



**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI MELALUI MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

EFFECT OF EMPLOYEE TRAINING AND COMMUNICATIONS
ORGANIZATION THROUGH MOTIVATION TO PERFORMANCE OF
EMPLOYEES IN TAX SERVICE OFFICE PRATAMA JEMBER

SKRIPSI

Oleh:

Irma Mawadah

NIM.140810201238

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2016**



**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI MELALUI MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAKPRATAMA JEMBER**

EFFECT OF EMPLOYEE TRAINING AND COMMUNICATIONS
ORGANIZATION THROUGH MOTIVATION TO PERFORMANCE OF
EMPLOYEES IN TAX SERVICE OFFICE PRATAMA JEMBER

SKRIPSI

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

Oleh:

Irma Mawadah

NIM.140810201238

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Irma Mawadah
Nim : 140810201238
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Komunikasi Organisasi
Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar 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-benarnya, 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, 20 Oktober 2016

Yang menyatakan,

Irma Mawadah

NIM : 140810201238

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi :Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Komunikasi Organisasi
Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember

Nama Mahasiswa : Irma Mawadah

NIM : 140810201238

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : Oktober 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K. Tobing., S.E., M. Si

NIP. 197412122000122001

Drs. Agus Priyonono.,M.M.

NIP. 196010161987021001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI MELALUI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Irma MAwadah

NIM : 140810201238

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal: Oktober 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Markus Apriono., M.M : (.....)
NIP. 196404041989021001

Sekretaris : Hadi Paramu., SE., MBA., Ph. D : (.....)
NIP. 196901201993031002

Anggota : Drs. Adi Prasodjo M. P : (.....)
NIP. 195505161987031001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Pas Foto
4 x 6
Sesuai ijazah

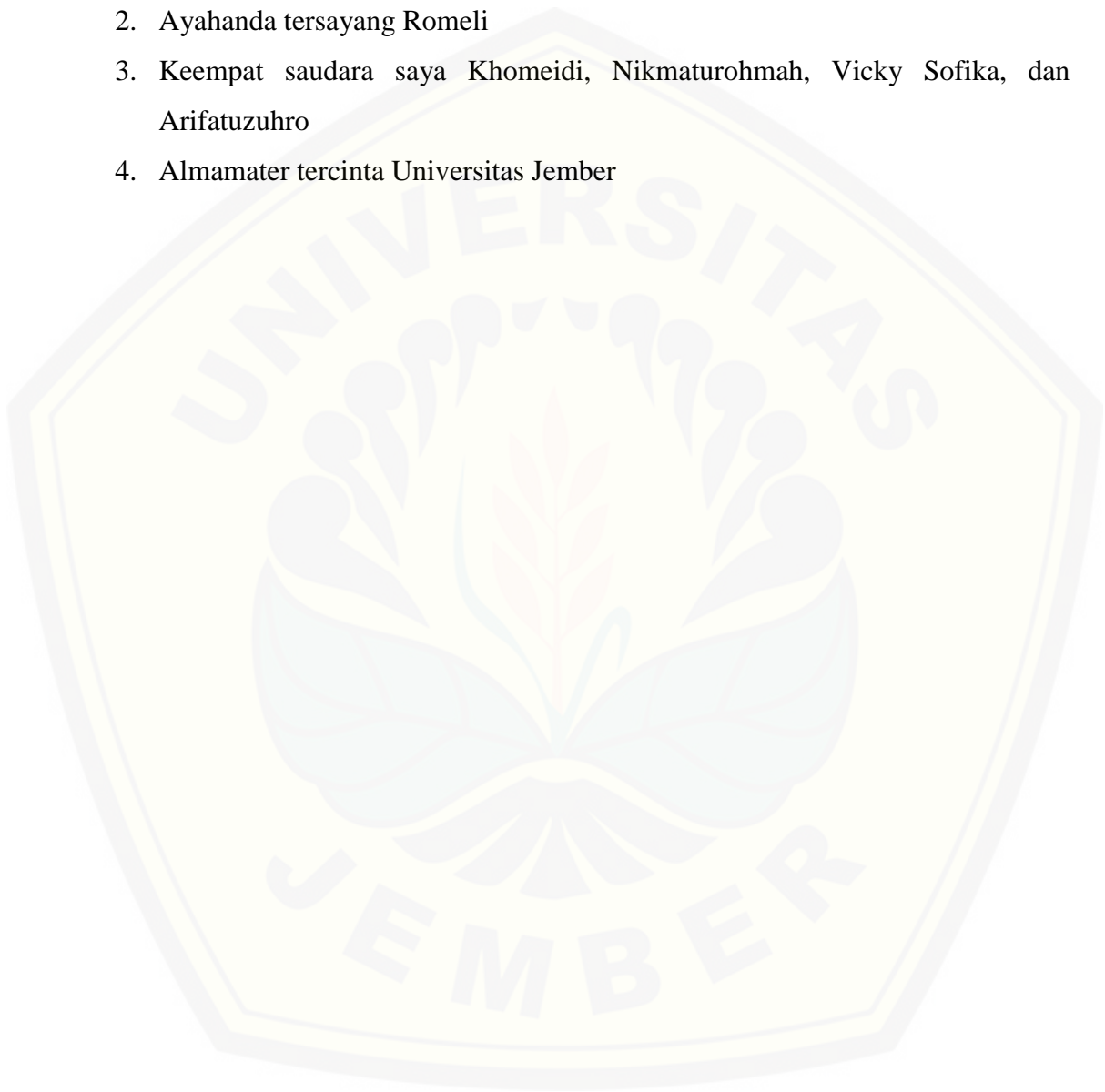
Dr. M. Miqdad, SE., MM., Ak., CA

NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Ibunda tercinta Siti Halimatus. S
2. Ayahanda tersayang Romeli
3. Keempat saudara saya Khomeidi, Nikmaturohmah, Vicky Sofika, dan Arifatuzuhro
4. Almamater tercinta Universitas Jember



MOTO

Barang siapa bersungguh sungguh maka akan mendapatkan (peribahasa arab)

Suatu pekerjaan yang paling tak kunjung bisa terselesaikan adalah pekerjaan yang tak pernah dimulai

(JR Tolkien)

Kesempatan ada untuk sukses di setiap kondisi dapat diukur oleh seberapa besar kepercayaan anda pada diri sendiri

(Robert Collier)



RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember; Irma Mawadah; 140810201238; 2014; 108 halaman; Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Keberadaan pajak sangat penting dalam keberlangsungan kegiatan pemerintahan, karena pajak merupakan salah satu sumber penerimaan negara. Masyarakat kini mulai sadar akan pentingnya membayar pajak, sehingga Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember harus dapat memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak dalam upaya memberikan rasa puas dan menumbuhkan kepercayaan terhadap wajib pajak. Pelatihan karyawan dan komunikasi organisasi merupakan salah satu kegiatan penting yang harus dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan sesuai dengan tingkat jabatan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan dan komunikasi organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Jember.

Penelitian ini dilakukan dengan memilih responden pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang dipilih secara *random*. Pendidikan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember terdiri dari lulusan SMA/ sederajat, diploma, S1, dan S2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari hasil wawancara menggunakan kuisisioner pada 59 responden yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik *random sampling*. Pengambilan sampel yang digunakan ketika populasi memiliki peluang sama untuk dijadikan sampel penelitian. Metode yang digunakan adalah *path analysis* untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan komunikasi organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja disana.

