.3.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas lingkungan kerja, kompensasi, dan program pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	ρ -value	Keterangan
1.	X ₁	Z	0,381	2,571	0,015	Signifikan
2.	X ₂	Z	0,332	2,144	0,040	Signifikan
3.	X ₃	Z	0,258	2,160	0,039	Signifikan
4.	X ₁	Y	0,251	2,161	0,039	Signifikan
5.	X ₂	Y	0,265	2,248	0,032	Signifikan
6.	X ₃	Y	0,263	2,889	0,007	Signifikan
7.	Z	Y	0,297	2,321	0,027	Signifikan

Sumber : Lampiran 7

a. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X₁) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,381 dengan ρ -value sebesar 0,015. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,015 < 0,05$) maka H₀ ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

b. Pengaruh Variabel Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompensasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,332 dengan ρ -value sebesar 0,040. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,040 < 0,05$) maka H₀ ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja.

c. Pengaruh Variabel Program Pengembangan (X₃) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel program pengembangan terhadap motivasi kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,258 dengan ρ -value sebesar 0,039. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,039 < 0,05$) maka H₀ ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan program pengembangan terhadap motivasi kerja.

d. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,251 dengan ρ -value sebesar 0,039. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,039 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

e. Pengaruh Variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,265 dengan ρ -value sebesar 0,032. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,032 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

f. Pengaruh Variabel Program Pengembangan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

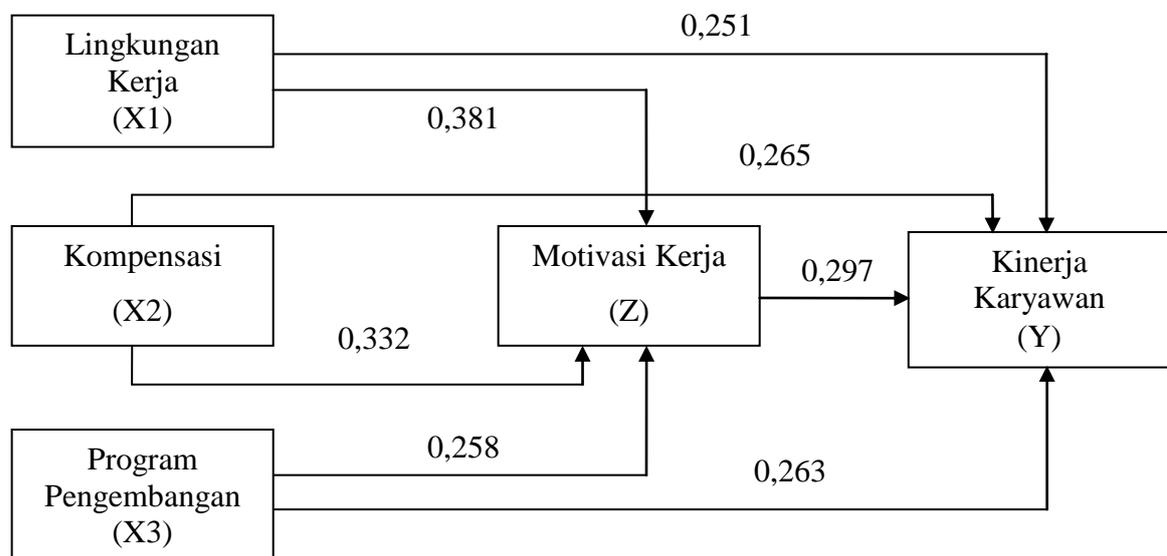
Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel program pengembangan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,265 dengan ρ -value sebesar 0,007. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,007 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan program pengembangan terhadap kinerja karyawan.

g. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,297 dengan ρ -value sebesar 0,027. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,027 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

h. Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel aktivitas personal selling yang terdiri dari Lingkungan kerja (X_1), Kompensasi (X_2) dan Program Pengembangan (X_3) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y), melalui variabel *intervening* Motivasi Kerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004:52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya :



Sumber : Tabel 4.14 dan Lampiran 7

Gambar 4.2 : Hasil Analisis Jalur

1) Pengaruh lingkungan kerja (X_1) terhadap motivasi kerja (Z)

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_1 \rightarrow Z = (0,381).(0,381) = 0,145$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,145 atau 14,5%

2) Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Z)

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_2 \rightarrow Z = (0,332).(0,332) = 0,110$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,110 atau 11%

- 3) Pengaruh program pengembangan (X_3) terhadap motivasi kerja (Z)

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_3 \rightarrow Z = (0,258).(0,258) = 0,066$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,066 atau 6,5%

- 4) Pengaruh e_1 (variabel selain X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap motivasi kerja (Z)

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,830} \\ &= \sqrt{0,170} \\ &= 0,412 \text{ atau } 41,2\% \end{aligned}$$

- 5) Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$\text{Direct; } Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,297).(0,297) = 0,088$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,088 atau 8,8%

- 6) Pengaruh lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (0,251).(0,251) = 0,063$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,251).(0,381).(0,297) = 0,024$$

Total Effect; $0,063 + 0,024 = 0,087$ atau 8,7%

- 7) Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (0,265).(0,265) = 0,070$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,265).(0,332).(0,297) = 0,026$$

Total Effect; $0,070 + 0,026 = 0,096$ atau 9,6%

- 8) Pengaruh program pengembangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_3 \rightarrow Y = (0,263).(0,263) = 0,069$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,263).(0,258).(0,297) = 0,018$$

