



**PENGARUH MOTIVASI, PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI KANTOR KOTA
ADMINISTRATIF JEMBER**

TESIS

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

Asal	Hadiah	RS
Terima	23 JAN 2007	658.312 5
No. Untuk	002 SRS	RUS
		7

Oleh :

RUDI KUSUBAGIO

NIM : 990820101228

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

2001

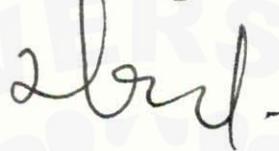
Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal Oktober 2001

Oleh

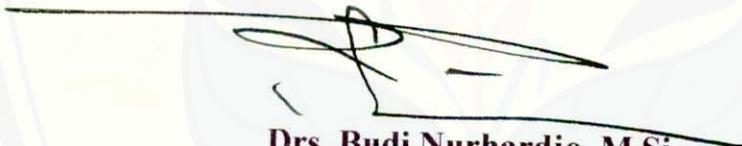
Pembimbing Utama,



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

NIP. 130 350 765

Pembimbing,



Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.

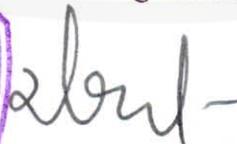
NIP. 131 408 353

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi



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

NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

PENGARUH MOTIVASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KOTA ADMINISTRATIF JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : RUDI KUSUBAGIO
N I M : 990820101228
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

24 Oktober 2001

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

Susunan Panitia Penguji

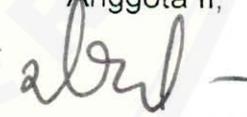
Ketua,

Anggota I,


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

Imam Suroso, SE., MSi
NIP. : 131 759 838

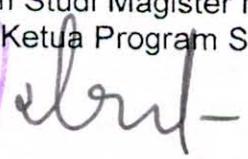
Anggota II,


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



Mengetahui/menyetujui

Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi


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

NIP : 130 350 765

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT., atas berkat dan rahmad-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau di bawah ini:

1. Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec. dan Drs. Budi Nurhadjo, Msi. yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
2. Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister.
3. Ketua program studi Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember beserta staf dan seluruh pengajar pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember.
4. Istri dan anak-anakku yang telah banyak berkorban selama penulis mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Jember.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Oktober 2001

Penulis.

RINGKASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel motivasi serta Pendidikan dan Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruhnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian (Causalita) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Unit analisisnya adalah karyawan Kantor Pemerintah Kota Administratif Jember, dengan jumlah karyawan sebanyak 136 orang karyawan dan 34 orang karyawan dipilih menjadi sampel (proporsi sebesar 0,25). Analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda dan diolah dengan program SPSS 6,0 for windows.

Hipotesis 1 (H1) yang diajukan juga dapat diterima. Hal ini karena variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) dan Pendidikan dan Pelatihan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (X3) dengan probabilitas (p) dari signikansi F yaitu ($p = 0,0000 < \alpha = 0,05$) dan signifikansi t masing-masing sebesar 0,0447 dan 0,0449 serta koefisien determinasi ($R^2 = 0,5182$).

Dari lima indikator variabel pemberian ternyata yaitu mengikut sertakan, komunikasi, pengakuan, delegasi dan perhatian timbal balik tersebut, yang paling sering dilakukan oleh pemimpin adalah perhatian timbal balik dan delegasi. Para pimpinan di lingkup Pemerintah Kota Administratif Jember sering memberikan perhatian timbal balik dan delegasi, serta memberikan kesempatan bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya serta untuk mengembangkan kariernya. Di samping itu, para pemimpin di lingkup Pemerintah Kota Administratif Jember juga sudah sering mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan serta memberi kesempatan para bawahan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tanggung jawab pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa para

pemimpin di semua lini pada Kantor Pemerintah Kota Administratif Jember sudah dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara umum dengan baik.

Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki posisi yang tidak sama satu sama lain. Variabel pemberian motivasi oleh pemimpin berada pada posisi mode 4, sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan berada pada posisi mode 3. Hal ini berarti bahwa pemberian motivasi dari pimpinan dan pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan kantor Pemerintah Kota Administratif Jember.



ABSTRACT

This study is aimed at describing the effect of the variable of motivation and training upon employee performance.

This is causality quantitative research. The analysis unit is the Kota Administratif Jember employee, reaching a population of 136 employees, of which 34 employees are selected samples (0,25 probability). Data analysis and hypothesis testing were done by multiple regression and standardized by SPSS for Windows 6,0, enter method.

The research result show that the hypothesis 1 is accepted since the variable of motivation by CEO (X1) and variable of training (X2) have a significant effect upon the employee performance (X3) with the probability of significant F of $p = 0,0000 < \alpha = 0,05$) and significant t of 0,0447 and 0,0449, and determinant coefficient of $R^2 = 0,5182$.

Of the five indicators of the variable of motivation by CEO – participation, communication, acknowledgement, mutual care and delegation. Mutual care and delegation are most accomplished by the CEO in attempt of improving the knowledge skill and carrier of the subordinates. Beside, the CEOs of the regency workers have often delegated their authority and accountability to subordinates and enable the later to participate in the accomplishment of the CEO accountability. This shows that the CEOs of all lines of the Kota Administratif Jember's government regency have been able to apply management.

Beside, each independent variable of motivation by CEOs and training have different positions in the model. The variable of motivation by CEOs is on mode 4, and the variable of training is on mode 3. This mean that the two variables influence their performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Pemimpin	5
2.1.2 Motivasi	6
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	6
2.1.3.2 Teori-teori Motivasi	7
2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan	16
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Karyawan	16
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan.....	17
2.1.3.3 Jenis Pendidikan dan Pelatihan	18
2.1.4 Kinerja Karyawan	22
2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan	23
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	25

BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL	
	3.1 Kerangka Konseptual	30
	3.2 Hipotesis	31
BAB IV	METODE PENELITIAN	
	4.1 Jenis Penelitian	33
	4.2 Obyek Penelitian	33
	4.2 Populasi dan Sampel	34
	4.2.1 Populasi ..	34
	4.2.2 Unit Sampel dan Besar Sampel.....	34
	4.3 Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel	35
	4.4 Teknik Pengumpulan Data	38
	4.5 Instrumen Penelitian	38
	4.6 Validitas dan Reliabilitas	39
	4.6.1 Validitas	39
	4.6.2 Reliabilitas	40
	4.7 Analisis Data	40
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	
	5.1 Hasil Penelitian	45
	5.1.1 Gambaran Umum Wilayah	45
	5.1.2 Gambaran Umum Karyawan	46
	5.2 Deskripsi Variabel Penelitian	51
	5.2.1 Pemberian Motivasi	51
	5.2.2 Pendidikan dan Pelatihan	52
	5.2.3 Kinerja Karyawan	53
	5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	54
	5.4 Pengujian Hipotesis	55
	5.5 Pembahasan	58
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
	6.1 Kesimpulan	61
	6.2 Saran	62
	DAFTAR PUSTAKA	63

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Keunggulan dan Kelemahan Pendidikan dan Pelatihan <i>On The Job</i>	19
Tabel 2.2 Keunggulan dan Kelemahan Pendidikan dan Pelatihan <i>Off The Job</i>	20
Tabel 2.3 Ringkasan hasil Penelitian Terdahulu	28
Tabel 5.1 Jumlah Penduduk Di Wilayah Kota Administratif Jember Tahun 2000	46
Tabel 5.2 Jumlah Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000	47
Tabel 5.3 Usia Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000	48
Tabel 5.4 Masa Kerja Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000.	48
Tabel 5.5 Jenis Kelamin Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000.....	49
Tabel 5.6 Tingkat Pendidikan Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000.....	50
Tabel 5.7 Pendidikan Penjenjangan Karyawan Kota Administratif Jember Tahun 2000.....	51
Tabel 5.8 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemberian Motivasi	52
Tabel 5.9 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Pendidikan Dan Pelatihan	52
Tabel 5.10 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	53
Tabel 5.11 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	54
Tabel 5.12 Regresi Ganda Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	Rekapitulasi Data Hasil Jawaban Responden
Lampiran	3	Frekuensi Variabel Penelitian
Lampiran	4	Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran	5	Matrik Korelasi Antar Variabel Penelitian
Lampiran	6	Uji Model Hipotesis (Analisis Regresi Berganda Tersandartisir dan Uji Asumsi Regresi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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

Munasef (1996 : 24) menyatakan bahwa berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sangat bergantung pada manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas-tugas serta kegiatan-kegiatan dalam usaha yang bersangkutan, sehingga dituntut adanya kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Melihat besarnya peran sumber daya manusia atau karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hadirnya karyawan yang memiliki kecakapan dan keterampilan serta motivasi dalam diri masing-masing individu sangat dibutuhkan.

Aparatur sebagai pemikir dan pelaksana pembangunan, amat berperan dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia masih bercorak paternalistik, dapat berakibat pada proses transformasi potensi sumber daya insani yang tidak efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pembangunan aparatur negara diarahkan agar dapat meningkatkan kualitas aparatur negara yang memiliki sikap, pengabdian, kejujuran, tanggung jawab serta disiplin, sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Liang Gie (1986 : 32) menyatakan bahwa pendayagunaan aparatur, pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dengan pembinaan pegawai negeri secara menyeluruh yang

merupakan segenap aktifitas yang bersangkutan paut dengan pembinaan, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier.

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

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

Fenomena di atas, juga harus dihadapi Pemerintah Kota Administratif Jember. Pemerintah Kota Administratif Jember, harus dapat memenuhi segala kebutuhannya, mampu melaksanakan tugas-tugas dibidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada warga masyarakat Kota Administratif Jember.