Sesuai dengan rumusan masalahada empat yaitu pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karayawan, pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan karyawan melalui motivasi terhadap kinerja karayawan, dan pengaruh komunikasi organisasi melalui motivasi terhadap

kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan karyawan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Hal ini dikarenakan pelatihan yang telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tuntutan pekerjaan yang ada. sebagai contoh kesesuaian materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Komunikasi organisasi yang terjadi dalam lingkungan kerja sangat mendukung kinerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk memperlancar komunikasi antara satu bagian dengan bagian yang lain. Sebagai contoh salah satu pendukung komunikasi organisasi yang mendukung yaitu aplikasi *whatsapp*. fitur tersebut mendukung untuk membuat obrolan grup sesuai dengan keinginan pemakai, selain sangat mudah dioperasikan aplikasi ini dinilai efektif untuk memperlancar pertukan komunikasi organisasi dalam Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

SUMMARY

Influence of Employee Training and Organizational Communication Through Motivation on Employee Performance at the Tax Office Primary Jember; Irma mawadah; 140810201238; 2014; 108 pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember

The existence of tax is essential in the continuity of government, because the tax is one source of state revenue. People now started to realize the importance of paying taxes, so the Tax Office Primary Jember should be able to provide excellent service to the taxpayer in order to provide a sense of satisfaction and lent credence to the taxpayer. Employee training and organizational communication is one of the important activities that must be carried out employee in performing the tasks assigned in accordance with the level of existing positions. This study aims to determine the effect of employee training and organizational communication through motivation on employee performance in the Tax Office Jember.

This research was conducted by selecting an employee respondents Tax Office Primary Jember elected random. Pendidikan employees Tax Office Primary Jember consists of a high school graduate / equivalent, diploma, S1, and S2. The data used in this study are primary data. The primary data obtained from interviews using a questionnaire at 59 respondents who have been determined by using random sampling techniques. Sampling is used when the population has an equal opportunity for the research sample. The method used is path analysis to determine the effect of job training and organizational communication through motivation on the performance of employees who worked there.

In accordance with the formulation masalahada four is the influence on the performance karyawan employee training, organizational communication influence on employee performance, employee training through motivational influence on the performance karyawan, and the influence of organizational communication through motivation on employee performance. The results show employee training and organizational communication have a significant effect on

the performance of employees in the Tax Office Primary Jember. This is because the training that has been conducted in accordance with employees' needs and demands of a job there. For example, the suitability of training materials with the demands of a job there. Organizational communication that occur in the work environment is very supportive of employee performance. This was done to facilitate communication between one part and another. For example one communication supporting organizations that support the application of whatsapp. The feature supports to create a group chat accordance with the wishes of users, in addition to very easy to operate the application is considered effective to facilitate communication pertukan organization in the Tax Office Primary Jember.



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- a. M. Miqdad., S.E., M. M., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Handriyono M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Dr. Diana Suliati K. Tobing., SE., M. Si., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- e. Drs. Agus Priyono., M. M., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- f. Drs. Markus Apriono., M. M selaku ketua dosen penguji yang telah memberikan masukan sehingga skripsi ini mampu terselesaikan dengan baik.

- g. Hadi Paramu., S. E. MBA., Ph. D., selaku sekretaris dosen penguji yang telah memberikan masukan sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan dengan baik.
- h. Drs. Adi Prasodjo., M. P., selaku anggota dosen penguji yang telah memberikan masukan sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan dengan baik.
- i. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- j. Kedua orang tuaku Bapak Romeli dan Ibu Siti Halimatus S yang telah memberikan kasih sayang, motivasi dan dukungan doa selama ini.
- k. Sodaraku tercinta Khomeidi, Nikamurahmah, Vicky Sofika, dan Arifatuzuhro. Terimakasih atas kasih sayang, dukungan doa, perhatian dan bantuannya yang telah diberikan untuk penulis selama ini.
- l. Teman teman kosan j48 terima kasih atas dorongan dan doa yang telah diberikan untuk penulis selama ini.
- m. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2014 alih jenjang.
- n. Seluruh staf dan karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, terimakasih telah memberikan bantuan informasi dan doa kepada penulis.
- o. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat 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, 18 Oktober 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTO.....	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pelatihan Karyawan	7
2.1.2 Komunikasi Organisasi	13
2.1.3 Motivasi	20
2.1.4 Kinerja Karyawan	24
2.1.5 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.1.6 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	25
2.1.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	25

2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	29
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Rancangan Penelitian	32
3.2 Populasi dan Sampel	32
3.2.1 Populasi.....	32
3.2.2 Sampel.....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	33
3.5 Identifikasi Variabel.....	34
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	35
3.7 Metode Analisis Data.....	36
3.7.1 Uji Instrumen	36
3.7.2 Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	39
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	40
3.7.4 Uji Hipotesis	41
3.7.5 Menghitung Jalur	42
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Hasil Penelitian	46
4.1.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember	46
4.1.2 Visi	47
4.1.3 Misi	47
4.1.4 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember	48
4.2 Deskripsi Umum Responden.....	51
4.3 Uji Instrumen Data	52
4.4 Analisis Jalur (<i>Path analysis</i>)	55
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	58
4.6 Uji Hipotesis	64
4.7 Pembahasan.....	63

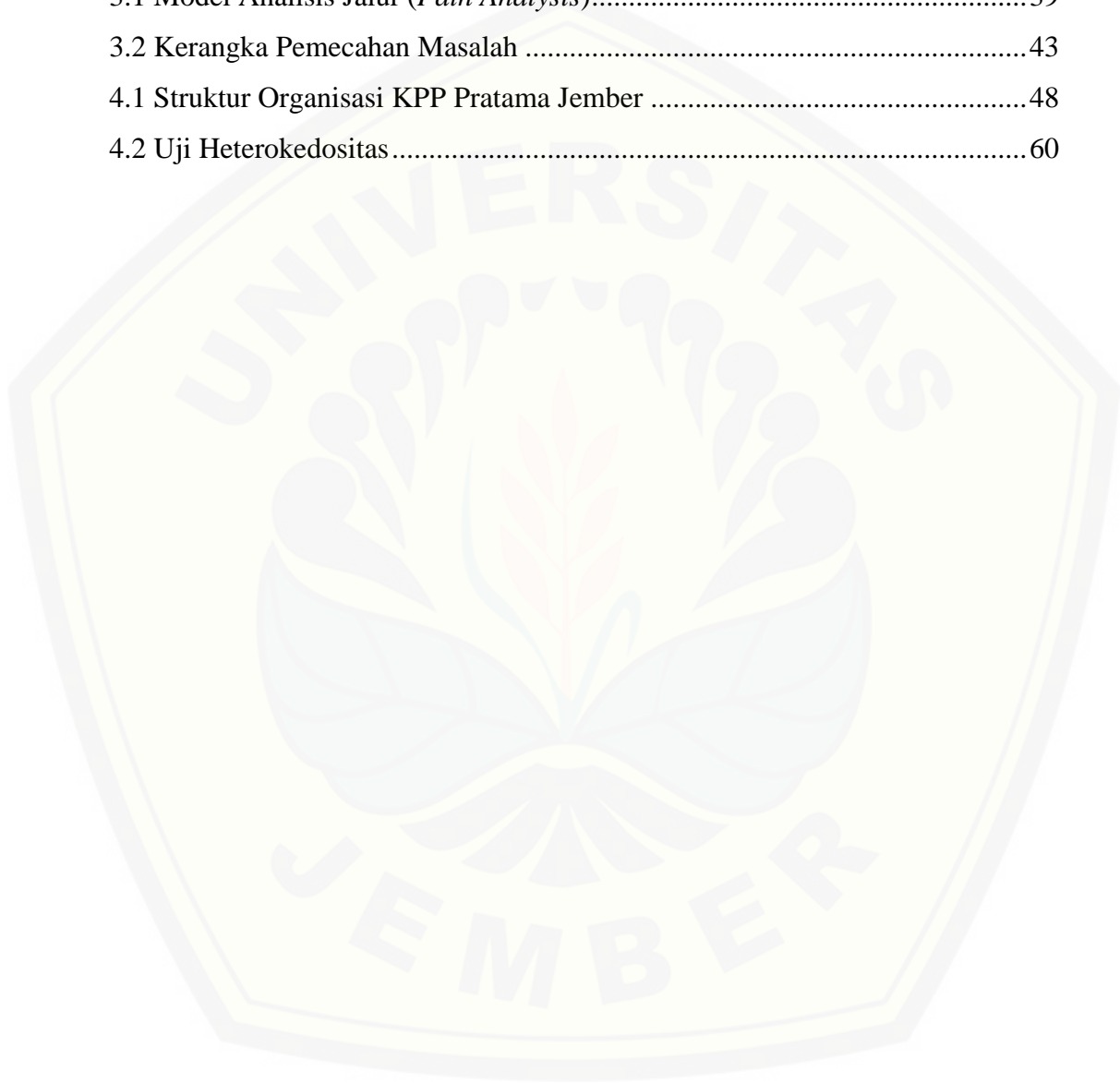
4.7.1 Pelatihan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember	63
4.7.2 Komunikasi Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember	64
4.7.3 Pelatihan Melalui Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember	65
4.7.4 Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember	66
4.8 Keterbatasan	68
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya.....	28
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	33
4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner Penelitian.....	51
4.2 Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	51
4.3 Statistik Deskriptif Pendidikan Responden Penelitian.....	52
4.4 Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran.....	52
4.5 Hasil Uji Reabilitas.....	54
4.6 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	55
4.7 Analisis <i>Path</i> Pengaruh Langsung.....	56
4.8 Analisis <i>Path</i> Pengaruh Tidak langsung.....	57
4.9 Analisis Path Pengaruh Total.....	58
4.10 Hasil Uji Multikolinieritas.....	59
4.11 Hasil Uji t.....	61