Total Effect; $0,069 + 0,018 = 0,087$ atau 8,7%

- 9) Pengaruh e_2 (variabel selain X_1 , X_2 , X_3 , dan Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,921} \\ &= \sqrt{0,079} \\ &= 0,281 \text{ atau } 28,1\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 8,7% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 6,3% dan pengaruh tidak langsung sebesar 2,4%. Total pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 9,6% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 7,0% dan pengaruh tidak langsung sebesar 2,6%. Total pengaruh variabel program pengembangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 8,7% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 6,9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel motivasi kerja (Z) adalah variabel lingkungan kerja (X_1) yaitu sebesar 14,5%. Sedangkan variabel yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah variabel *intervening* motivasi kerja (Z) yaitu sebesar 8,8%. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) adalah variabel kompensasi (X_2) yaitu sebesar 2,6%.

4.3.5 Uji Asumsi Klasik

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

a. Uji Multikolinearitas

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

penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.15 *Collinearity Statistic*

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X ₁	2,190	VIF < 5 Tidak ada multikolinearitas
	X ₂	2,392	
	X ₃	1,419	
Y	X ₁	2,656	VIF < 5 Tidak ada multikolinearitas
	X ₂	2,746	
	X ₃	1,632	
	Z	3,216	

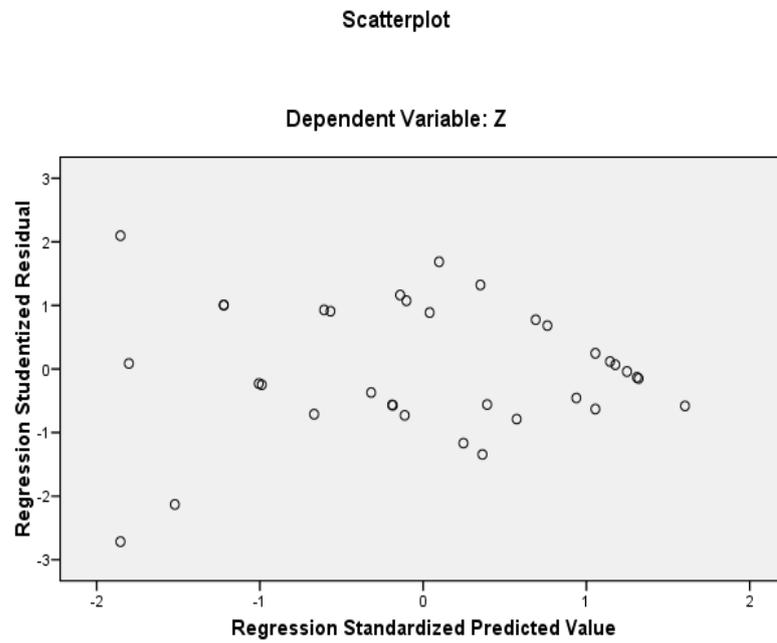
Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 6 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

b. Uji Heteroskedastisitas

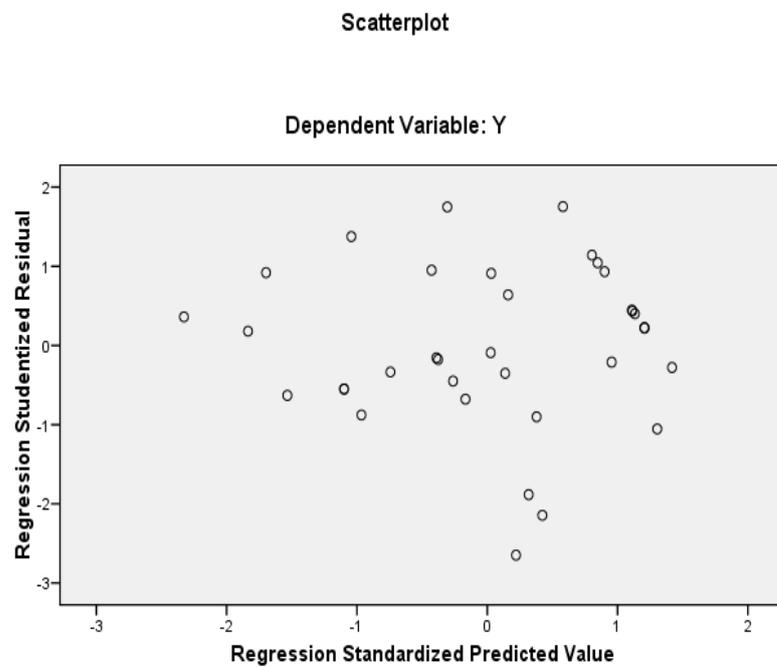
Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Prosedur dilakukan adalah mendeteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatter plot* pada lampiran 7, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*points*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : Lampiran 7

Gambar 4.3 : Scatterplot untuk Pengujian terhadap Z



Sumber : Lampiran 7

Gambar 4.4 : Scatterplot untuk Pengujian terhadap Y

Hasil analisis dari grafik scatterplot pada gambar 4.3 dan 4.4 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.4 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah ada pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan program pengembangan terhadap motivasi kerja, ada pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan program pengembangan terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel perantara terhadap kinerja karyawan. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

4.4.1 Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja yang memiliki ρ -value sebesar 0,015 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,381. Adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja juga diikuti dengan adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis kedua yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang memiliki ρ -value sebesar 0,039 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05

sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,251. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawannya ini selain ditunjukkan melalui hasil perhitungan analisis data hal ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang dilakukan oleh peneliti yaitu dapat dilihat pada tabel 4.6 yang menjelaskan bahwa berkaitan dengan variabel lingkungan kerja yang diukur melalui penyebaran kuisioner dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan sangat setuju. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel lingkungan kerjanya sudah sangat baik yang ditunjukkan melalui indikator fasilitas karyawan, hubungan antar karyawan dan kondisi kerja yang ada pada perusahaan.

Variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan paling kuat terhadap tingkat motivasi kerja karyawan dibandingkan dengan variabel-variabel independent yang lainnya. Ditunjukkan dari hasil *total effect* koefisien regresi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 14,5%. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan dan kondisi kerja yang ada di kantor PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Kantor yang terdiri dari tiga lantai ini sesuai dengan bagiannya masing-masing sehingga karyawan bisa berkonsentrasi terhadap bagian pekerjaannya sendiri. Lantai pertama digunakan untuk divisi bagian service dimana lantai ini tempat terjadinya transaksi karyawan dengan para nasabah, lantai kedua digunakan untuk divisi bagian kredit dan lantai ketiga digunakan untuk divisi bagian operasional. Dimana di setiap lantai dan ruangan diberi penerangan dan sirkulasi udara yang cukup dengan pemasangan lampu dan Air Conditioning (AC) karena penerangan dan sirkulasi udara ini merupakan faktor terpenting bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, penerangan yang kurang jelas dan ruangan yang pengap akan memperlambat karyawan melakukan pekerjaannya sehingga banyak melakukan kesalahan dan juga karyawan akan cepat mudah merasa lelah dengan kurangnya udara segar. Apabila pemasangannya sudah cukup optimal maka akan

sangat membantu dan memotivasi para karyawan untuk menyelesaikan tugasnya sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu untuk rancangan ruang kerja yang telah diterapkan perusahaan akan kesesuaian pengaturan susunan meja, kursi, peralatan kantor dan fasilitas lainnya sudah memberikan rasa kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Hubungan antar karyawan yang terjalin juga sudah sangat baik karena pada umumnya karyawan yang ada di PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember kebanyakan sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun sehingga membuat karyawan lebih mengerti dan memahami watak dan karakter sesama masing-masing karyawan.

Motivasi kerja merupakan faktor penting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Menurut Nitisemito (2007), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan maka diperlukan adanya suatu kondisi sekitar lingkungan kerja yang nyaman, aman, bergairah dan sikap saling terbuka antar pegawai didalamnya. Karena dengan motivasi kerja yang tinggi karyawan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik sehingga berdampak pada sikap percaya pada perusahaan.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan dapat tercapai apabila lingkungan kerjanya juga mendukung. Karyawan akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan apabila pelayanan atau fasilitas karyawan yang diberikan oleh perusahaan memuaskan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawannya, kondisi kerja yang ada di perusahaan mendukung dan membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, selain itu juga hubungan antar karyawan juga baik. Hal ini tentunya akan dapat lebih mempermudah karyawan dalam upaya pencapaian kinerja yang baik. Sukanto dan Indrijo (1999:151) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja dan kinerjanya menjadi menurun, karena pekerja merasa terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya, hingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan juga.

4.4.2 Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel kompensasi terhadap motivasi kerja yang memiliki p -value sebesar 0,040 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,332. Adanya pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja juga diikuti dengan adanya pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis keempat yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang memiliki p -value sebesar 0,032 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,265. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawannya ini selain ditunjukkan melalui hasil perhitungan analisis data hal ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu dapat dilihat pada tabel 4.7 yang menjelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kompensasi yang diukur melalui penyebaran kuisioner dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel kompensasinya sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator pemberian gaji, insentif, tunjangan, pujian atas prestasi kerja dan promosi jabatan.

Variabel kompensasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan paling kuat terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja bila dibandingkan

dengan variabel-variabel independent yang lain. Ditunjukkan dari hasil *total effect* koefisien regresi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 9,6%. Hal ini dikarenakan seseorang bekerja untuk memperoleh kepuasan kerja dengan cara mendapatkan gaji atau upah dari perusahaan maka seseorang dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Apabila kepuasan kerja ini telah dapat dicapai oleh seseorang maka timbul motivasi yang tinggi dari dalam dirinya untuk memiliki kinerja yang baik. Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan mengenai pemberian kompensasi di PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember, karyawan mengatakan gaji yang diterima setiap bulannya sudah sesuai dengan harapan dan keinginannya hal ini dapat dilihat dari tingkat kesejahteraan hidup dari para karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya tanpa merasa kekurangan. Selain itu tunjangan yang diberikan oleh perusahaan juga memberikan manfaat bagi karyawan, seperti tunjangan kesehatan yang diberikan kepada karyawan, apabila ada karyawan yang sakit ataupun salah satu dari anggota keluarganya maka biaya pengobatannya akan diganti oleh perusahaan, tetapi besarnya setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Selain itu pujian dan promosi jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan juga memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya untuk mencapai prestasi kerja dan memiliki kinerja yang baik. Pemberian kompensasi yang cukup baik ini juga dapat dilihat dari tingkat *turn over* karyawan dari perusahaan yang kecil. Karyawan memilih untuk bertahan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember karena mereka merasa kompensasi yang diberikan perusahaan cukup dan sesuai dengan keinginannya sehingga loyalitas mereka terhadap perusahaan besar dan memotivasi karyawan untuk memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Sumber Daya Manusia perlu mendapat penghargaan yang baik, antara lain dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi atau imbalan yang mencerminkan adanya keadilan internal dan eksternal juga sebagai imbalan atas balas jasa karyawan. Kebijakan yang ditempuh khususnya dalam pemberian kompensasi dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya. Kompensasi yang diberikan dalam bentuk finansial harus menjadi perhatian

utama manajemen setiap perusahaan, karena pemberian kompensasi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sejalan dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan.