Kinerja dan pelayanan masyarakat yang baik dapat dicapai oleh Pemerintah Kota Administratif Jember apabila dimulai dengan perbaikan kinerja aparturnya. Oleh karena itu pemberian motivasi, pengembangan pendidikan dan pelatihan di jajaran Pemerintah Kota Administratif Jember, perlu dilakukan agar diperoleh kinerja dan kemampuan aparatur yang baik, yang pada gilirannya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada warga masyarakat Kota Administratif Jember serta dapat mendukung pelaksanaan pembangunan Kota Administratif Jember di era Otonomi Daerah saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam Undang-undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kota Administratif Jember mempunyai tugas dan kewajiban melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Administratif Jember.

Oleh karena itu, dituntut adanya aparatur yang mempunyai kemampuan dan kinerja yang cukup baik.

Dalam upaya meningkatkan kemampuan aparatur Pemerintah Kota Administratif Jember tersebut, diperlukan adanya motivasi dari para pimpinan, serta pendidikan dan pelatihan bagi aparatur negara. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1989 : 45), yang menyatakan bahwa motivasi dari para pimpinan, serta pendidikan dan pelatihan bagi aparatur negara harus dilaksanakan. Hal ini karena tidak saja meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, akan tetapi juga dalam rangka mempercepat pematangan dan perwujudan aparatur pemerintah yang mampu dan handal. Adapaun pembinaan pegawai negeri di lingkup Pemerintah Kota Administratif Jember, dilaksanakan mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 72 Tahun 1995 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural di Jajaran Departemen Dalam Negeri.

Rendahnya motivasi dan kemampuan karyawan, akan dapat menciptakan kondisi kerja yang “demotivasi”. Dalam kondisi seperti ini, para karyawan akan bekerja tanpa motivasi dan tanpa didukung oleh kemampuan yang cukup, maka yang akan terjadi adalah:

- 1) menurunnya semangat dan gairah kerja;
- 2) merosotnya kinerja karyawan;
- 3) sering terjadinya kesalahan yang diperbuat oleh karyawan;
- 4) berkembangnya rasa tidak puas;
- 5) merosotnya produktivitas kerja, dan lain sebagainya.

Sebagai anggota organisasi, karyawan akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya, manakala dalam dirinya terdapat adanya motivasi yang kuat serta kemampuan yang baik dalam menyelesaikan segala tugas pekerjaan sesuai dengan bidangnya.

Bertitik tolak dari penjelasan tersebut di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pemberian motivasi oleh pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kota Administratif Jember?

2. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kota Administratif Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pemberian motivasi oleh pemimpin terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kota Administratif Jember.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kota Administratif Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Dapat memberikan kontribusi akademis terhadap pengembangan ilmu manajemen dan ilmu perilaku organisasi.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
3. Dapat dijadikan acuan oleh para pengambil keputusan pada Pemerintah Kota Administratif Jember, dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawannya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pemimpin

Membahas masalah pemimpin tentunya tidak bisa lepas dari masalah kepemimpinan, karena pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal pokok yang bisa dibedakan akan tetapi tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dan kepemimpinan dapat diibaratkan dua sisi mata uang. Pemimpin menunjukkan pelaku yang mempunyai kemampuan memimpin, sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan dan kepribadian yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Yulk (1989 : 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan berbeda dengan pengikut. Dalam hal ini orang yang dianggap sangat berpengaruh dalam sebuah kelompok dan yang melakukan sebagian besar fungsi kepemimpinan disebut sebagai pemimpin. Sedangkan anggota lainnya disebut pengikut, meskipun beberapa orang mungkin menjadi pemimpin sub kelompok.

Dalam hubungannya dengan tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin, Davis (dalam Swasto, 1997 : 111-112), mengemukakan bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mendorong kelompok kearah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat dan harus dilakukan dengan sumber daya serta kepemimpinan yang tersedia.

Disamping itu, seorang pemimpin harus menjalankan pengaruhnya terhadap bawahannya. Pengaruh yang dijalankan oleh pemimpin terhadap yang dipimpin (bawahan) mencakup aspek ide/gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi bawahannya terhadap gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Pihak yang paling berkepentingan untuk memelihara gairah kerja para karyawan adalah para pimpinan atau atasan langsung mereka. Para pimpinan langsung inilah yang paling mengetahui keadaan yang tengah berlangsung dilapangan tugas. Para pimpinan tersebut bertugas untuk mengamati dan memantau perilaku bawahan dan yang bertanggung jawab memelihara tetap berprestasinya para karyawan dalam tugasnya sehari-hari. Untuk itu yang perlu dilakukan oleh pemimpin agar semangat kerja tetap terpelihara adalah memberikan motivasi yang tepat kepada para karyawan, sehingga mereka timbul keinginan bekerja lebih baik. Dengan memberikan motivasi yang tepat ini diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja dengan baik, tujuan organisasi akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan tercapai. Sehingga dengan demikian berhasil tidaknya tujuan tersebut sangat tergantung pada pemimpinnya.

Thoha (1992 : 1), menggambarkan bahwa pemimpin itu diibaratkan sebagai seorang penggembala, dimana setiap penggembala akan ditanyakan tentang perilaku penggembalaannya. Pernyataan ini semakin menguatkan bahwa seorang pemimpin apapun bentuk dan wujudnya, dimanapun tempatnya akan senantiasa memiliki beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Agar kepemimpinannya efektif, maka seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Untuk memperoleh gambaran tentang motivasi maka berikut ini dapat dikemukakan berbagai pengertian tentang motivasi yang antara lain sebagai berikut. Saydam (1996 : 227) menyatakan bahwa motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Lebih lanjut juga dikatakan bahwa motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Swasto (1996 : 71) menyatakan motivasi adalah suatu keadaan psikologik tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Thoha (1992 : 201) menyatakan bahwa kadang-kadang istilah motivasi dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) atau impuls. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada kekuatan motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuannya, baik disadari maupun tidak disadari. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan serta yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut. Karyawan yang kurang termotivasi akan bersikap masa bodoh, apatis dan acuh tak acuh terhadap pekerjaan, catatan pengaturan waktu yang buruk, sering absen dan masalah-masalah sejenis; pernyataan-pernyataan yang dilebih-lebihkan atas kesulitan dalam masalah, perselisihan dan keluhan, kurangnya kerjasama dalam menghadapi masalah, dan perlawanan yang tidak pada tempatnya (Effendy, 1992 : 14).

Amstrong (1988 : 68) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Salah satu bentuk upaya mendorong para karyawannya untuk berprestasi yang lebih baik adalah dengan jalan memberikan motivasi secara langsung kepada karyawan tersebut.

2.1.2.2 Teori-teori Motivasi

1) Teori Prestasi dan Kekuasaan

Pemberian motivasi, menurut Notoadomodjo (1998 : 125), pada dasarnya dibedakan atas dua macam, yaitu pemberian motivasi positif dan pemberian motivasi negatif. Motivasi positif merupakan kegiatan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan, melalui pemberian imbalan (*reward*) yang menguntungkan karyawan, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi. Sedangkan pemberian motivasi negatif adalah kebalikan dari motivasi positif. Di

sini para karyawan dipengaruhi untuk melaksanakan pekerjaan melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para karyawan, yaitu berupa ancaman dengan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bisa meningkat, namun semua itu hanya dalam jangka waktu pendek. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada, dan bila sumber ancaman tersebut sirna atau tidak ada, maka prestasi akan menurun kembali.

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu seorang pimpinan menurut Wahjo Sumidjo (1992 : 85), perlu memperhatikan beberapa hal agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti diharapkan, yaitu:

- a) memahami perilaku bawahan;
- b) pemberian motivasi harus mengacu pada orang;
- c) tingkat kebutuhan setiap orang berbeda;
- d) harus dapat memberikan keteladanan;
- e) mampu menggunakan keahlian;
- f) harus berbuat dan berbuat realistis.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi menurut pendapat di atas, bahwa tingkat kebutuhan setiap orang itu berbeda. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang mendorong seseorang berperilaku, yang pada akhirnya dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatannya.

Wexley and Yukl (1989 : 159), menyarankan bahwa pimpinan seharusnya mengawali berusaha mengajak pekerja membicarakan tentang apa yang menjadi kebutuhannya. Kemudian Widjaya (1986 :52), mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menterpadukan antara tujuan pribadi-pribadi dalam organisasi agar serasi, selaras dan seimbang, seirama dan harmonis sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu seorang pemimpin juga harus mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi yang dapat mendorong atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan suatu perbuatan dan tindakan yang dikehendaki.

Siagian (1996 : 295) menyatakan bahwa pemberian motivasi dikatakan berhasil apabila dalam melaksanakan pekerjaannya para bawahan merasa puas dengan apa yang dilaksanakannya, kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicapai manakala dalam pekerjaan tersebut terdapat:

- a) hak otonomi untuk bertindak;
- b) variasi dalam melakukan pekerjaan;
- c) kesempatan untuk memberikan sumbangan untuk keberhasilan pekerjaan;
- d) kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Allen (1974 : 74-75) menyatakan bahwa pada prinsipnya pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan meliputi:

- a) mengikut sertakan;
- b) komunikasi;
- c) pengakuan;
- d) delegasi;
- e) perhatian timbal balik.

2) Teori Kebutuhan

Teori motivasi ERG dari Alderfer (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely 1992 : 94) menyatakan bahwa dalam pemberian motivasi harus memenuhi beberapa hal antara lain:

- a) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau organisasi. Existence ini meliputi kebutuhan fisiologis (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman.
- b) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang atau manusia lainnya.
- c) *Growth* (pertumbuhan atau perkembangan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

Teori hirarkhi kebutuhan dari Maslow (dalam Islamy, 1996 : 89) menyatakan bahwa kebutuhan seseorang tersusun secara berurutan mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi, kebutuhan tersebut adalah:

- a) kebutuhan fisiologi, meliputi rasa lapar, haus, gaji, upah, dan sebagainya;
- b) kebutuhan rasa aman, baik keamanan jiwa maupun keamanan harta benda;
- c) kebutuhan sosial, misalnya kasih sayang, dihormati, diakui keberadaannya, dan lain-lain;
- d) kebutuhan penghargaan diri, biasanya diaktualisasikan melalui simbol-simbol, status dan lain sebagainya;
- e) kebutuhan perwujudan diri, biasanya diikuti dengan jenjang karier seseorang yang semakin tinggi.