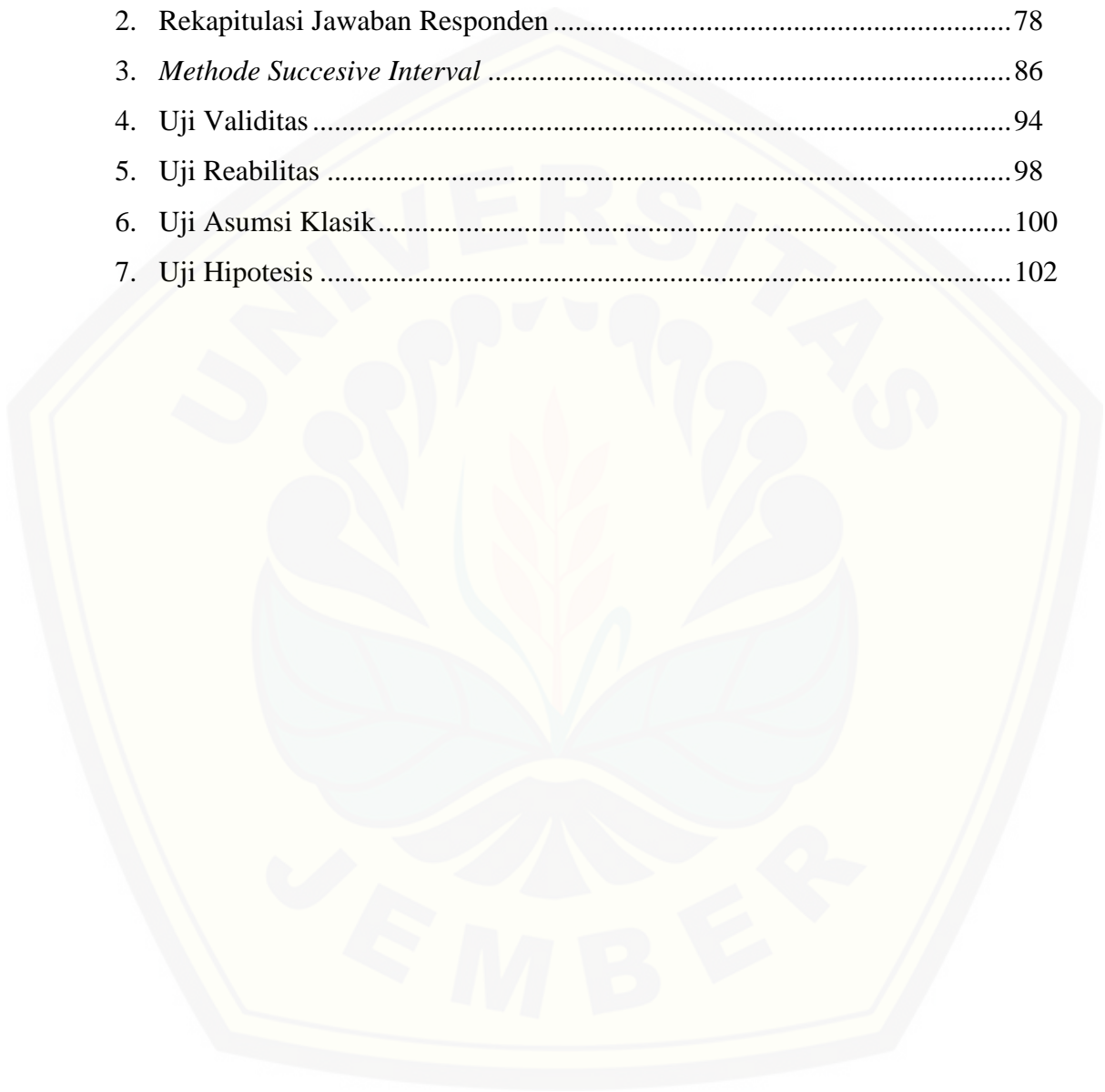
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	30
3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	39
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	43
4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Jember	48
4.2 Uji Heterokedositas	60



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian	74
2. Rekapitulasi Jawaban Responden	78
3. <i>Methode Succesive Interval</i>	86
4. Uji Validitas	94
5. Uji Reabilitas	98
6. Uji Asumsi Klasik.....	100
7. Uji Hipotesis	102



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan untuk menjawab tantangan kerja yang semakin kompleks. Karyawan dituntut dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan. Karyawan dihadapkan dengan berbagai macam pekerjaan yang ada dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang berbeda mulai. Kesulitan yang dialami karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan bermacam macam. Sudah menjadi rahasia umum bahwa kemampuan karyawan dalam perusahaan atau instansi perlu diperbarui, misalnya karyawan diberikan ketrampilan baru. Karyawan jika tidak diberi pelatihan maka akan mengalami kendala dalam pekerjaannya.

Pelatihan karyawan sangat penting dilakukan untuk menambah serta mengasah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor yang semakin hari semakin kompleks serta untuk menjawab persaingan dalam dunia kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan maka instansi berharap kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini tentunya akan berpengaruh positif baik bagi karyawan yang bekerja maupun bagi instansi tersebut. Menurut pasal 1 ayat 9 Undang Undang Nomer 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan (Henry. 2006:273).