Pemberian kompensasi pada umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah layak dan baik. Menurut Nawawi (2001:315), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa mereka. Sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kaca mata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Motivasi kerja tinggi dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa jasanya dihargai oleh organisasi dengan penerapan pemberian kompensasi yang baik maka karyawan pada umumnya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan juga.

4.4.3 Pengaruh Variabel Program Pengembangan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan program pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis kelima yang menyatakan bahwa program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel program pengembangan terhadap motivasi kerja yang memiliki p -value sebesar 0,039 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh program pengembangan terhadap motivasi kerja sebesar 0,258. Adanya pengaruh yang signifikan program pengembangan terhadap motivasi kerja juga diikuti dengan adanya pengaruh yang signifikan program pengembangan terhadap

kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis keenam yang menyatakan bahwa program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel program pengembangan terhadap kinerja karyawan yang memiliki p -value sebesar 0,007 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh program pengembangan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,263. Program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawannya ini selain ditunjukkan melalui hasil perhitungan analisis data hal ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu dapat dilihat pada tabel 4.8 yang menjelaskan berkaitan dengan variabel program pengembangan yang diukur melalui penyebaran kuisioner dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel program pengembangannya sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator pengetahuan, keterampilan dan sikap dari karyawannya.

Program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pelatihan ini ditujukan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Menurut Simamora (2001:345), Pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus lagi pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan efektifitas karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Program pengembangan yang diberikan kepada karyawan sering memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral yang lebih tinggi. Oleh karena itu sangatlah penting program ini dilaksanakan

oleh perusahaan untuk memunculkan motivasi yang tinggi sehingga akan menghasilkan kinerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Program pengembangan karyawan perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karena program pengembangan karyawan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat pengembangan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai atau karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ranupandojo (1984:74) tentang tujuan pengembangan karyawan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Adapun menurut Hasibuan (2000:67) mengatakan bahwa pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Jadi dapat disimpulkan program pengembangan dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan juga.

4.4.4 Pengaruh Variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan adanya asumsi yang diajukan pada hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember. Ditunjukkan berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang memiliki p -value sebesar 0,027 dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 sehingga H_0 ditolak. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,297. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ini selain ditunjukkan melalui hasil perhitungan analisis data hal ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu dapat dilihat pada tabel 4.9 dan 4.10 yang menjelaskan bahwa berkaitan dengan variabel motivasi dan kinerja karyawan yang diukur melalui penyebaran kuisioner dapat diketahui sebagian besar responden memberikan jawaban dengan sangat setuju

untuk pertanyaan motivasi dan setuju untuk pertanyaan kinerja karyawan. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember menyatakan variabel motivasi kerjanya sudah sangat baik yang ditunjukkan melalui indikator kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego dan aktualisasai diri. Dan juga variabel kinerja karyawannya sudah baik yang ditunjukkan melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, keterampilan, tingkat pengetahuan karyawan dan standar profesional kerja.

Variabel motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan paling kuat terhadap kinerja karyawan. Ditunjukkan dari hasil *total effect* koefisien regresi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 8,8%. Hal ini dikarenakan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja karyawan menggunakan Teori Maslow yaitu dari tingkat kebutuhan dan keinginan manusia. Maka dapat dikatakan motivasi kerja yang tinggi itu akan muncul dalam diri seseorang apabila kebutuhan dasar dan keinginan dalam dirinya telah terpenuhi sehingga seseorang akan mendapatkan kepuasan atas terpenuhinya kebutuhan tersebut.

Karyawan Memiliki alasan yang mendorong mengapa mereka mau mengerjakan atau melakukan pekerjaan, mengapa seorang karyawan bekerja lebih giat, sedangkan karyawan lainnya biasa saja. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi itu penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berdasar pendapat yang telah dikemukakan maka dapat dipahami bahwa motivasi yang diberikan oleh perusahaan dan motivasi yang timbul dari dalam diri seorang karyawan dapat memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan tersebut agar bekerja lebih giat lagi sehingga pada gilirannya karyawan dapat lebih maju dan meningkatkan kerjanya. Motivasi ini perlu diberikan secara terus-menerus mengingat sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan. Jadi dapat disimpulkan motivasi kerja yang tinggi dari karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan juga.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

- a. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- b. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- c. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- e. Program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- f. Program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- g. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.
- h. Lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember.

5.2 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Bagi pihak PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, kompensasi dan program pengembangan mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hendaknya pihak PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember selalu memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan faktor-

faktor tersebut, seperti menyediakan fasilitas terhadap karyawan serta kondisi kerja yang baik sehingga karyawan merasa nyaman, memberikan gaji, insentif dan tunjangan yang besarnya sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, serta selalu melakukan atau mengadakan kegiatan pelatihan bagi karyawan sehingga pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan semakin berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan semakin berkembangnya jaman.