Pada prinsipnya, seseorang akan selalu didorong untuk segera memenuhi kebutuhannya yang mendesak dan yang paling kuat sesuai dengan waktu, kondisi serta pengalamannya. Sesuai dengan tingkatan-tingkatan kebutuhan tersebut di atas, tentunya kebutuhan yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis, apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka kemudian akan meningkat kepada kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow mengasumsikan bahwa apabila kebutuhan seseorang (karyawan) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut dalam mewujudkan keinginannya.

Teori lain yang merupakan pengembangan dari teori hierarkhi kebutuhan Maslow adalah teori motivasi dua faktor dari Herzberg. Menurut Herzberg (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely 1992 : 125), ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

Pertama, faktor pemuas (*motivation factor*) atau disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*) yang mencakup :

- a) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*);
- b) prestasi yang diraih (*a chievement*);
- c) peluang untuk maju (*advancement*);
- d) pengakuan orang lain (*recognition*);
- e) kemungkinan pengembangan karier (*possibility of growth*);
- f) tanggung jawab (*responsibility*);

Kedua, faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) atau faktor hygiene, yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan, faktor ini termasuk faktor ekstrinsik, yang meliputi :

- a) kompensasi;
- b) kondisi kerja;
- c) supervisi;
- d) kebijaksanaan organisasi;
- e) rasa aman dan selamat;
- f) hubungan antar manusia

3) Teori Perilaku

Dalam kaitannya dengan motivasi maka perlu diketahui perilaku seseorang yang akan diberi motivasi tersebut agar pemberian motivasi ini bisa efektif. Ada dua cara yang dapat dilakukan untuk mendalami seseorang atau perilaku manusia, yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Mr. Gregor (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely 1992 : 143), dengan teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

Menurut teori X bahwa manusia itu mempunyai perilaku-perilaku sebagai berikut :

- a) pemalas dan tidak suka bekerja;
- b) kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab;
- c) mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu kalau bekerja lebih suka dituntun dan diawasi;
- d) kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dulu.

Kemudian teori Y menganggap manusia itu pada dasarnya :

- a) rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif;
- b) sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi;
- c) selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang mendasar;
- d) dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Teori ini pada dasarnya berlaku dan dapat diterima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pemimpin harus mengetahui kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau tipe Y, manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan yang otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Pemberian motivasi tidak mungkin dapat dilakukan dengan cara-cara memandang manusia itu sama, tetapi harus dengan penuh bijaksana dan bersifat situasional sesuai dengan obyek orang yang dihadapi.

Dari berbagai macam teori tentang motivasi tersebut, maka dalam penelitian ini guna mengkaji dan mengetahui seberapa jauh pemberian motivasi yang dilakukan pemimpin, maka dalam penelitian ini dicoba mempergunakan teori pemberian motivasi dari Allen yang menyatakan bahwa pada prinsipnya pemberian motivasi oleh pemimpin kepada bawahan meliputi :

- 1) pengikutsertaan;
- 2) komunikasi;
- 3) pengakuan;
- 4) delegasi.
- 5) perhatian timbal balik.

Yang kesemuanya ini dapat dijelaskan pada uraian berikut ini :

a. Pengikutsertaan.

Pengikutsertaan karyawan/bawahan dalam berbagai pengambilan keputusan organisasi, merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk dapat meningkatkan kinerja maupun prestasi kerja para karyawan. Keikutsertaan karyawan dalam berbagai hal tersebut menyangkut kebijakan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk berpartisipasi. Dengan adanya kesempatan ini, para karyawan dapat menyampaikan apa yang terasah dihatinya, baik mengenai hambatan-hambatan dalam pekerjaan maupun masalah pribadinya. Seorang pemimpin akan lebih berhasil dengan cepat dan tepat dalam tugasnya bila ia mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dalam

kesempatan ini tentunya ada syarat* tertentu yang harus dipenuhi yang salah satunya adalah adanya peluang yang diberikan kepada para karyawan untuk menyampaikan usul-usul, saran maupun gagasan yang dapat dijadikan bahan sebagai pembuatan keputusan oleh pemimpin.

Dengan diikuti sertakannya karyawan dalam mengambil keputusan, maka rasa tanggung jawab mereka untuk melaksanakan pekerjaan itu akan semakin besar, dibandingkan dengan kalau mereka hanya dianggap sebagai pelaksana saja. Dengan demikian, ada rasa keseimbangan peran antara pemimpin dan bawahan dalam rangka memajukan organisasi. Disamping itu, organisasi juga akan memperoleh manfaat yang lebih besar, antara lain :

- 1) dapat diperoleh informasi-informasi yang berharga untuk bahan keputusan;
- 2) kesalah pahaman dalam menafsirkan sesuatu keputusan dapat lebih diperkecil;
- 3) konsep yang disusun dapat mendekati kebenaran di lapangan;
- 4) para karyawan merasa komit dengan keputusan yang akan dijalankan.

b. Komunikasi

Kiranya tidak berlebihan apabila diungkapkan bahwa tidak ada satupun kegiatan di sebuah organisasi, bahkan di seluruh dunia ini yang dilakukan tanpa melakukan komunikasi, baik itu komunikasi satu arah, dua arah ataupun lebih, baik itu komunikasi ke atas, ke bawah maupun ke samping.

Dalam upaya menjaga keserasian dan keterpaduan dalam bekerja diperlukan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan berbagai macam informasi yang berkaitan dengan semua permasalahan yang menyangkut organisasi. Proses penyampaian informasi ini dapat dilakukan secara resmi maupun secara tidak resmi. Komunikasi yang dilakukan ini pada akhirnya akan menciptakan hubungan kerja kelompok yang harmonis. Hubungan kerja ini merupakan modal utama dalam mencapai prestasi kerja kelompok. Dengan komunikasi yang baik, diharapkan konflik dan perselisihan dalam organisasi akan dapat dihindarkan. Hal ini dikarenakan, kalau sampai terjadi putus komunikasi di dalam organisasi, maka tidak bisa dibayangkan bagaimana

kacaunya organisasi tersebut dan pada gilirannya tinggal menunggu jatuh serta hancurnya organisasi itu. Komunikasi dan hubungan kerja ini dapat dicapai melalui berbagai cara, antara lain :

- 1) melalui acara-acara resmi, misalnya rapat atau pertemuan rutin maupun periodik sesuai kebutuhan;
- 2) mengadakan pertandingan olah raga;
- 3) melakukan kegiatan rekreasi;
- 4) menciptakan kegiatan PMT/GKM (Pengendalian Mutu Terpadu / Gugus Kendali Mutu) dalam unit kerja.

c. Pengakuan.

Seorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, sedangkan untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh apabila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan ini dapat meliputi beberapa hal, antara lain:

- 1) adanya penghargaan terhadap prestasi;
- 2) adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- 3) pimpinan yang adil dan bijaksana;
- 4) organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

Pengakuan terhadap kinerja karyawan, merupakan alat memotivasi yang cukup ampuh dan memberikan kepuasan tersendiri. Mungkin kepuasan ini melebihi yang bersumber dari pemberian kompensasi yang memadai.

Oleh karena itu, pimpinan yang cerdas akan selalu melebarkan pengakuan ini kepada semua karyawan yang berprestasi, sehingga mereka dengan mudah dapat termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan hasil paling baik.

Memberikan pengakuan merupakan hal yang mudah untuk diucapkan tetapi kadangkala sulit untuk dilaksanakan. Seringkali atau banyak pemimpin

yang enggan untuk memberikan pengakuan kepada bawahannya yang berprestasi hanya karena merasa gengsi, malu atau karena merasa kalah dalam bersaing prestasi maupun sebab lain. Hal seperti inilah yang justru dapat menghambat para karyawan untuk berprestasi, sehingga kejadian seperti ini harus benar-benar dihilangkan dari pikiran para pemimpin.

Adapun bentuk nyata pengakuan yang diberikan kepada seorang karyawan yang berprestasi dapat berupa :

- 1) ucapan terima kasih, setelah seorang karyawan melakukan pekerjaan atau membuat prestasi;
- 2) menyerahkan piagam penghargaan bagi yang berprestasi, dan lain-lain.

d. Delegasi

Seorang bawahan dalam suatu organisasi, pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mendelegasikan berbagai kewenangan-kewenangan yang bisa didelegasikan kepada bawahan. Dengan demikian bawahan akan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab ini bukan saja atas hasil pekerjaan, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Dalam tanggung jawab ini tercakup pengertian apa yang disebut oleh Maslow dengan *sense of participation* dan *sense of belonging*. Setiap orang ingin diikuti sertakan dan diakui sebagai orang yang mempunyai potensi. Pengakuan ini menimbulkan rasa percaya diri, dan siap untuk memikul tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan.

Delegasi ini akan memunculkan kreativitas dan inisiatif dari masing-masing karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian maka karyawan tersebut akan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya.

e. Perhatian timbal balik.

Perhatian timbal balik atau sering pula disebut umpan balik (*feed back*) dari organisasi, diperlukan untuk meningkatkan semangat dan kinerja para karyawan. Dalam suatu organisasi akan terdapat komunikasi dua arah, dari atas berupa informasi tentang perkembangan organisasi, sedangkan dari bawah berupa laporan hasil pekerjaan. Informasi dari bawah diperlukan oleh pimpinan untuk bahan pembuatan keputusan, sedang informasi dari atas (organisasi) diperlukan oleh karyawan untuk mengetahui kemampuan kerja mereka, sudah sampai di mana hasil kerja mereka dapat menambah nilai produktivitas organisasi.