Pada penelitian yang telah dilakukan Putu (2013) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar. Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 40 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F, uji t, dan *Standardized*

Coefficient Beta. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Njoja Meneer Semarang

Kemampuan karyawan dalam komunikasi organisasi sangat mempengaruhi motivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Djoko (2011:5), komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi antara satu antar individu melalui melalui berbagai media yang bertujuan untuk saling bertukar informasi baik komunikasi verbal maupun non verbal untuk mencapai tujuan yang ada. Seorang karyawan apabila mampu berkomunikasi dengan berbagai pihak dengan baik, maka pekerjaan yang di bebaskan cenderung lebih lancar dibanding dengan karyawan yang memiliki kesulitan dalam berkomunikasi. Semakin baik kemampuan seseorang dalam berkomunikasi dengan individu maupun kelompok maka pesan yang disampaikan semakin efektif.

Pada penelitian yang telah dilakukan Arif (2011) dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi Pada PT. Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 83 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F dan uji t. Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam penjelasan manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya (Malayu: 2003). Motivasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karena biasanya semakin tinggi motivasi seseorang dalam maka kinerjanya akan semakin baik. Motivasi karyawan yang rendah akan berpengaruh dalam kinerjanya dalam suatu instansi. Karyawan harus pandai membaca situasi terutama budaya instansi tempat dia bekerja. Karena hal ini berkaitan dengan keefektifan strategi berkomunikasi yang harus dilakukan karyawan tersebut. Berbagai macam komunikasi mulai dari komunikasi verbal dan nonverbal hendaknya harus dipahami karyawan agar

semakin mudah dalam mengerjakan tugas sesuai dengan budaya instansi yang ada. Kesulitan berkomunikasi dalam organisasi akan menyulitkan karyawan yang memiliki kendala dalam berkomunikasi, misalnya karyawan yang pendiam cenderung sulit berinteraksi sehingga jika ada kesulitan saat bekerja. Semakin kuat motivasi seseorang saat bekerja secara otomatis akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semua faktor yang telah disebutkan di atas akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Pada penelitian yang telah dilakukan Ismenia (2014) dengan judul Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste. Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 64 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste.

Menurut Anwar (2005:9) kinerja karyawan adalah hasil kualitas kerja seseorang yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu yang ditentukan. Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas karyawan, kerja sama dalam melaksanakan tugas, ketergantungan, semangat, dan kualitas personal karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka hasil kinerja akan semakin bagus. Hal ini tentunya akan berdampak baik bagi perusahaan sendiri khususnya.

Pada penelitian yang telah dilakukan Fendi Tahjudin Nor (2013) dengan judul Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo dengan jumlah sampel sebanyak 80 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik komunikasi organisasi pada PT. Srikandi Plastik Sidoarjo, maka motivasi karyawan juga akan semakin semakin maksimal.

Beberapa penelitian diatas memiliki hasil yang sama mengenai pengaruh pelatihan kerja, komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian perlu dilakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian sebelumnya namun dengan metode analisis yang berbeda. Obyek penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember merupakan salah satu instansi negara yang bergerak dalam bidang pelayanan kepada masyarakat. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember instansi yang setiap hari padat dengan orang yang mengurus pajak tahunan maupun bulanan dan lain lain. Tuntutan kerja yang tinggi dengan sumber daya manusia yang terbatas menjadi salah satu kendala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dalam menyelesaikan setiap target kerja. Karyawan dengan tuntutan kerja yang tinggi akan rentan menghadapi stres di lingkungan kerja. Oleh karena itu kemampuan karyawan dalam bekerja dan berkomunikasi penting ditingkatkan guna mempermudah pekerjaan mereka.

Setiap karyawan tentunya memiliki cara tersendiri untuk menyesuaikan tugas yang dibebankan sesuai dengan pelatihan karyawan dan komunikasi dalam organisasi yang telah mereka ikuti. Penulis mengetahui bahwa karyawan, komunikasi dalam organisasi, dan motivasi akan mempengaruhi kinerja karyawan di semua instansi terutama Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember. Dari latar belakang diatas penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?

- b. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
- c. Apakah pelatihan karyawan melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
- d. Apakah komunikasi organisasi melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan pelatihan karyawan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan komunikasi organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi instansi

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan yang bermanfaat bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dalam mengambil kebijakan khususnya dalam memberikan pelatihan kerja, komunikasi organisasi, dan motivasi guna meningkatkan produktifitas kinerja karyawan.

b. Akademisi

Sebagai informasi, pengetahuan dan juga dapat menjadi acuan dibidang manajemen khususnya sumber daya manusia.

c. Peneliti selanjutnya

Sebagai literatur bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pelatihan Karyawan

Pada dasarnya pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut pasal 1 ayat 9 Undang Undang Nomer 13 tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan terdiri atas serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, maupun perubahan sikap seseorang. Program pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu.

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan ketrampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan ketrampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Menurut Oemar (2000 : 10) yang dimaksud dengan pelatihan adalah Suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwirio (2002:199) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan

sikap yang layak. Menurut Anwar (2001 : 37). Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Sedangkan apabila karyawan atau pegawai organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan ketrampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diembannya. Dari uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi dengan sadar untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta merubah perilaku anggotanya dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi

Menurut Henry (2006:276), ada empat karakteristik perusahaan yang dapat menyelenggarakan praktik pelatihan yang paling efektif :

1. Manajemen memiliki puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan.
2. Pelatihan bertalian dengan tujuan dan strategis bisnis dan terkait erat dengan hasil laba usaha.
3. Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan yang dilaksanakan di semua lapisan organisasi secara berkesinambungan.
4. Terdapat komitmen yang mengintegrasikan sumber daya manusia yang membutuhkan untuk menyediakan waktu dan dana yang memadai kegiatan.

Menurut Henry (2006:276) tujuan pelatihan dapat dikelompokkan kedalam lima bidang yaitu:

1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena keterbatasan dan kurangnya kemampuan yang ada merupakan salah satu kandidat pelatihan.

Meskipun kita tahu bahwa pelatihan bukan satu satunya jalan keluar jika kinerja karyawan kurang maksimal. Program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah ini.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
Melalui pelatihan dipastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Semua karyawan di segala bidang hendaknya harus secara konstan mengetahui perkembangan kemajuan teknologi dan informasi agar kinerja semakin efektif. Jika semua karyawan bisa mengikuti perkembangan teknologi diharapkan ada integrasi antara kemajuan teknologi dan sumber manusia yang tersedia dalam suatu instansi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
Karyawan baru terkadang kurang menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*. Karyawan seharusnya mampu mencapai hasil kerja dengan standart mutu yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu proses seleksi karyawan yang tidak sempurna. Pelatihan juga berfungsi untuk mengisi *gap* antara prediksi kinerja karyawan baru dengan kinerja aktualnya. Karyawan harus mengikuti program pelatihan kerja yang diadakan oleh instansi.
4. Membantu memecahkan masalah operasional
Para manajer harus mencapai tujuan dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya yang ada. Kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia (*human technology resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologi. Karyawan diharapkan dapat mencapai target lebih dari dari tujuan yang telah ditentukan di awal. Hal ini terkadang menimbulkan konflik antar pribadi, standart kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan *turn over* karyawan yang tinggi. Pelatihan sangat penting dilaksanakan untuk memecahkan beberapa dilema yang terjadi dalam dunia kerja.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan yaitu dengan cara memotivasi karyawan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan karyawan merupakan salah satu kunci dalam sistem pengembangan karir. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan sangat berguna untuk karyawan dalam menyelesaikan tugas yang ada dan akan memudahkan transisi pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab yang lebih besar.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

Hari pertama di pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini bermacam macam, mulai perasaan senang, takut, gugup, dll. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Karena alasan ini beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara lancar.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan karyawan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan. Diharapkan program pelatihan karyawan dapat mengurangi beban kerja karyawan, efektifitas waktu, mengembangkan sifat positif terhadap perusahaan, dan menciptakan penghargaan kerja yang realistis.

indikator variabel pelatihan menurut Henru (2006:276) yaitu:

1. Ketrampilan (*skill*), keahlian yang didapat melalui pelatihan.
2. Konsep, adanya kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.
3. Peraturan, yaitu tata tertib yang diterapkan oleh perusahaan.
4. Perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

c. Manfaat Pelatihan

Menurut Henry (2006:278), manfaat pelatihan yang telah dilakukan sebagai berikut

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 kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

d. Jenis Pelatihan

Menurut Henry (2006:278), terdapat jenis – jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian (*skill training*) merupakan salah satu pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana yaitu kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian kinerja yang jeli. Selain itu berdasarkan pada identifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang (*retraining*)

Pelatihan ulang (*retraining*) merupakan subset pelatihan keahlian. Tujuannya yaitu memberikan pelatihan ulang kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah ubah.