- b. Sebagai acuan penelitian yang akan datang dengan tema sejenis diharapkan untuk dapat menambahkan variabel yang digunakan seperti pendidikan dan pelatihan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1999. *Manajemen Operasi Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gujarati, Damordar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM Yogya.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hasibuan, S.P, Malayu. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kuncoro. 2007. *Metode Kuantitatif*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- _____. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Mariot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkomoensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Yogyakarta: UGM.
- Nitisemito, S. Alex. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2007. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Startegi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Priyatno, Duwi. 2009. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Ranupandojo, H dan Husnan. 1984. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prilaku Organisasi (Konsep, Aplikasi, Koniriversi)*. Jakarta: PT. Prihalindo.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.

- _____. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Hendri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1995. *Metode-metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sukanto dan Indriyo Gitosudarma. 1999. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta : BPF.
- Supranto, J. 1995. *Statiska Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Umar, Husein. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.
- _____. 2003. *Riset Sumer Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo. 2003. *Merit System*. Jakarta: Muria Kencana.
- Yarnest. 2004. *Panduan Aplikasi Statistic*. Malang: Dloma.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember

di-

TEMPAT

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan menjawab pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui **“Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Program Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk. Cabang Jember”**. Jawaban yang diberikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Devynda Ayu Merysca

NIM 090810201027

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)

Nama :

Umur :Tahun

Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. wanita

Lama Bekerja : a. Kurang dari 1 tahun

b. 1-3 tahun

c. 4-5 tahun

d. Lebih dari 5 tahun

Pendidikan : 1. S3

2. S2

3. S1

4. D3

5. SLTA / Sederajat

Jabatan :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.

2. Berilah tanda (✓) pada salah satu jawaban di setiap pertanyaan, sesuai apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 4 (empat) pilihan jawaban, yaitu:

SS : Sangat setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

STS : Sangat tidak setuju

I. LINGKUNGAN KERJA (X1)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Apakah fasilitas untuk karyawan yang disediakan oleh perusahaan telah sesuai dengan harapan dan keinginan anda				
2	Apakah ruangan kerja yang longgar dan nyaman membuat anda lebih berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan				
3	Apakah tempat istirahat seperti kafetaria disediakan oleh perusahaan anda atau berada disekitar lingkungan perusahaan yang mudah dijangkau oleh anda				
4	Apakah hubungan kerja yang baik antar karyawan maupun dengan atasan akan meningkatkan motivasi dan kinerja anda dalam menyelesaikan tugas				
5	Apakah kebersihan di tempat kerja membuat anda nyaman dan berkonsentrasasi dalam menyelesaikan pekerjaan				
6	Apakah penerangan serta sirkulasi udara yang tersedia di perusahaan sesuai dengan harapan anda				

II. KOMPENSASI (X2)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Gaji yang diberikan oleh perusahaan apakah sudah sesuai dengan harapan dan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anda				

2	Pemberian insentif/bonus oleh perusahaan apakah dapat meningkatkan prestasi kerja anda				
3	Pemberian insentif/bonus oleh perusahaan apakah sesuai dengan prestasi kerja anda				
4	Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan apakah memberikan manfaat bagi anda				
5	Apakah pujian yang diberikan oleh manajer atas hasil kinerja/ prestasi anda dapat memotivasi anda lebih baik				
6	Apakah promosi jabatan membuat anda lebih termotivasi untuk memiliki kinerja yang lebih baik				

III. PROGRAM PENGEMBANGAN (X3)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Apakah program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan pengetahuan anda tentang tugas serta tanggung jawab yang dibebankan				
2	Apakah program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan menambah ketrampilan sosial anda dalam berinteraksi dengan orang lain maupun sesama karyawan				
3	Program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan apakah meningkatkan sikap anda dalam menerima dan menyelesaikan tugas yang diberikan				
4	Program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan keaktifan anda dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan				

	oleh perusahaan				
5	Program pengembangan yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan ketrampilan anda dalam membuat atau mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang ada				

IV. MOTIVASI KERJA (Z)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Apakah anda merasa lebih termotivasi dalam bekerja saat kebutuhan fisiologis (kebutuhan dasar) anda terpenuhi				
2	Lingkungan yang aman apakah membuat anda merasa nyaman dan memotivasi anda untuk bekerja dengan baik				
3	Hubungan sosial yang baik dengan diterimanya anda oleh orang-orang disekitar tempat kerja anda dapat memotivasi anda dalam bekerja				
4	Apakah anda merasa senang bila dapat mencapai prestasi kerja dan karier yang baik				
5	Apakah anda mampu bekerja lebih baik apabila mendapat tambahan jam kerja (kerja lembur) di setiap saat				

V. KINERJA KARYAWAN (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Apakah hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan selalu memuaskan pemimpin				
2	Apakah seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan diatas rata-rata karyawan lainnya				
3	Apakah pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selalu diselesaikan tepat waktu				
4	Apakah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan baik				
5	Apakah karyawan diperusahaan memegang serta memiliki standar profesional kerja yang tinggi				