Bagi karyawan yang ternyata telah mencapai suatu kinerja yang baik, maka perlu mendapatkan perhatian-perhatian khusus dari organisasi. Perhatian timbal balik dari organisasi tersebut, dapat berupa peluang untuk maju, kemungkinan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan lain sebagainya.

2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pada prinsipnya, pendidikan dan pelatihan adalah sesuatu yang berbeda. Pendidikan (*education*) menurut Poerwono (1978 : 34) adalah upaya yang ditempuh seseorang untuk meningkatkan pengetahuannya secara umum.

Pandojo dan Husnan (1983 : 17) mengartikan pendidikan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Lebih lanjut Pandojo dan Husnan mengartikan pelatihan (*training*) merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tugas.

Sendangkan Handoko (1995 : 54) mengartikan pelatihan sebagai usaha yang dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Tulus (1995 : 34) menyatakan bahwa

pada dasarnya latihan merupakan proses pendidikan jangka pendek untuk memperoleh keterampilan operasional secara sistematis.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pendidikan Dan Pelatihan.

Notoadmodjo (1992 : 44) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dapat digolongkan dalam dua bagian, yakni :

1) Perangkat lunak (*soft ware*)

Perangkat lunak dalam pendidikan dan pelatihan terdiri dari kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar.

2) Perangkat keras (*hard ware*).

Perangkat keras dalam pendidikan dan pelatihan, terdiri dari gedung tempat dilaksanakannya kegiatan proses belajar mengajar, perpustakaan (buku-buku referensi) serta alat bantu lain dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Sedangkan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan, menurut Warsowiwoho (1996 : 52) menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, antara lain:

- 1) organisasi yang baik;
- 2) dana yang memadai;
- 3) sarana yang sesuai;
- 4) personalia yang memenuhi persyaratan.

Handoko ((1993 : 42) menjelaskan bahwa dalam proses pendidikan dan pelatihan, terdapat beberapa teknik (*trade-off*) dan metode. Metode ataupun teknik terbaik, bergantung pada sejauh mana teknik atau metode tersebut memenuhi faktor-faktor:

- 1) efektifitas biaya;
- 2) isi program yang dikehendaki;
- 3) kelayakan fasilitas;
- 4) preferensi dan kemampuan peserta;

- 5) preferensi dan kemajuan instruktur atau pelatih;
- 6) prinsip-prinsip belajar.

Sedangkan Manullang (1994 : 54), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan setiap program pelatihan, adalah sebagai berikut:

- 1) latar belakang pekerjaan termasuk pendidikan formil dan *training* serta pengalaman;
- 2) kebutuhan pekerjaan;
- 3) perkembangan masa depan yang diharapkan, termasuk keperluan-keperluan ilmu teknik dan pertumbuhan perusahaan.

2.1.3.3 Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia. Kemampuan seorang karyawan akan dipenuhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Ketiga aspek di atas, merupakan satu kesatuan, sehingga apabila hendak meningkatkan kinerja karyawan, maka ketiga aspek ini sangat menentukan.

Schuler dan Jackson (dalam Tulus, 1995 : 346) membagi pendidikan dan pelatihan dalam dua model, yakni:

1) *On The Job*

Pendidikan dan pelatihan (*on the job*) adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja. Pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (*on the job*) tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar karyawan dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan tanpa meninggalkan tugas dan pekerjaan mereka. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan di tempat kerja (*on the job*) antara lain:

- a. latihan instruksi kerja;
- b. latihan magang;
- c. kedudukan internal dan asisten;
- d. rotasi kerja;
- e. bantuan pengawasan dan monitoring.

Dari beberapa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja (*on the job*) tersebut di atas, memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan dan kekurangan dari pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja (*on the job*) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Keunggulan dan Kelemahan Pendidikan dan Pelatihan On The Job

No	JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ON THE JOB	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
1	Latihan Instruksi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - memudahkan transfer belajar - tidak membutuhkan fasilitas terpisah 	<ul style="list-style-type: none"> - turut campur dengan kinerja - merusak peralatan
2	Latihan Magang	<ul style="list-style-type: none"> - tidak tercampur dengan kinerja pekerjaan nyata - dapat memberikan latihan intensif 	<ul style="list-style-type: none"> - membutuhkan waktu lama - biaya mahal - tidak berhubungan dengan pekerjaan
3	Kedudukan Internal dan Asistensi	<ul style="list-style-type: none"> - memudahkan transfer belajar - berhubungan langsung dengan pekerjaan nyata 	<ul style="list-style-type: none"> - bukan pekerjaan sesungguhnya - memberikan pelajaran yang seolah dialami sendiri
4	Rotasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - berhubungan langsung dengan pekerjaan nyata - menginginkan belajar nyata 	<ul style="list-style-type: none"> - tidak memberikan rasa tanggung jawab yang penuh - waktu kerja berkurang
5	Bantuan Pengawasan dan Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - informal - diintegrasikan dalam pekerjaan - biaya murah 	<ul style="list-style-type: none"> - efektifitas terletak pada pengawas - tidak dapat dilakukan oleh semua pengawas

Sumber : Schuler dan Jackson (dalam Tulus : hal. 346)

1) *Off The Job*

Pendidikan dan pelatihan (*off the job*) adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Pendidikan dan pelatihan di luar tempat kerja (*off the job*) tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar karyawan dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan tanpa diganggu oleh tugas dan pekerjaan mereka. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan di luar tempat kerja (*off the job*) antara lain:

- a. kursus formal;
- b. simulasi;
- c. pusat-pusat penilaian;
- d. permainan peran;
- e. pelatihan sensitivitas;
- f. perjalanan di alam terbuka.

Dari beberapa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja (*off the job*) tersebut di atas, memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan dan kekurangan dari pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja (*off the job*) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Keunggulan dan Kelemahan Pendidikan dan Pelatihan Off The Job

No	JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN OFF THE JOB	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
1	Kursus Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak mahal - Tidak mengganggu pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menuntut ketrampilan lisan - Menghambat transfer belajar
2	Simulasi	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu transfer belajar - Menciptakan situasi yang hidup 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak dapat selalu menduplikasikan situasi nyata
3	Pusat-pusat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu transfer belajar - Memberikan tinjauan realistik 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahal untuk dikembangkan - Memerlukan waktu yang diatur
4	Permainan Peran	<ul style="list-style-type: none"> - Baik untuk ketrampilan perorangan - Memberikan pandangan pada orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak dapat menciptakan situasi nyata dengan cepat
5	Pelatihan Sensitivitas	<ul style="list-style-type: none"> - Baik untuk kepercayaan diri - Memberikan pandangan pada orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak dapat di transfer ketempat kerja - Tidak berhubungan dengan pekerjaan
6	Perjalanan Di Alam Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk tim - Membangun harga diri 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahal dilaksanakan - Secara fisik menantang

Sumber : Schuler dan Jackson (dalam Tulus : hal. 346)

Dalam penelitian ini, kedua hal tersebut di atas akan digunakan sebagai indikator pendidikan dan pelatihan. Guna memperoleh gambaran yang jelas, maka di bawah ini akan diuraikan masing-masing indikator tersebut.

1) **Tingkat keikutsertaan dalam kegiatan *on the job training***

Yakni tingkat keikutsertaan karyawan dalam rotasi jabatan, penugasan sementara, keikutsertaan dalam program magang dan yang pernah dijalani.

a. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan menurut Siagian (1997 : 42) adalah perpindahan pegawai dari suatu dinas/intansi atau bagian/sub bagian tertentu ke dinas/intansi atau bagian/sub bagian lain. Rotasi jabatan ini diperlukan agar:

- memberikan situasi baru, sehingga para pegawai akan terhindar dari kejenuhan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya;
- memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan bagi pegawai. Dengan adanya perpindahan tersebut, maka pegawai tersebut akan menerima tugas pekerjaan baru dengan teknik penyelesaian masalah yang berbeda pula;

b. Penugasan Sementara

Penugasan sementara menurut Siagian (1997 : 44) adalah penugasan sementara seorang pegawai dalam dinas/intansi atau bagian/sub bagian tertentu. Penugasan sementara tersebut dapat dilakukan apabila petugas tetap berhalangan melaksanakan tugas, baik karena cuti, pendidikan maupun melaksanakan tugas lain. Penugasan sementara merupakan salah satu cara untuk memberikan tambahan bekal pengalaman bagi seorang karyawan dalam pelaksanaan tugas. Penugasan sementara dimaksud dapat digunakan sebagai upaya pelatihan dan pengkaderan bagi seorang pegawai dalam suatu jabatan dan bidang tugas tertentu.

c. Program Magang

Program Magang menurut Siagian (1997 : 45) adalah penempatan sementara seorang pegawai dalam dinas/intansi atau bagian/sub bagian tertentu. Perbedaan antara penugasan sementara dengan program magang adalah seorang pegawai dalam status penugasan sementara dapat mengambil

keputusan apabila diperlukan, sedangkan apabila seorang pegawai dalam status magang tidak dapat mengambil keputusan bagi organisasi serta hanya mengamati pelaksanaan tugas pekerjaan yang sedang berlangsung di organisasi.