3. Pelatihan lintas fungsional

Pada dasarnya organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan secara rinci. Akhir-akhir ini organisasi lebih mementingkan multikeahlian dibanding dengan spesialisasi. Pelatihan karyawan dengan berbagai metode menjadi semakin populer pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan. Beberapa pendekatan yang dilakukan yaitu:

- a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan sesuatu persepektif yang lebih luas kepada manajer dalam suatu bidang fungsional.

- b. Departemen dapat saling bertukar karyawan dalam periode tertentu sehingga diharapkan setiap karyawan mengembangkan suatu pemahaman mengenai aktivitas departemen lainnya.
- c. Pelatihan adalah kolega kerja, bagi karyawan yang berprestasi yang bertindak sebagai internal *on the job trainers* dapat menolong para karyawan mengembangkan keahlian aktivitas kerja lainnya.

4. Pelatihan tim

Tim adalah sekumpulan individu yang bekerja sama demi tujuanyang sama. Ada dua prinsip umum mengenai komposisi tim. Pertama seluruh kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu. Maka dari itu pelatihan bagi seorang karyawan sangat penting. Namun adakalanya pelatihan individu sebagai salah satu solusi, sehingga interaksi antar anggota tim harus mendapat perhatian lebih. Interaksi ini diharapkan akan menjadi praktik simulasi yang nyata dan hal ini fokus kepada interaksi anggota tim, perlengkapan, dan prosedur kerja. Kedua manajer kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota timnya secara teratur dan sering memberikan umpan balik. Mengkombinasikan kedua cara ini diharapkan akan membuat kinerja karyawan semakin baik.

5. Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas (*creativity training*) berdasarkan asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Ada berbagai macam cara untuk mengasah kreativitas seseorang salah satunya yaitu *brainstorming*, para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebass mungkin. Setelah gagasan dianggap cukup banyak, para partisipan diminta untuk melakukan penilaian rasional dari segi biaya dan kelayakan. Pengukuran efektivitas pelatihan meliputi :

a. Reaksi

Pengukuran reaksi ini biasanya terfokus pada perasaan partisipan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program, dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan secara lebih baik.

b. Hasil

Ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi, dan keahlian yang ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan yang telah diperoleh dari pelatihan harus dipraktekkan dan dievaluasi hasilnya dengan menggunakan tes tulis dan observasi.

c. Perilaku

Evaluasi perilaku dari program pelatihan untuk memeriksa partisipan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka.

d. Hasil

Hasil yang paling sulit dihubungkan adalah pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan efektivitas organisasional.

2.1.2 Komunikasi Organisasi

Menurut Djoko (2011:4), komunikasi adalah proses pertukaran informasi antara individu melalui berbagai macam sistem yang lazim digunakan, baik dengan simbol – simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Pada umumnya komunikasi paling tidak melibatkan antara dua orang atau lebih dalam proses pemindahan informasi dan dapat dilakukan dengan berbagai macam media komunikasi baik, lisan, tulisan, maupun sinyal nonverbal. Bentuk komunikasi ada bermacam macam yaitu komunikasi antar pribadi, komunikasi lintas budayadan komunikasi bisnis. Ketiga bentuk komunikasi ini sangat penting dalam organisasi karena berkaitan dengan keberhasilan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya bentuk dasar komunikasi ada dua yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Pertama, komunikasi verbal adalah salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis melalui pesan pesan bisnis kepada pihak lain baik secara tertulis maupun lisan. Contoh komunikasi verbal yaitu membuat dan mengirim surat, melakukan presentasi proposal, berdiskusi dengan teman sejawat, dll. Kedua, komunikasi non verbal yaitu bentuk pertukaran informasi antara satu orang dengan yang lain menggunakan gerakan tubuh, bahasa

tubuh, sebagai alat berkomunikasi dengan orang lain. Contohnya mengerutkan dahi untuk menunjukkan sedang berpikir keras, berpangku tangan menunjukkan seseorang sedang merasa sedih, menggelengkan kepala yang menunjukkan sikap menolak, dll. Kelebihan komunikasi non verbal yaitu dengan isyarat non verbal seseorang dapat menyimpulkan informasi yang sebenarnya terjadi melalui bahasa tubuh. Selain itu juga sifatnya yang efisien membuat komunikasi non verbal menjadi lebih efisien. Tujuan dari komunikasi verbal menurut Djoko (2011:12) yaitu:

1. Memberikan informasi.
2. Mengatur alur suatu percakapan.
3. Mengekspresikan emosi.
4. Memberi sifat, melengkapi, atau mengembangkan pesan verbal.
5. Mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.
6. Mempermudah tugas khusus.

Menurut Djoko (2011:44), organisasi adalah sekelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi organisasi adalah sekelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang bertujuan melakukan pertukaran informasi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan komunikasi organisasi yang terjalin antar karyawan satu dengan yang lain merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Mintzberg dalam Djoko (2011:44), terdapat tiga peran strategi yang dapat diterapkan oleh seorang atasan dalam suatu organisasi yaitu:

1. Peran antar pribadi

Peran antar pribadi menunjukkan bahwa seseorang manajer harus mampu memerankan dirinya sebagai seorang tokoh figur (*figurehead role*), pemimpin (*leader*), dan penghubung (*liaison role*). Sebagai seorang manajer harus bisa memerankan tokoh sebagai figur. Contoh sebagai seseorang yang ditunjuk sebagai perwakilan perusahaan harus bisa memberikan sambutan pada acara ceremonial, yang telah di selenggarakan pihak eksternal maupun internal baik yang bersifat formal maupun informal. Seorang figur harus bisa

menyampaikan pesan dengan baik kepada karyawan sehingga pesan yang dikirim mudah diterima dan dipahami semua orang. Kemampuan yang lain yaitu seorang manajer harus mampu dalam memimpin suatu organisasi. Seorang manajer harus mampu memotivasi dan mengontrol karyawan. Sedangkan peran penghubung menunjukkan hubungan dengan orang yang berada diluar organisasi.

2. Peran informasional

Peran informasional mencakup peran pemantauan (*monitir role*), peran penyebar informasi (*disseminator role*), dan peran juru bicara (*spokesperson role*). Peran monitoring adalah peran yang harus dilakukan oleh seseorang manajer untuk mengawasi bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Peran penyebar informasi (*disseminator role*) adalah peran manajer untuk menyebarluaskan informasi secara menyeluruh kepada para karyawan agar mereka dapat memahami dengan baik berbagai kebijaksanaan organisasi. Penyebarluasan informasi lebih berorientasi kepada kepada kepentingan internal suatu organisasi. Peran informasional lainnya yaitu sebagai juru bicara. Seorang manajer harus memerankan dirinya sebagai juru bucara yang baik, khususnya tentang penyampaian informasi tentang berbagai kebijakan pentingnya organisasi kepada pihak luar.