Lampiran 2

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	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
1	3	4	3	4	3	4	21	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2	2	3	2	3	3	4	17	3	2	3	4	3	3	18	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	3	17	4	3	3	3	3	16
3	2	3	2	3	3	4	17	3	3	2	3	4	2	17	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	3	17	4	3	3	3	3	16
4	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	4	3	22	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19
5	3	4	3	4	2	2	18	2	2	3	3	3	2	15	2	2	3	3	2	12	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	2	14
6	3	4	4	3	2	2	18	2	2	3	3	3	2	15	3	2	2	3	2	12	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	2	14
7	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
8	3	2	2	2	3	3	15	3	3	3	2	3	2	16	2	2	2	2	2	10	4	3	3	3	4	17	3	2	2	3	3	13
9	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	23	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
10	4	3	3	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	15	3	2	2	4	3	14	3	4	3	3	3	16	4	3	3	3	3	16
11	4	3	3	3	4	3	20	3	3	4	3	3	3	19	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17	4	4	4	3	3	18
12	3	3	2	2	4	3	17	3	3	3	2	2	3	16	4	4	4	3	3	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18
13	3	4	3	3	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
14	2	2	3	2	2	4	15	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14
15	3	3	3	4	2	3	18	3	2	3	3	3	3	17	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	3	18
16	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	4	3	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
17	3	2	2	3	4	4	18	3	4	3	4	3	4	21	3	3	4	3	3	16	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	3	15
18	3	2	2	3	2	3	15	4	4	2	3	2	3	18	3	3	3	3	3	15	2	2	4	4	4	16	3	3	2	3	3	14
19	4	4	4	4	2	2	20	3	3	2	3	3	3	17	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	3	16
20	2	3	2	2	3	3	15	3	3	3	3	2	2	16	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	2	12	2	2	3	2	3	12
21	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
22	2	2	3	3	3	2	15	2	3	3	3	2	2	15	3	2	3	2	4	14	3	2	2	3	3	13	3	3	2	3	2	13
23	4	4	4	4	3	2	21	3	4	4	4	3	4	22	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	2	2	20	2	3	4	4	3	3	19	3	2	3	3	3	14	4	4	4	4	3	19	3	4	3	3	4	17
25	3	3	2	3	4	4	19	4	4	4	4	2	4	22	4	2	3	4	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
26	3	3	2	3	4	3	18	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	3	17
27	4	4	3	4	3	3	21	4	2	4	4	3	4	21	3	4	3	4	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
28	4	4	3	4	2	3	20	2	2	4	4	3	4	19	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	4	17
29	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	22	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20

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	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
30	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	2	4	17	4	4	3	2	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	15
31	4	3	3	3	4	4	21	3	3	4	4	3	4	21	4	4	3	2	3	16	4	3	4	3	4	18	4	3	3	4	3	17
32	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	3	3	2	17	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	18	4	3	3	3	3	16
33	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18	1	2	3	3	3	12	3	4	4	3	3	17	4	3	3	3	3	16
34	3	3	4	3	4	4	21	3	4	3	2	2	3	17	2	2	3	4	3	14	3	4	3	4	3	17	4	3	3	3	3	16
35	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	76.414
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1.000	.702
X1.2	1.000	.765
X1.3	1.000	.683
X1.4	1.000	.698
X1.5	1.000	.816
X1.6	1.000	.725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.781	54.357	54.357	2.781	54.357	54.357
2	.908	20.802	73.159			
3	.854	10.906	84.065			
4	.722	7.026	91.090			
5	.508	5.127	96.217			
6	.227	3.783	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X1.1	.780
X1.2	.846
X1.3	.817
X1.4	.836
X1.5	.894
X1.6	.803

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	66.219
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1.000	.696
X2.2	1.000	.749
X2.3	1.000	.671
X2.4	1.000	.832
X2.5	1.000	.457
X2.6	1.000	.633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.023	50.381	50.381	3.023	50.381	50.381
2	.980	16.923	67.304			
3	.804	13.405	80.709			
4	.503	8.375	89.084			
5	.432	7.201	96.285			
6	.223	3.715	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X2.1	.598
X2.2	.616
X2.3	.758
X2.4	.862
X2.5	.579
X2.6	.795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	43.778
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
X3.1	1.000	.634
X3.2	1.000	.647
X3.3	1.000	.583
X3.4	1.000	.334
X3.5	1.000	.447

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.645	52.896	52.896	2.645	52.896	52.896
2	.822	16.439	69.335			
3	.698	13.952	83.287			
4	.519	10.386	93.673			
5	.316	6.327	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X3.1	.796
X3.2	.804
X3.3	.763
X3.4	.578
X3.5	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.625
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	63.732
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Z1	1.000	.796
Z2	1.000	.783
Z3	1.000	.807
Z4	1.000	.827
Z5	1.000	.629

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.633	52.658	52.658	2.633	52.658	52.658
2	.909	24.172	76.830			
3	.748	12.956	89.786			
4	.588	5.756	95.543			
5	.223	4.457	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Z1	.634
Z2	.553
Z3	.847
Z4	.796
Z5	.758

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88.839
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Y1	1.000	.598
Y2	1.000	.811
Y3	1.000	.717
Y4	1.000	.655
Y5	1.000	.619

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.400	68.006	68.006	3.400	68.006	68.006
2	.617	12.343	80.349			
3	.498	9.953	90.303			
4	.284	5.677	95.980			
5	.201	4.020	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y1	.773
Y2	.901
Y3	.847
Y4	.809
Y5	.787