2) **Tingkat keikutsertaan dalam kegiatan *off the job training***

Yakni tingkat keikutsertaan karyawan dalam mengikuti pendidikan dalam jabatan, kuliah, program pengembangan eksekutif dan kegiatan-kegiatan seminar atau konferensi.

a. **Pendidikan Dalam Jabatan**

Pendidikan dalam jabatan Yakni pendidikan dan pelatihan yang dilakukan yang berkaitan dengan jabatan atau yang lebih dikenal dengan istilah pendidikan penjenjangan, misalnya Adum, Adumla dan Sepama.

b. **Program Pengembangan Eksekutif**

Program Pengembangan Eksekutif adalah program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparat. Program Pengembangan Eksekutif tersebut dilaksanakan dalam bentuk kursus-kursus dan pelatihan, baik pelatihan administrasi maupun pelatihan teknis.

c. **Kegiatan Seminar atau Konferensi**

Dalam kegiatan Seminar atau Konferensi yang dimaksud adalah kegiatan Seminar atau Konferensi yang berkaitan dengan tugas pekerjaan. Dengan demikian maka kegiatan Seminar atau Konferensi yang tidak mendukung pelaksanaan tugas pekerjaan tidak digunakan sebagai indikator tingkat pendidikan dan pelatihan karyawan.

2.1.4 **Kinerja Karyawan**

2.1.4.1 **Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja yang baik

merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi (Hariman dan Hilgert, 1982 : 324).

Menurut pendapat Dharma (1986 : 30), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang. As'at (1991 : 47) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil yang telah diperoleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas pekerjaan yang dilaksanakan pada waktu tertentu pula.

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Setiap anggota organisasi selalu menginginkan memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka kinerja merupakan faktor penentu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, namun disisi lain tidak mudah untuk meningkatkan kinerja karena banyaknya faktor yang mempengaruhi. Disamping itu, ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja seseorang sangat beragam.

Swasto (1996 : 30) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Ada beberapa cara untuk mengukur kinerja seseorang, secara umum kinerja seseorang dapat diukur dengan:

- 1) kuantitas kerja;
- 2) kualitas kerja;
- 3) pengetahuan tentang pekerjaan;
- 4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan;
- 5) keputusan yang diambil;
- 6) perencanaan kerja;
- 7) daerah organisasi kerja.

As'at (1991 : 47) menjelaskan beberapa ukuran kinerja karyawan yang baik, adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Waktu yang dipakai;
- 4) Jabatan yang dipegang;
- 5) Absensi karyawan ;
- 6) Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Dharma (1996 : 32) berpendapat bahwa banyak cara pengukuran yang dapat dilakukan, seperti penghematan kesalahan dan lain sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Lebih lanjut Dharma menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja seorang karyawan, harus diperhatikan beberapa hal antara lain:

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Ketepatan waktu.

Dalam penelitian ini, ketiga hal tersebut di atas akan digunakan sebagai indikator kinerja karyawan. Guna memperoleh gambaran yang jelas, maka di bawah ini akan diuraikan masing-masing indikator tersebut.

1) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi, kuantitas merupakan alat tepat untuk mengukur kinerja karyawan. Syarief (1987 : 74) menegaskan bahwa tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dinilai dari sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan. Kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik dalam waktu yang cepat dan tepat.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Green dan Mitchel (1979)

Menjelaskan reaksi seorang manajer terhadap prestasi kerja yang jelek sebagai proses dua tahap. Tahap pertama adalah untuk menentukan sebab prestasi kerja yang jelek tersebut, dan tahap ke dua adalah untuk menyeleksi sebuah tanggapan yang sesuai untuk mengkoreksi masalah tersebut. Ternyata para manajer menghubungkan sebab utama kinerja yang jelek kepada sesuatu yang bersifat internal dari bawahan, seperti tidak adanya usaha, tidak adanya kemampuan dan lain-lain atau kepada masalah-masalah eksternal yang berada di luar kontrol bawahan, seperti hambatan-hambatan yang dialami seorang bawahan dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya yang tidak mencukupi, kurangnya informasi, pimpinan atau orang lain yang gagal memberi motivasi atau murni kurang mujur saja.

2.2.2 Becherer (1982: 125-135)

Hasil Penelitiannya mengemukakan model karakteristik pekerjaan. Yang dijadikan dasar pendekatan karakteristik pekerjaan adalah motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang dipandang sebagai fungsi utama desain tugas. Lebih khusus lagi model ini mencoba mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan yang mempengaruhi keadaan psikologis seseorang, yaitu variasi kecakapan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Variasi kecakapan merupakan berbagai tingkat pekerjaan yang menuntut berbagai aktivitas yang berbeda, membutuhkan sejumlah kecakapan dan bakat yang berbeda. Identifikasi tugas merupakan tingkat

pekerjaan yang membutuhkan aktivitas tertentu dari awal sampai akhir, demi kesempurnaan hasil pekerjaan. Signifikansi tugas merupakan tingkat dimana suatu pekerjaan memberi kebebasan kepada individu dalam mengatur waktu kerja, dan menetapkan prosedur-prosedur untuk menyelesaikan tugas-tugas umpan balik, yaitu tingkat dimana individu memperoleh informasi secara langsung tentang hasil pekerjaannya dan perilakunya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa korelasi hasil kerja dengan karakteristik pekerjaan dan keadaan psikologis mempunyai korelasi yang lebih tinggi daripada dengan dimensi kerja. Dan hasil kerja mempunyai korelasi lebih kuat dengan nilai prestasi motivasi daripada komponen yang lain.

2.2.3 Mathieu (1992 : 831)

Menyatakan bahwa individu yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, akan menilai imbalan suatu pekerjaan dikaitkan dengan latihan yang baik. Dari hasil penelitiannya, ditemukan ada hubungan positif antara keterlibatan dalam pekerjaan dan valensi terhadap motivasi latihan individu yang mempunyai tingkat pilihan tinggi menunjukkan kepuasan yang lebih besar terhadap program latihan, motivasi yang lebih tinggi untuk belajar, lebih bereaksi positif dan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada yang mempunyai tingkat pilihan kriteria latihan yang rendah.

2.2.4 Mayo (dalam Handoko, 1995)

Hasil penelitiannya pada bengkel Western Company di Hawthorne, Illionis, menyimpulkan bahwa karyawan memerlukan hubungan manusiawi untuk memotivasi kerja mereka. Manajer harus menciptakan suasana dimana karyawan merasa berguna dan penting, untuk itu karyawan harus diberi kesempatan untuk mengambil keputusan dan diberi informasi tentang perusahaan. Disamping itu pelatihan teknis untuk para montir, dapat meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri para montir dalam menyelesaikan tugasnya. Tingginya kemampuan teknis dan rasa percaya diri para montir, berdampak pada semakin tingginya kinerja para karyawan dalam

penyelesaian tugas pekerjaan dan terselesaikan dengan baik, sehingga komplain dari pelanggan dapat dihindari. Dengan adanya motivasi yang berdasarkan hubungan manusiawi dan keahlian khusus ini, pekerja akan lebih giat bekerja dan lebih produktif.

2.2.5 Sitorus (1995)

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

2.2.6 Bill Grech (1996)

Survei yang dilakukannya menunjukkan bukti yang nyata dari rendahnya prestasi kerja disebabkan oleh sikap keinginan, motivasi dan komitmen. 50 % responden menyatakan bahwa mereka tidak berusaha lebih keras dalam pekerjaan, mereka hanya bekerja sekedar agar tidak dikeluarkan. 52 % responden percaya bahwa dengan bekerja keras tidak akan dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, 60 % responden mengakui bahwa mereka tidak bekerja sekeras seperti sebelumnya dan 77 % responden menyatakan bahwa tidak bekerja sekeras yang dapat mereka lakukan.

2.2.7 Istimijati (1999)

Istimijati (1999) melakukan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Tingkat II Malang. Adapun penelitian ini berusaha untuk menjelaskan serta menguji pengaruh antara pemberian motivasi oleh pemimpin terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberian motivasi fisik oleh pemimpin terhadap motivasi fisik karyawan dan motivasi non fisik oleh pemimpin ada pengaruh yang signifikan terhadap

motivasi non fisik karyawan, demikian pula motivasi fisik dan non fisik pemimpin juga berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi.

Tabel 2.3 : RINGKASAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU

No.	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	2	3	4
1.	Green dan Mitchel (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dari pimpinan 2. Kinerja karyawan 	Salah satu penyebab jeleknya kinerja karyawan adalah karena tidak adanya dorongan atau motivasi dari orang lain, dalam hal ini adalah pimpinan
2.	Becherer (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik pekerjaan 2. Kepuasan kerja 3. Motivasi karyawan 	Hasil kerja dengan karakteristik pekerjaan dan keadaan psikologis, mempunyai korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi kerja. Hasil kerja mempunyai korelasi yang lebih kuat dengan nilai prestasi motivasi dari pada komponen yang lain.
3.	Matieu (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi belajar 2. Kinerja 	Individu yang mempunyai tingkat pilihan yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih besar terhadap program latihan. Motivasi yang lebih tinggi untuk belajar, lebih bereaksi positif dan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada yang mempunyai tingkat pilihan kriteria yang rendah.