3. Peran keputusan

Peran keputusan (*decisional role*) mencakup tiga hal penting yaitu pertama, peran wirausaha (*enterpreneur role*), yaituseorang manajer harus memerankan dirinya sebagai seorang wirausaha yang jujur, ulet, dinamis, kreatif dan inovatif, bertanggung jawab, responsif, berani mengambil resiko dan berwawasan luas. Kedua, peran pemecah masalah (*disturbance role*) seorang manajer harus mampu menyikapi berbagai masalah yang ada di dengan cekatan. Misalnya tentang keluhan layanan pelanggan, masalah kualitas barang yang rendah, dan masalah penyediaan bahan baku yang kurang lancar. Ketiga, peran pengalokasian sumber daya (*resource role*) yaitu seorang manajer harus mampu memposisikan diri sebagai orang yang

mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dengan baik. Misalnya saja tentang pengelolaan sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya alam yang dimiliki. Keempat, peran negosiasi (*negotiator role*) yaitu kemampuan manajer menjadi negosiator sangat diperlukan dalam bisnis. Kemampuan ini sangat penting dan dibutuhkan manakala perusahaan harus berhubungan dengan pihak eksternal. Menurut Djoko (2011:47), berikut ini beberapa kegiatan organisasi yang berkaitan dengan pertukaran informasi sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan
2. Membuat dan melaksanakan informasi
3. Mengukur prestasi kerja
4. Merekrut dan mengembangkan staf
5. Pelayanan pelanggan
6. Negosiasi dengan pemasok
7. Memproduksi produk
8. Berinteraksi dengan peraturan yang ada

Menurut Djoko (2011:49) pola komunikasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi nonformal. Pertama, saluran komunikasi formal. Saluran komunikasi formal terdiri dari empat yaitu

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (*top down communication*) umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Tujuannya untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, mengkoordinasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan di level bawah. Jalur komunikasi yang berasal dari atas ke bawah merupakan penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur yang dijalankan oleh para bawahan dengan sabaik baiknya. Komunikasi dari atas ke bawah dapat berbentuk lisan maupun tertulis. Menurut Katz dan Kahn, komunikasi dari atas bertujuan untuk :

1. Memberikan pengarahan.
2. Memberikan informasi tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan.
3. Memberikan informasi tentang prosedur dan praktek organisasional.
4. Memberikan umpan balik pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan.
5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang dicapai.

b. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up upward communication*) berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari karyawan kepada manajer. Manajer harus memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya. Kelemahan dari komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya melaporkan informasi yang baik saja (*good news*) dan biasanya informasi yang kurang disenangi atasan cenderung disimpan. Hal ini bisa saja terjadi karena bawahan beranggapan melaporkan hal yang baik-baik saja akan membuat posisinya lebih aman. Bawahan menganggap informasi negatif dalam perusahaan akan membuat kesan prestasi kerja menjadi kurang baik.

c. Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal (*horizontal communication*) adalah komunikasi yang terjadi antara bagian yang memiliki posisi sejajar dalam suatu organisasi. Tujuannya untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Faktanya terdapat kecenderungan setiap pelaksanaan pekerjaan manajer harus saling tukar menukar informasi dengan rekan kerjanya di departemen yang berbeda, terutama jika masalah khusus muncul dalam perusahaan. Komunikasi horisontal bersifat koordinatif bagi manajer yang memiliki jabatan sederajat baik dalam satu departemen maupun berbeda manajemen.

d. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah bentuk komunikasi yang melibatkan komunikasi antara dua tingkat organisasi yang berbeda. Contoh komunikasi formal antara manajer produksi dengan bagian

promosi, antara manajer produksi dengan bagian pemasaran, dll. Keuntungan komunikasi diagonal yaitu: penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang komunikasi bentuk tradisional dan memungkinkan berbagai individu dari berbagai departemen membantu menyelesaikan masalah organisasi.

Komunikasi formal memiliki keterbatasan jika dilihat dari berbagai sudut pandang. Jika dilihat dari sudut pandang individual, komunikasi formal sering membuat jengkel bagi pihak tertentu. Pada organisasi yang lebih besar untuk dapat berkomunikasi dengan manajer yang lebih tinggi harus melalui beberapa tahap prosedural yang berlaku dalam organisasi tersebut. Maka dari itu proses penyampaian informasi dari atas ke bawah tentunya akan mengalami berbagai macam kendala karena perbedaan penerimaan dari masing masing tingkatan manajer yang ada. Ada manajer yang akan langsung menolak jika tidak sependapat dengan pendapat bawahan, begitu juga pula ada manajer yang mendukung langsung pesan dari bawahan untuk langsung disampaikan kepada atasan. Jika dilihat dari sudut pandang perusahaan masalah terbesar dalam saluran komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan munculnya distorsi atau gangguan penyampaian informasi ke level yang lebih tinggi, karena setiap jalur yang dilewati akan menangkap pesan yang dikirim dari sudut pandang yang berbeda. Hal ini akan sangat rentan kepada kesalahpahaman yang berakibat isu yang kurang kondusif bagi lingkungan perusahaan. Cara meminimalisir keadaan yang kemungkinan terjadi diatas adalah mengurangi jumlah tingkatan pada struktur organisasi. Semakin sedikit kaitan dalam jalur komunikasi, maka akan semakin sedikit kemungkinan terjadi kesalahpahaman. Struktur organisasi yang mendarat dengan tingkat organisasi yang lebih sedikit dan lebih banyak rentang kendalinya akan membantu mengurangi terjadinya distorsi.

Menurut Djoko (2011:56) cara mengelola komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengurangi jumlah pesan
2. Instruksi pesan yang jelas
3. Mendelegasikan tanggung jawab

4. Melatih petugas

Menurut Jonathan (2008: 222) menyatakan secara umum tingkatan komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi intrapribadi

Komunikasi intrapribadi adalah komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang berupa pengolahan informasi melalui panca indra dan sistem saraf manusia.

b. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi adalah kegiatan yang dilakukan seseorang dengan orang lain dengan corak informasi yang lebih bersifat pribadi dan sampai pada tataran prediksi sebagai pribadi yang unik. Komunikasi tipe ini biasanya lebih dari satu orang.

c. Komunikasi publik

Komunikasi publik adalah pengiriman maupun penerimaan pesan organisasi dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

d. Komunikasi masa

Komunikasi masa adalah jenis komunikasi yang ditunjukkan kepada sejumlah audiensi yang tersebar, heterogen, dan anonim melalui media massa sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima secara serentak.

Menurut Umar (2003:26) mengemukakan bahwa Indikator dalam suatu komunikasi dapat ditinjau melalui aspek – aspek berikut :

- a. Keterbukaan, yaitu keinginan untuk mau terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara.
- b. Empati, mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara.
- c. Dukungan, mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk – angguk kepala.
- d. Berpikir positif, jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu.
- e. Tidak ada perbedaan, komunikasi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana yang baik dan tidak ada perbedaan antara pemberi pesan dan penerima pesan.

2.1.3 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam penjelasan manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya (Malayu: 2003). Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2003: 216) seseorang individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mempunyai karakter sebagai berikut:

- a. Melakukan tugas dengan baik daripada sebelumnya.
- b. Berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan dengan tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah.
- c. Kemampuan mengatasi rintangan.
- d. Memelihara semangat kerja yang tinggi.
- e. Bersaing melalui usaha keras untuk mengungguli prestasi yang telah dicapai sebelumnya.