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 4
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.2857	.71007	35
X1.2	3.3429	.72529	35
X1.3	2.9429	.68354	35
X1.4	3.2571	.65722	35
X1.5	3.2286	.80753	35
X1.6	3.2286	.80753	35

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.2857	6.681	2.58470	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.0000	.64169	35
X2.2	3.1143	.75815	35
X2.3	3.2857	.66737	35
X2.4	3.3429	.72529	35
X2.5	2.9429	.68354	35
X2.6	3.1143	.79600	35

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.8000	9.106	3.01760	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.3429	.83817	35
X3.2	3.1429	.84515	35
X3.3	3.2857	.66737	35
X3.4	3.3143	.71831	35
X3.5	3.1143	.58266	35

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.2000	7.106	2.66569	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	3.4857	.56211	35
Z2	3.4286	.60807	35
Z3	3.6857	.58266	35
Z4	3.7143	.51856	35
Z5	3.6286	.54695	35

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.9429	4.114	2.02837	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.6286	.54695	35
Y2	3.4000	.60391	35
Y3	3.4000	.65079	35
Y4	3.3143	.58266	35
Y5	3.2857	.62174	35

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.0286	6.146	2.47916	5

Lampiran 5
Distribusi Frekuensi Jawaban Reponden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	15	42.9	42.9	57.1
	4.00	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	13	37.1	37.1	51.4
	4.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	9	25.7	25.7	25.7
	3.00	19	54.3	54.3	80.0
	4.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	4	11.4	11.4	11.4
	3.00	18	51.4	51.4	62.9
	4.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	8	22.9	22.9	22.9
	3.00	11	31.4	31.4	54.3
	4.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	22.9	22.9	22.9
	3.00	11	31.4	31.4	54.3
	4.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	20.0	20.0	20.0
	3.00	21	60.0	60.0	80.0
	4.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	22.9	22.9	22.9
	3.00	15	42.9	42.9	65.7
	4.00	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	11.4	11.4	11.4
	3.00	17	48.6	48.6	60.0
	4.00	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	13	37.1	37.1	51.4
	4.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	25.7	25.7	25.7
	3.00	19	54.3	54.3	80.0
	4.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	25.7	25.7	25.7
	3.00	13	37.1	37.1	62.9
	4.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.9	2.9	2.9
	2.00	5	14.3	14.3	17.1
	3.00	10	28.6	28.6	45.7
	4.00	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	28.6	28.6	28.6
	3.00	10	28.6	28.6	57.1
	4.00	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	11.4	11.4	11.4
	3.00	17	48.6	48.6	60.0
	4.00	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	14	40.0	40.0	54.3
	4.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	11.4	11.4	11.4
	3.00	23	65.7	65.7	77.1
	4.00	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.9	2.9	2.9
	3.00	16	45.7	45.7	48.6
	4.00	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	16	45.7	45.7	51.4
	4.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	7	20.0	20.0	25.7
	4.00	26	74.3	74.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.9	2.9	2.9
	3.00	8	22.9	22.9	25.7
	4.00	26	74.3	74.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.9	2.9	2.9
	3.00	11	31.4	31.4	34.3
	4.00	23	65.7	65.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.9	2.9	2.9
	3.00	11	31.4	31.4	34.3
	4.00	23	65.7	65.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	17	48.6	48.6	54.3
	4.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	3.00	15	42.9	42.9	51.4
	4.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	20	57.1	57.1	62.9
	4.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	3.00	19	54.3	54.3	62.9
	4.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Lampiran 6
Hasil Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Z	Y
N		35	35	35	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	19.2857	18.8000	16.2000	17.9429	17.0286
	Std. Deviation	2.58470	3.01760	2.66569	2.02837	2.47916
Most Extreme Differences	Absolute	.152	.153	.179	.159	.170
	Positive	.119	.153	.147	.155	.118
	Negative	-.152	-.141	-.179	-.159	-.170
Kolmogorov-Smirnov Z		.898	.906	1.058	.941	1.008
Asymp. Sig. (2-tailed)		.396	.384	.213	.339	.262

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7
Hasil Analisis Jalur

Persamaan I
Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	17.9429	2.02837	35
X1	19.2857	2.58470	35
X2	18.8000	3.01760	35
X3	16.2000	2.66569	35

Correlations

		Z	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Z	1.000	.744	.748	.611
	X1	.744	1.000	.732	.465
	X2	.748	.732	1.000	.532
	X3	.611	.465	.532	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.002
	X2	.000	.000	.	.001
	X3	.000	.002	.001	.
N	Z	35	35	35	35
	X1	35	35	35	35
	X2	35	35	35	35
	X3	35	35	35	35

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.830 ^a	.689	.659	1.18445	.689	22.904	3	31	.000

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.395	3	32.132	22.904	.000 ^a
	Residual	43.490	31	1.403		
	Total	139.886	34			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.806	1.642		2.926	.006					
	X1	.299	.116	.381	2.571	.015	.744	.419	.257	.457	2.190
	X2	.223	.104	.332	2.144	.040	.748	.359	.215	.418	2.392
	X3	.196	.091	.258	2.160	.039	.611	.362	.216	.705	1.419