1	2	3	4
4.	Elton Mayo (dalam T. Hani Handoko, 1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi karyawan 2. Kepuasan Kerja 3. Produktivitas karyawan 	<p>Para pekerja mengharapkan motivasinya dan harapannya terhadap para manajer untuk mengusulkan perbaikan nasib mereka. Dengan adanya motivasi yang berdasarkan hubungan manusiawi ini, pekerja akan lebih giat bekerja dan lebih produktif.</p>
5.	Sitorus (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi karyawan 2. Produktivitas karyawan 	<p>Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan produktivitas dengan tingkat hubungan yang kuat.</p>
6.	Bill Grech (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Komitmen 3. Prestasi Kerja 	<p>Mensinyalir dari berbagai survei, menunjukkan bukti yang nyata dari rendahnya prestasi kerja disebabkan oleh sikap keinginan, motivasi dan komitmen.</p>
7.	Istimijati (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dari pimpinan 2. Prestasi kerja karyawan 	<p>Ada pengaruh yang signifikan antara pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap motivasi fisik karyawan, antara pemberian motivasi non fisik oleh pimpinan terhadap motivasi non fisik karyawan, serta ada pengaruh yang signifikan antara motivasi fisik dan motivasi non fisik karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.</p>

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

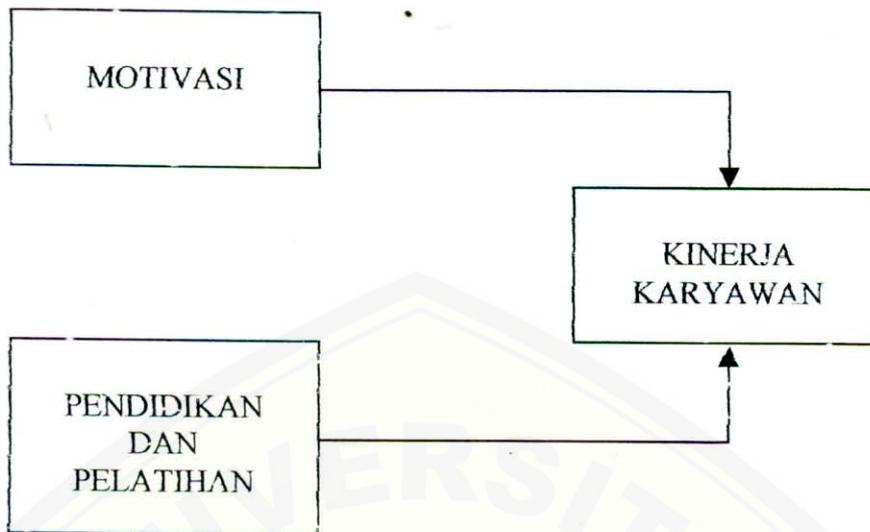
3.1 Kerangka Konseptual

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

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individual merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi. Kinerja karyawan yang baik, memungkinkan pencapaian tujuan, baik tujuan masing-masing individu karyawan maupun tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian maka, kemungkinan pencapaian tujuan karyawan di satu sisi dan pencapaian tujuan organisasi di sisi lain dapat dicapai secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dapat tercapai apabila para karyawan mempunyai ketrampilan dan kemampuan yang tinggi. Ketrampilan dan kemampuan yang tinggi tersebut dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan karyawan. Disamping itu, kinerja karyawan yang tinggi akan tercapai apabila para pimpinan organisasi dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya sesuai dengan beban tugasnya (*Job Discription*).

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran konsep di atas, maka di bawah ini disampaikan model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana tergambar dalam bagan di bawah ini.



3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan kebenaran yang belum final, tetapi kesimpulan itu masih perlu terus dibuktikan kebenarannya (Arikunto, 1989 : 3). Jadi hipotesis adalah dugaan sementara yang belum tentu benar dan belum tentu salah. Hipotesis ini akan diterima apabila fakta membenarkan dan hipotesis akan ditolak apabila fakta menyalahkan. Oleh karena itu hipotesis perlu diuji untuk dapat diketahui kebenarannya.

Tanpa hipotesis proses pengumpulan data merupakan usaha pencarian yang buta, sebab hipotesis memberikan pedoman dan pengarahan pada penyelidikan atau pemecahan masalah. Disamping itu juga dapat membatasi data informasi yang relevan dan mengeliminasi data lain yang tidak berkaitan dengan permasalahannya. Pengumpulan data yang disertai dengan hipotesis itu menyarankan akan keterbatasan indera manusia dan alat-alat pengukur ciptaan manusia dalam menghadapi suatu masalah sosial (Kartono, 1990 : 79). Dengan demikian akan terkonsentrasikan pada usaha pencarian aspek-aspek tertentu saja dari masalahnya, sehingga bisa direduksi kesalahan dan kesesatan dalam usaha pengumpulan data tersebut. Berdasarkan beberapa penjelasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka untuk dapat menjawab

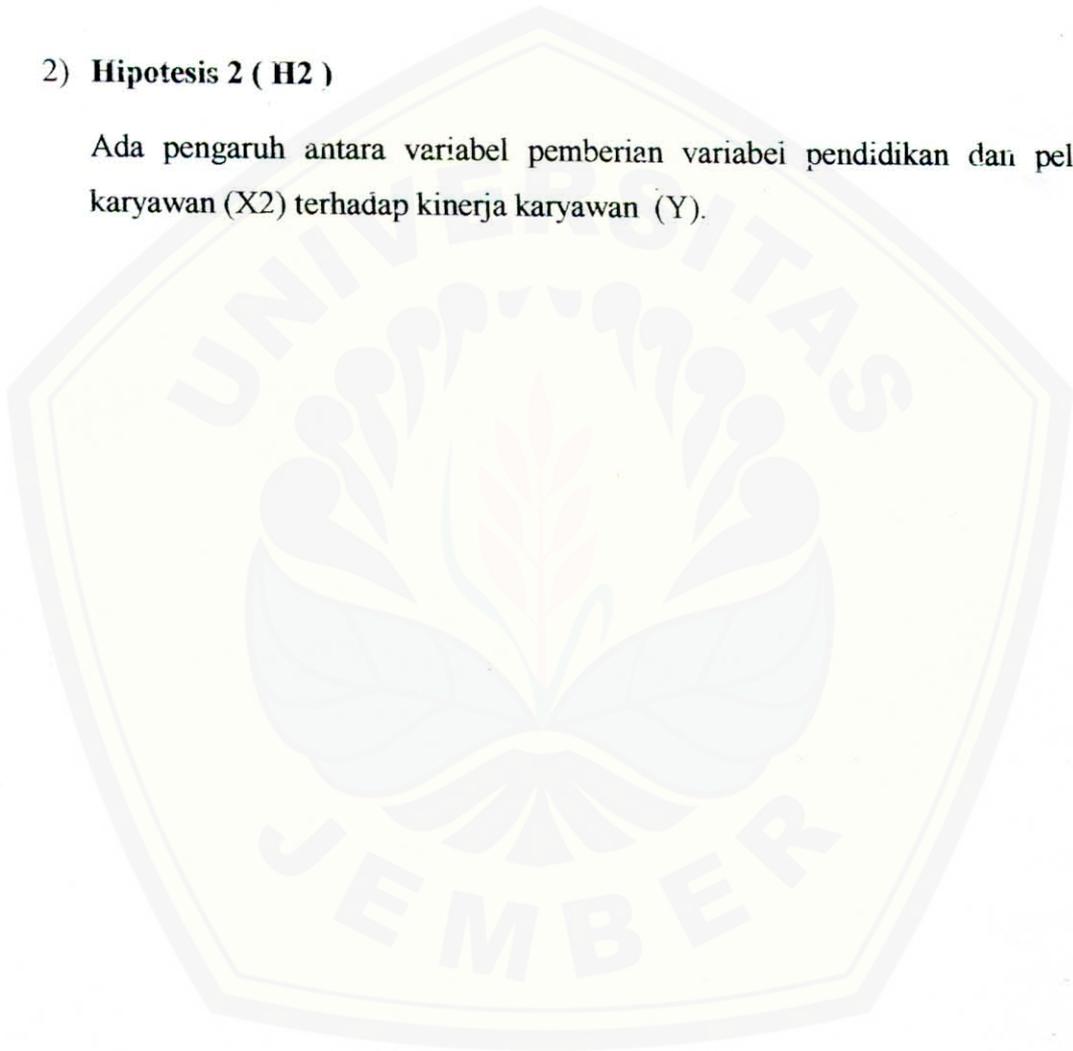
permasalahan dan guna mencapai tujuan penelitian, telah dirumuskan model hipotesis penelitian untuk diuji kebenarannya sebagai berikut:

1) **Hipotesis 1 (H1)**

Ada pengaruh antara variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

2) **Hipotesis 2 (H2)**

Ada pengaruh antara variabel pemberian variabel pendidikan dan pelatihan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis, 1974, *Karya Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Amstrong, Mitchel, 1988, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Eltex Media Computindo.
- Arikunto, Suharsimi, 1989, *Manajemen Penelitian*, Bandung : Alumni.
- As'at, Moch., 1991, *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty, Edisi IV.
- Dharma, Agus, 1986, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali, Edisi I.
- Effendi, Onang U, 1992, *Human Realtion dan Publiik Realtion dalam Manajemen*, Bandung : Alumni.
- Gibson James L., Ivancevich John M and Donnely James H, Jr, 1992, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan Djoerban Wahid dari *Organizations*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hadi, Sutrisno, 1989, *Metodologi Research*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- , 1990, *Metodologi Research, Penulisan Paper, Skripsi, Thesis dan Desertasi*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Handoko, TH., 1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Hariman dan Hilgert, 1982, *Manajemen Personalia*, Bandung : Alumni.
- Islamy, M. Irfan, 1996, *Perilaku Kekuasaan Pemimpin Lokal*, Desertasi, Surabaya : Universitas Erlangga.
- Liang Gie, The., 1986, *Kamus Administrasi*, Jakarta, PT. Gunung Agung
- Manuiling, 1994, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta, Gunung Agung.
- Musanef, 1996, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta : Haji Masagung.
- Notoadmodjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Poerwono, H., 1978, *Tata Personalia*, Jakarta, Jambatan.

- Pandojo dan Husnan, 1983, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE.
- Saydam, Gouzali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung.
- Siagan, Sondang P, 1989, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Haji Masagung, Cet. Kelima.
- , 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri, dan Effendy, 1986, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Gunung Agung.
- Sugiono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Swasto, Bambang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- , 1997, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Syarief, Rusli, 1987, *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tampubolon, 1970, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta : BPFE, UGM.
- Thoha, Miftah, 1992, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : CV. Rajawali.
- Tulus, M.A., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Wahana Comp., 2000, *SPSS for Windows 6,0*, Yogyakarta : Andi.
- Wahjo Sumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Warsowiwoho, 1996, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, 1986, *Perilaku Organisasi*, Bandung : Tarsito.
- Wright, Kerlinger, Fred N and Pedhazur, 1991, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Terjemahan A. Taufik, Semarang : Nur Cahaya
- Yulk, Gary A. and Wexley, 1989, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Muh. Shobaruddin dari *Organizations Behavior*, Jakarta : Bina Aksara.