Menurut Robbin (2003:218) mengatakan bahwa orang yang motivasi afiliasinya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Memelihara persahabatan
- b. Memilih pekerjaan yang dapat dilakukan bersama orang lain.
- c. Mudah memaafkan.
- d. Ingin diterima dan disukai orang.
- e. Menginginkan hubungan yang dekat dengan orang lain.

Motivasi kerja menurut Martoyo (2005:151) bahwa sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dari seseorang karyawan/pekerja,

untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini didukung oleh Anwar (2001:72), yang menjelaskan bahwa dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat, dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dalam kajian lebih lanjut motivasi kerja ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk berdasarkan sumbernya, yaitu :

1) Motivasi Internal.

Motivasi internal atau disebut juga sebagai motivasi intrinsik, adalah dorongan kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Bisa juga dikatakan motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan mungkin memberi harapan bagi masa depan.

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal atau disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik, dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja Karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi terhormat atau memiliki kekuasaan besar, pujian, hukuman dan lain – lain.

b. Jenis-jenis Motivasi

Ada 2 jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif

1) Motivasi positif (insentif positif)

Manajer memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima hal yang baik.

2) Motivasi negatif (insentif negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang berakibat kurang baik.

c. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Malayu (2007:97-98) antara lain :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya;

d. Teori Motivasi

Teori ini menyatakan ada sekelompok faktor, motivator yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan faktor *hygiene* menimbulkan ketidakpuasan kerja. Dua faktor ini disebut faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator. Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dsb. Faktor motivator dapat memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, termasuk didalamnya adalah pengakuan, *achievement*, kemajuan kehidupan (Purnami, 2014: 37). Teori dua faktor ini berusaha mencari sebab dan akibat adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas. Faktor tersebut timbul dari diri karyawan terhadap hasil pekerjaannya

dan menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, dan mengerjakan sesuatu dengan penuh tanggung jawab.

Karyawan terkadang merasakan ketidakpuasan yang terkadang disebut hygiene faktor berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, rasa tidak aman dalam bekerja, kondisi kerja, status pekerjaan atau jabatan, serta gaji yang tidak cukup (Jonathan, 2008:237). Kedua faktor *hygiene* dan *satisfier* faktor harus disediakan pemimpin sehingga ada dorongan timbal balik untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Kedua faktor tersebut penting untuk dijaga keseimbangannya. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dalam memotivasi karyawan yaitu

- a. Hal yang mendorong karyawan yaitu pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, pertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan, dan penguatan atas semuanya.
- b. Hal yang mengecewakan karyawan terutama pada faktor yang bersifat embel embel dalam pekerjaan, penerangan, istirahat.
- c. Karyawan akan kecewa jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungan serta mencari kesalahan.

Menurut Mc. Cleland (2006:337) dalam Juliansyah memfokuskan kebutuhan ada tiga yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi.
Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan untuk mengungguli berprestasi sehubungan dengan seperangkat standart dan berusaha untuk sukses.
- b. Kebutuhan akan afiliasi.
Kebutuhan akan afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang orang atas dasar sosial.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan.
Kebutuhan akan kekuasaan adalah dukungan untuk mempengaruhi orang orang dan mengubah situasi.

Motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator motivasi menurut Anwar (2005:61):

- a. Semangat kerja, dorongan dalam diri seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.
- b. Persaingan, dorongan dari dalam diri seseorang untuk menjadi yang terbaik.
- c. Hubungan antar sesama, kemampuan untuk berhubungan antar individu satu dengan yang lain.
- d. Mampu mengatasi masalah, kemampuan seseorang untuk menyelesaikan kendala yang dihadapi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Bernandin & Russell 2001 dalam Sedarmayanti, 2004: 51 kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.5 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Henry (2006:334) pelatihan menciptakan suatu lingkungan dimana kalangan karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian dan pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan ada bermacam macam. Beberapa diantaranya yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Setelah mengikuti pelatihan diharapkan karyawan yang ada dalam perusahaan semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada sesuai dengan tuntutan kerja yang ada.

2.1.6 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Djoko (2011:61) komunikasi merupakan salah satu cara seseorang untuk bertukar informasi antara satu individu dengan individu yang lain. Keberhasilan seseorang dalam berkomunikasi akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Semakin baik kemampuan seseorang dalam berkomunikasi maka akan mempermudah seseorang menyelesaikan setiap tugas baik dari atasan, maupun rekan sejawat. Kebutuhan akan informasi akan mudah di dapat dengan kemampuan berkomunikasi yang baik. Hasilnya semua pekerjaan yang dapat dikomunikasikan dengan baik akan selesai sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan. Sehingga diharapkan kinerja karyawan akan semakin meningkat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menurut Martoyo (2005:151) bahwa sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dari seseorang karyawan/pekerja, untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena setiap kebutuhan dan keinginan tiap individu berbeda. Seseorang yang termotivasi tinggi akan menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa motivasi yang diberikan sesuai dengan yang karyawan harapkan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Arif Sefhudin (2011) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh gaya Kepemimpinan, Komunikas Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Tabungan Nasional Cabang Semarang)*. Variabel bebas (X); yang dipakai dalam penelitian ini Gaya Kepemimpinan (X1), komunikasi Organisasi (X2), dan Motivasi); variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari karyawan PT. Bank Tabungan Nasional Cabang Semarang sebanyak 83 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi Organisasi (X2), dan motivasi (X3), berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar.

Putu Ayu Lestari (2012) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik Serta Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (X) ; pelatihan kerja (X1), lingkungan kerja fisik (X2); dan motivasi (X3); variabel terikat (Y) adalah produktivitas kerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar sebanyak 40 orang. Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data primer yang berupa hasil wawancara, observasi secara langsung dan kuesioner yang disebarkan kepada responden dan data sekunder berupa diperoleh berdasarkan dokumen-dokumen yang sudah ada dalam perusahaan, seperti sejarah singkat, jumlah karyawan, gambaran umum perusahaan, dan struktur organisasi, uji F, uji t dan *standart koefisien beta*. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Hasilnya diperoleh bahwa pelatihan kerja (X1), lingkungan kerja fisik (X2) serta motivasi (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar. Pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik serta motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja secara parsial. Motivasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja.

Fendi Tahjudin Nor (2013) melakukan penelitian yang berjudul *Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo*. Variabel bebas (X); yang dipakai dalam penelitian ini Komunikasi Organisasi (X), variabel terikat (Y) yaitu motivasi kerja. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap motivasi karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari karyawan yang bekerja di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo dengan jumlah 80 orang. Metode analisis data yang digunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan komunikasi organisasi (X) terhadap variabel terikat (Y) motivasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Srikandi Plastik Sidoarjo.