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.969	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.014	16.994	.07	.07	.05	.98
	3	.013	17.714	.72	.02	.29	.00
	4	.005	27.902	.21	.91	.67	.02

a. Dependent Variable: Z

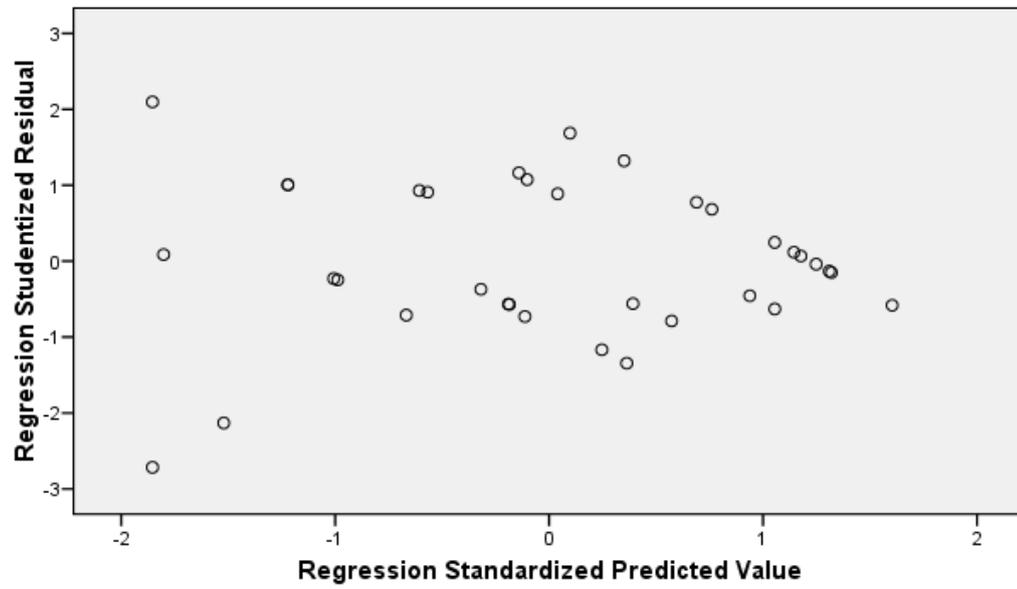
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.8213	20.6425	17.9429	1.68379	35
Std. Predicted Value	-1.854	1.603	.000	1.000	35
Standard Error of Predicted Value	.219	.581	.389	.094	35
Adjusted Predicted Value	14.1661	20.7370	17.9473	1.69079	35
Residual	-2.82128	2.17872	.00000	1.13099	35
Std. Residual	-2.382	1.839	.000	.955	35
Stud. Residual	-2.717	2.098	-.002	1.030	35
Deleted Residual	-3.66967	2.83388	-.00445	1.32159	35
Stud. Deleted Residual	-3.062	2.228	-.009	1.078	35
Mahal. Distance	.189	7.212	2.914	1.843	35
Cook's Distance	.000	.555	.044	.107	35
Centered Leverage Value	.006	.212	.086	.054	35

a. Dependent Variable: Z

Scatterplot

Dependent Variable: Z



Persamaan II

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	17.0286	2.47916	35
X1	19.2857	2.58470	35
X2	18.8000	3.01760	35
X3	16.2000	2.66569	35
Z	17.9429	2.02837	35

Correlations

		Y	X1	X2	X3	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.788	.811	.702	.843
	X1	.788	1.000	.732	.465	.744
	X2	.811	.732	1.000	.532	.748
	X3	.702	.465	.532	1.000	.611
	Z	.843	.744	.748	.611	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.002	.000
	X2	.000	.000	.	.001	.000
	X3	.000	.002	.001	.	.000
	Z	.000	.000	.000	.000	.
N	Y	35	35	35	35	35
	X1	35	35	35	35	35
	X2	35	35	35	35	35
	X3	35	35	35	35	35
	Z	35	35	35	35	35

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X ₃ , X ₁ , X ₂	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.921 ^a	.848	.827	1.03018	.848	41.727	4	30	.000

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.134	4	44.283	41.727	.000 ^a
	Residual	31.838	30	1.061		
	Total	208.971	34			

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.182	1.614		-1.352	.186					
	X1	.241	.111	.251	2.161	.039	.788	.367	.154	.376	2.656
	X2	.218	.097	.265	2.248	.032	.811	.380	.160	.364	2.746
	X3	.245	.085	.263	2.889	.007	.702	.467	.206	.613	1.632
	Z	.363	.156	.297	2.321	.027	.843	.390	.165	.311	3.216

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	Z
1	1	4.965	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.014	18.934	.05	.05	.03	.88	.00
	3	.013	19.813	.56	.02	.25	.00	.00
	4	.005	31.123	.20	.68	.63	.01	.01
	5	.003	40.644	.20	.26	.09	.11	.99

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.7151	20.2655	17.0286	2.28250	35
Std. Predicted Value	-2.328	1.418	.000	1.000	35
Standard Error of Predicted Value	.261	.663	.378	.093	35
Adjusted Predicted Value	11.5136	20.3079	17.0457	2.30074	35
Residual	-2.53318	1.67126	.00000	.96768	35
Std. Residual	-2.459	1.622	.000	.939	35
Stud. Residual	-2.648	1.754	-.008	1.015	35
Deleted Residual	-2.93718	1.98495	-.01716	1.13190	35
Stud. Deleted Residual	-2.974	1.821	-.019	1.061	35
Mahal. Distance	1.213	13.112	3.886	2.596	35
Cook's Distance	.000	.224	.034	.058	35
Centered Leverage Value	.036	.386	.114	.076	35

a. Dependent Variable: Y

Scatterplot

Dependent Variable: Y