Lampiran I

**DAFTAR PERTANYAAN
PENGARUH PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(Studi pada Kota Administratif Jember)

PENDAHULUAN

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

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

I. IDENTITAS RESPONDEN

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

II. VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

A. PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN (X1)

A.1. Pengikutsertaan

1. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan para karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan ?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Dalam pengambilan keputusan, apakah usul dan gagasan yang saudara sampaikan selalu diterima oleh pimpinan saudara ?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

A.2. Komunikasi

1. Apakah pimpinan saudara sering mengadakan rapat atau pertemuan resmi lainnya dalam rangka penyelesaian pekerjaan?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Agar tidak timbul kejenuhan dalam bekerja, apakah pimpinan saudara sering mengajak karyawannya untuk berekreasi?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

A.3. Pengakuan

1. Apakah pimpinan saudara sering menjanjikan bonus, hadiah atau penghargaan lainnya terhadap karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Apakah pimpinan saudara selalu merealisasikan janji pemberian bonus atau hadiah tersebut?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

A.4. Delegasi

1. Apakah pimpinan saudara selalu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Apakah pimpinan saudara memberi kesempatan para karyawan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tanggung jawab pimpinan?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

A.5. Perhatian timbal balik

1. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Apakah pimpinan Saudara memberi kesempatan bawahan untuk mengembangkan kariernya?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

B. PENDIDIKAN DAN LATIHAN (X2)

B.1. Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Kerja (*On The Job*)

1. Apakah dengan rotasi jabatan dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan Saudara dalam pelaksanaan tugas-tugas?
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
2. Apakah dengan penugasan sementara, dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan Saudara dalam pelaksanaan tugas-tugas?
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. cukup setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

3. Apakah program magang, dapat membantu dalam menambah pengetahuan dan ketrampilan Saudara dalam pelaksanaan tugas-tugas?
- a. sangat tidak setuju c. cukup setuju e. sangat setuju
b. tidak setuju d. setuju

B.2. Pendidikan Dan Pelatihan Di Luar Lingkungan Kerja (*Off The Job*)

1. Apakah pendidikan dalam jabatan (pendidikan penjenjangan) dapat menambah kemampuan Saudara dalam menyelesaikan tugas pekerjaan?
- a. sangat tidak setuju c. cukup setuju e. sangat setuju
b. tidak setuju d. setuju
2. Apakah pendidikan formal karyawan (SD, SMP, SMU, S-1, S-2) berpengaruh pada kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya?
- a. sangat tidak setuju c. cukup setuju e. sangat setuju
b. tidak setuju d. setuju
3. Apakah program pengembangan eksekutif (kursus-kursus atau pelatihan-pelatihan) bagi karyawan berpengaruh pada kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya?
- a. sangat tidak setuju c. cukup setuju e. sangat setuju
b. tidak setuju d. setuju
4. Apakah karyawan yang sering mengikuti seminar atau konferensi berpengaruh pada kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya?
- a. sangat tidak setuju c. cukup setuju e. sangat setuju
b. tidak setuju d. setuju

C. KINERJA KARYAWAN

C.1. Kuantitas Pekerjaan

1. Apakah dalam menyelesaikan tugas-tugas selalu ditetapkan suatu target tertentu?
- a. tidak pernah c. cukup sering e. sangat sering
b. jarang d. sering
2. Apakah saudara selalu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saudara sesuai dengan target yang ditetapkan?

- a. tidak pernah
- b. jarang
- c. cukup sering
- d. sering
- e. sangat sering

C.2. Kualitas

1. Apakah saudara selalu berusaha mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepada saudara secara teliti?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Apakah saudara selalu memperhatikan mutu dalam penyelesaian pekerjaan / tugas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

C.3. Ketetapan waktu

1. Apakah saudara menyelesaikan tugas-tugas selalu ditetapkan target waktu?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering
2. Apakah saudara selalu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saudara sesuai dengan target waktu yang ditetapkan?
 - a. tidak pernah
 - b. jarang
 - c. cukup sering
 - d. sering
 - e. sangat sering

LAMPIRAN : 2

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL MOTIVASI (X1)

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	Total x1	Rata- rata x1	Skor Rata-rata x1
1	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	42.00	4.2	4
2	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	42.00	4.2	4
3	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	38.00	3.8	4
4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	40.00	4.0	4
5	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	39.00	3.9	4
6	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00	4.5	4
7	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	42.00	4.2	4
8	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	41.00	4.1	4
9	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	35.00	3.5	3
10	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	39.00	3.9	4
11	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	45.00	4.5	4
12	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	45.00	4.5	4
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	50.00	5.0	5
14	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	39.00	3.9	4
15	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	35.00	3.5	3
16	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	40.00	4.0	4
17	3.00	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	5.00	5.00	40.00	4.0	4
18	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00	5.00	43.00	4.3	4
19	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	44.00	4.4	4
20	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	41.00	4.1	4
21	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	40.00	4.0	4
22	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	41.00	4.1	4
23	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00	31.00	3.1	4
24	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	34.00	3.4	3
25	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	41.00	4.1	4
26	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	39.00	3.9	4
27	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	46.00	4.6	5
28	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	47.00	4.7	5
29	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	48.00	4.8	5
30	5.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	39.00	3.9	4
31	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	42.00	4.2	4
32	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	40.00	4.0	4
33	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	41.00	4.1	4
34	4.00	5.00	3.00	2.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	42.00	4.2	4

**REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X2)**

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	Total x2	Rata- rata x2	Skor Rata-rata x2
1	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	31.00	3.4	3
2	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	30.00	3.3	3
3	3.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	28.00	3.1	3
4	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	30.00	3.3	3
5	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00	30.00	3.3	3
6	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	34.00	3.8	4
7	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	33.00	3.7	4
8	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	31.00	3.4	3
9	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	25.00	2.8	3
10	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	25.00	2.8	3
11	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	32.00	3.6	4
12	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	32.00	3.6	4
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	35.00	3.9	4
14	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00	28.00	3.1	3
15	3.00	4.00	2.00	5.00	3.00	4.00	5.00	26.00	2.9	3
16	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	29.00	3.2	3
17	4.00	2.00	5.00	4.00	2.00	2.00	4.00	23.00	2.6	3
18	5.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00	4.00	27.00	3.0	3
19	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	31.00	3.4	3
20	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00	29.00	3.2	3
21	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	28.00	3.1	3
22	5.00	4.00	5.00	4.00	1.00	5.00	5.00	29.00	3.2	3
23	4.00	2.00	5.00	3.00	1.00	5.00	4.00	24.00	2.7	3
24	4.00	3.00	5.00	1.00	5.00	4.00	4.00	26.00	2.9	3
25	3.00	4.00	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	29.00	3.2	3
26	5.00	5.00	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	27.00	3.0	3
27	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	32.00	3.6	4
28	5.00	5.00	2.00	4.00	3.00	4.00	5.00	28.00	3.1	3
29	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	31.00	3.4	3
30	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	29.00	3.2	3
31	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	30.00	3.3	3
32	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	30.00	3.3	3
33	4.00	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	30.00	3.3	3
34	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	31.00	3.4	3

**REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KINERJA KARYAWAN (X3)**

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	Total x3	Rata- rata x3	Skor Rata-rata x3
1	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	27.00	4.5	3.00
2	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	26.00	4.3	3.00
3	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
4	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00	4.3	3.00
5	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
6	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	27.00	4.5	3.00
7	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00	4.3	2.00
8	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	27.00	4.5	3.00
9	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	18.00	3.0	4.00
10	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	20.00	3.3	2.00
11	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	29.00	4.8	4.00
12	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	26.00	4.3	3.00
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	30.00	5.0	2.00
14	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
15	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
16	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
17	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	26.00	4.3	4.00
18	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	26.00	4.3	4.00
19	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
20	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	23.00	3.8	4.00
21	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	23.00	3.8	4.00
22	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00	4.3	4.00
23	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	20.00	3.3	4.00
24	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
25	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	23.00	3.8	3.00
26	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00	4.3	3.00
27	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00	4.0	3.00
28	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	26.00	4.3	2.00
29	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	29.00	4.8	3.00
30	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	26.00	4.3	3.00
31	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	27.00	4.5	3.00
32	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	26.00	4.3	2.00
33	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	27.00	4.5	3.00
34	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	29.00	4.8	3.00

Lampiran 3

DISTRIBUSI VARIABEL PENELITIAN

FREQUENCIES

VARIABLES = x1 ms x2 ms x3 ms

/STATISTICS = MEAN MEDIAN MODE

MEAN SCORE X1

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Cukup Sering	3,00	3	8,8	8,8	8,8
Sering	4,00	27	40,0	40,0	100,0
Sangat Sering	5,00	4	11,8	11,8	
	Total	34	100,0	100,0	

N of cases 3,400
34 Median 4,000
Missing case 0 Mode 4,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 10 (sepuluh) pertanyaan dalam variabel pemberian motivasi oleh pemimpin (X1).

MEAN SCORE X2

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Cukup Setuju	3,00	28	82,4	20,0	20,0
Setuju	4,00	6	17,6	76,7	96,7
	Total	34	100,0	100,0	

N of cases 2,833
34 Median 3,000
Missing case 0 Mode 3,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 7 (tujuh) pertanyaan dalam variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2).

MEAN SCORE X3

Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Pernah	2,00	5	14,7	13,3	13,3
Cukup Sering	3,00	21	61,8	60,0	73,3
Sering	4,00	8	23,5	26,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

N of cases 3,133
34 Median 3,000
Missing case 0 Mode 3,000

Keterangan : Distribusi frekuensi di atas merupakan nilai rata-rata dari 6 (enam) pertanyaan dalam variabel Kinerja Karyawan (X3).

Lampiran 4

VALIDITAS DAN RELIABILITAS

UJI VALIDITAS
IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN

/ VARIABLES = x1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10

/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

	x1	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
	1,000 (34) p=0.000	0,6152 (34) p=0.000	0,6129 (34) p=0.000	0,5268 (34) p=0.003	0,4694 (34) p=0.009	0,3914 (34) p=0.032
x1.6	0,5187 (34) p=0.003					
x1.7	0,5197 (34) p=0.003					
x1.8	0,3925 (34) p=0.032					
x1.9	0,5939 (34) p=0.001					
x1.10	0,4392 (34) p=0.015					

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coeffisient cannot be computed

IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

/ VARIABLES = x2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7

/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

	x2	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
	1,000 (34) p=0.000	0,7450 (34) p=0.000	0,4076 (34) p=0.025	0,6192 (34) p=0.000	0,7848 (34) p=0.000	0,6903 (34) p=0.000
x1.6	0,7528 (34) p=0.000					
x1.7	0,5599 (34) p=0.001					

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coeffisient cannot be computed

IDENTITAS ITEM

CORRELATIONS = KINERJA KARYAWAN

/ VARIABLES = x3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6

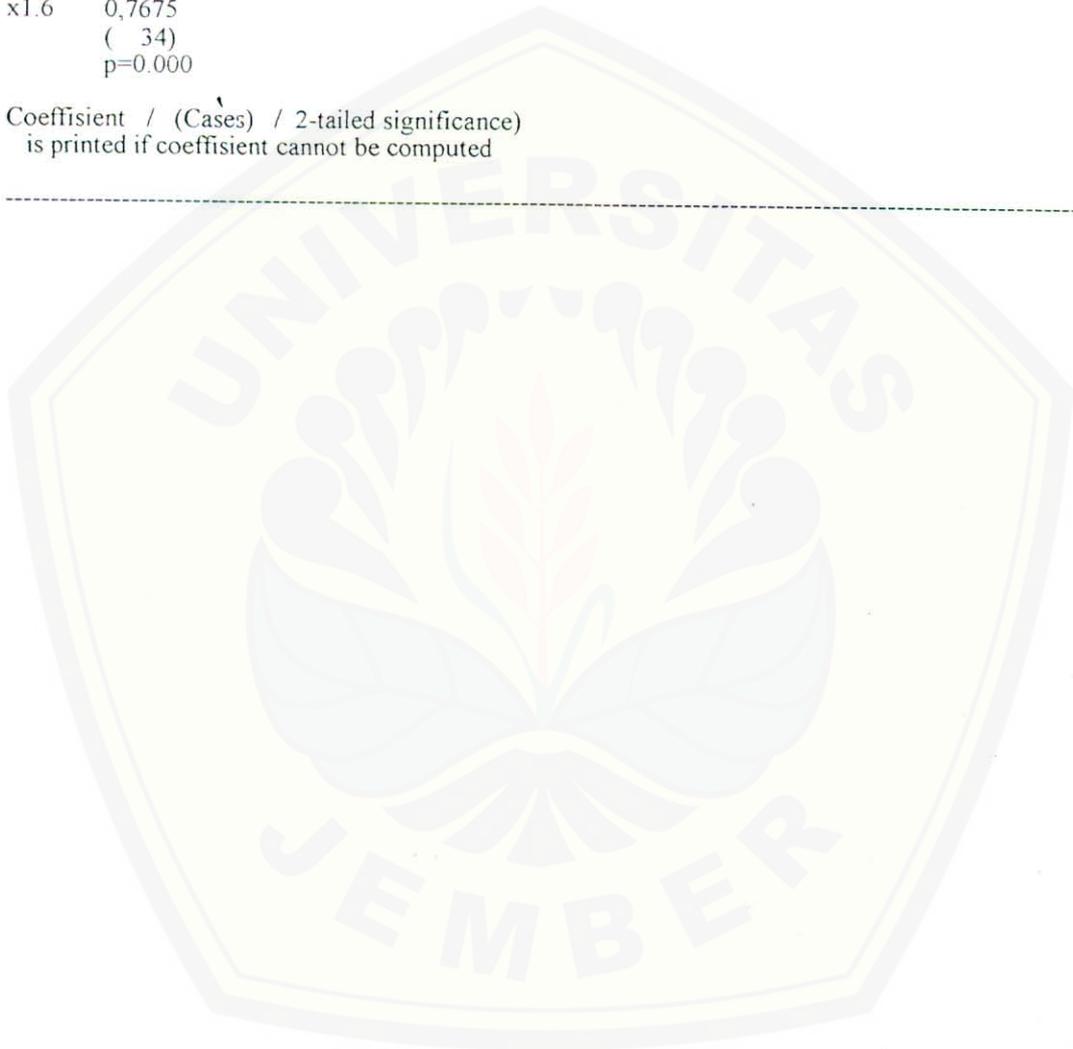
/ PRINT = TWOTAIL SIG

/ MISSING = PAIRWISE

--Correlation Coefficients --

x3	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5
1,000	0,8131	0,5973	0,8351	0,8238	0,7863
(34)	(34)	(34)	(34)	(34)	(34)
p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000
x1.6	0,7675				
	(34)				
	p=0.000				

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
is printed if coeffisient cannot be computed



REABILITAS VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN

REABILITY=x1 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|-----|-------|--|
| 1. | x1.1 | Memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan |
| 2. | x1.2 | Menerima usul dan gagasan |
| 3. | x1.3 | Mengadakan rapat dan pertemuan |
| 4. | x1.4 | Mengajak karyawan rekreasi |
| 5. | x1.5 | Memberikan bonus dan hadiah |
| 6. | x1.6 | Memberi ucapan terima kasih |
| 7. | x1.7 | Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab |
| 8. | x1.8 | Memberi kesempatan melaksanakan tanggung jawab |
| 9. | x1.9 | Memberi kesempatan meningkatkan pengetahuan |
| 10. | x1.10 | Memberi kesempatan mengembangkan karier |

Reliability Coefficients
 N of Caese = 34,0
 Alpha = 0,6838

N of Items = 10

REABILITY=x2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|----|------|--|
| 1. | x2.1 | Rotasi Jabatan |
| 2. | x2.2 | Penugasan sementara |
| 3. | x2.3 | Program magang |
| 4. | x2.4 | Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan |
| 5. | x2.5 | Pendidikan formal |
| 6. | x2.6 | Program Eksekutif |
| 7. | x2.7 | Kegiatan Seminar |

Reliability Coefficients
 N of Caese = 34,0
 Alpha = 0,8306

N of Items = 7

REABILITY=x3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6
 / FORMAT=LABELS
 / SCALE (ALPHA)=ALL/MODE=ALPHA

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C S A L E (ALPHA)

- | | | |
|----|------|--------------------------------------|
| 1. | x3.1 | Penetapan target |
| 2. | x3.2 | Kesesuaian tugas dengan target |
| 3. | x3.3 | Ketelitian pekerjaan |
| 4. | x3.4 | Mutu penyelesaian pekerjaan |
| 5. | x3.5 | Penetapan target waktu |
| 6. | x3.6 | Kesesuaian tugas dengan target waktu |

Reliability Coefficients
 N of Caese = 34,0
 Alpha = 0,8684

N of Items = 6

Lampiran 5

KORELASI ANTAR VARIABEL PENELITIAN

CORRELATIONS
 VARIABLES = x1 x2 x3
 PRINT = TWOTAIL SIG
 STATISTICS XPROD
 MISSING=PAIRWISE

Variables	Cases	Cross-Prod Dev	Variance-Covar
X1	34	178,1333	6,1425
X2	34	201,9333	6,9632
X3	34	227,0667	7,8299

--Correlation Coefficients --

x1	x2	x3
1,000 (34) p= ,	0,5537 (34) p=0,002	0,6443 (34) p=0,000
0,5537 (34) p=0,002	1,000 (34) p= ,	0,7023 (34) p=0,000
0,6443 (34) p=0,000	0,7023 (34) p=0,000	1,000 (34) p= ,

Coeffisient / (Cases) / 2-tailed significance)
 is printed if coeffisient cannot be computed

Lampiran 6

ANALISIS REGRESI GANDA

REGRESI GANDA VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y)

```
>REGRESSION
> /MISSING LISTWISE
> /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
> /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
> /NOORIGIN
> /DEPENDENT x2
> /METHOD=ENTER x1
```

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. Y KINERJA KARYAWAN
Block Number 1 Method: Enter X

Variable(s) Entered on Step Number

1.. X PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Mutiple R .71984
R Square .51818
Adjusted R Square .50312
Standard Error 1,21492

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	50,79652	50,79652
Residual	32	47,23289	1,47603
F =	34,41434	Signif F = ,0000	

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
X	,198083	,033766	,719845	5,866	,0000
(Constant)	2,699434	2,381672		1,133	,2655

End Block Number 1 All requested variables entered

Digital Repository Universitas Jember

REGRESI GANDA VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PIMPINAN (X1) DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X2) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y)

```
>REGRESSION
> /MISSING LISTWISE
> /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
> /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
> /NOORIGIN
> /DEPENDENT x3
> /METHOD=ENTER x1 x2
```

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. Y KINERJA KARYAWAN
Block Number 1 Method: Enter X1 X2

Variable(s) Entered on Step Number

1.. X2 PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
2.. X1 PEMBERIAN MOTIVASI OLEH PEMIMPIN

Multiple R ,72150
R Square ,52056
Adjusted R Square ,48962
Standard Error 1,23131

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	51,02972	25,51486
Residual	31	46,99969	1,51612
=	16,82906	Signif F = ,0000	

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
X1	,169320	,080930	,386915	2,092	,0447
X2	,241323	,115444	,386581	2,090	,0449
(Constant)	2,617496	2,422826		1,080	,2883

End Block Number 1 All requested variables entered