Ismenia Boe (2014) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste*. Variabel bebas (X); yang dipakai dalam penelitian ini Pelatihan (X1), Motivasi (X2); variabel terikat (Y) yaitu Kinerja. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari pegawai negeri sipil yang bekerja di kantor kepresidenan Republik timur Leste dengan jumlah 64 orang. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan Pelatihan (X1), Motivasi (X2) terhadap variabel terikat (Y) Kinerja yaitu Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya

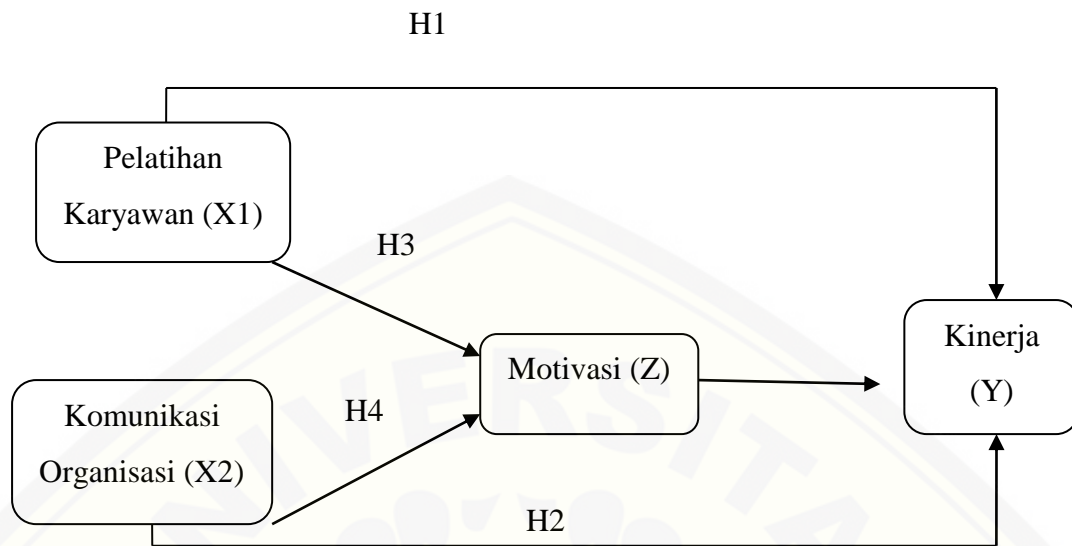
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel- variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Arif Sehfudin (2011)	Gaya Kepemimpinan (X1) Komunikasi Organisasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang
2.	Putu Ayu (2012)	Pelatihan (X1) Lingkungan Kerja Fisik (X2) Motivasi (X3) Produktivitas kerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel- variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3.	Fendi Tahjudin Nor (2013)	Kepuasan komunikasi organisasi (X) Motivasi kerja (Y)	Regresi linier sederhana	Kepuasan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Srikandi Plastik Sidoarjo
4.	Ismenia Boe (2014)	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	regresi linier berganda	Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste.

Sumber: Arif (2011), Putu (2012), Fendi (2013), dan Boe (2014)

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual digunakan untuk menunjukkan arah bagi penelitian agar dapat berjalan sesuai pada ruang lingkup yang telah ditetapkan dan mempermudah dalam menganalisis pengaruh setiap variabel. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual seperti gambar berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pada penelitian yang telah dilakukan Putu (2013) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar. Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 40 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F, uji t, dan *Standardized Coefficient Beta*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Njoja Meneer Semarang.

H1 :Diduga Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember.

Pada penelitian yang telah dilakukan Fendi Tahjudin Nor (2013) dengan judul Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo dengan jumlah sampel sebanyak 80 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan teknik analisis

regresi linear sederhana menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik komunikasi organisasi pada PT. Srikandi Plastik Sidoarjo, maka motivasi karyawan juga akan semakin semakin maksimal.

H2 : Diduga Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember.

Pada penelitian yang telah dilakukan Arif (2011) dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi Pada PT. Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 83 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji F dan uji t. Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.

H3 :Diduga pelatihan melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember.

Pada penelitian yang telah dilakukan Boe (2014) dengan judul Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste. Penelitian terdiri dari jumlah responden sebanyak 64 orang dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timur Leste.

H4 :Diduga Komunikasi Organisasi melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Kuncoro, 2012:89). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan dan komunikasi organisasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang bekerja memiliki ijazah diploma sampai dengan sarjana sebanyak 68 orang.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *random samplingsampel* minimal dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

keterangan: n adalah jumlah sampel; N adalah jumlah populasi; e^2 adalah kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir. Berikut adalah hasil dari perhitungan sampel dengan menggunakan rumus slovin :

$$\begin{aligned} n &= \frac{68}{1 + 68 (0.05)^2} \\ &= 58,1196581 \end{aligned}$$

Jadi, jumlah sampel pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember sebanyak 58,1196581 dibulatkan menjadi 59 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data diperoleh dari responden dan informasi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang terdiri dari:

Tabel 3.1 Jenis dan Sumber Data

No	Nama Data	Jenis Data	Sumber Data
1	Pelatihan Karyawan Komunikasi	Primer	Responden
2	Organisasi	Primer	Responden
3	Motivasi	Primer	Responden
4	Kinerja Karyawan	Primer	Responden
5	informasi Instansi	Primer	KPP Jember

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan memberikan kuisioner kepada para responden. Penyebaran kuisioner ini bertujuan untuk mendapatkan jawaban yang bersifat objektif yang menggambarkan sikap responden yang sesungguhnya. Data yang didapat adalah pelatihan karyawan, komunikasi organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu sebagai berikut:

- a. Variabel bebas (X), yaitu variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini antara lain pelatihan (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2).

- b. Variabel terikat (Y), yaitu variabel terikat yang dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
- c. Variabel perantara (Z), yaitu variabel yang menjadi penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel perantara dalam penelitian ini adalah Motivasi (Z).

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas

1. Pelatihan (X1), yaitu upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan ketrampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Variabel indikator pelatihan menurut Henry (2006:276) yaitu:
 - a. Ketrampilan (*skill*), keahlian yang didapat melalui pelatihan. Ketrampilan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
 - b. Konsep, adanya kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini. Konsep dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
 - c. Peraturan, yaitu ketaatan terhadap peraturan perusahaan dengan adanya pelatihan. Peraturan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
 - d. Perilaku, sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti pelatihan. Perilaku dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
2. Komunikasi Organisasi (X2), yaitu adalah proses memberikan keterangan kepada pihak lain, yaitu komunikasi antara pemimpin dan komunikasi antara pegawai. Menurut Umar (2003:26) mengemukakan bahwa Indikator dalam suatu komunikasi dapat ditinjau melalui aspek – aspek berikut :
 - a. Keterbukaan, yaitu keinginan untuk mau terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara. Keterbukaan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.

- b. Empati, mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara. Empati dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- c. Dukungan, mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan dalam berkomunikasi, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk – angguk kepala. Dukungan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- d. Berpikir positif, jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu. Berpikir dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- e. Tidak ada perbedaan, komunikasi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana yang baik dan tidak ada perbedaan antara pemberi pesan dan penerima pesan. Tidak ada perbedaan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.

b. Variabel Perantara

Variabel perantara yaitu Motivasi (*Z*)

Motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator motivasi menurut Anwar (2005:61):

1. Semangat kerja, dorongan dalam diri seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Semangat kerja dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
2. Persaingan, dorongan dari dalam diri seseorang untuk menjadi yang terbaik. Persaingan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
3. Hubungan antar sesama, dorongan untuk berhubungan antar individu satu dengan yang lain. Hubungan antar sesama dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
4. Mampu mengatasi masalah, dorongan seseorang untuk menyelesaikan kendala yang dihadapi. Mampu mengatasi masalah dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.

c. Variabel Terikat

Variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Menurut Gomes (2000) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Menurut Bernandin & Russell (2001) dalam Sedarmayanti, 2004: 51) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah:

- a. Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. Kuantitas kerja dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- b. Kualitas kerja adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan. Kualitas kerja dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- c. Pengetahuan pekerjaan adalah ilmu yang dikuasai tentang pekerjaan oleh karyawan. Pengetahuan pekerjaan dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- d. Kerja sama adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi. Kerja sama dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.
- e. Kepercayaan diri adalah keyakinan seorang karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Kepercayaan diri dinyatakan dalam bentuk skala ordinal.

Skala pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Victorianus (2012: 60), skala *Likert* adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data

bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas adalah 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 validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05 (Ghozali, 2002:47).

b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,06 (Ghozali, 2002:42), dengan rumus:

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

Dimana :

α = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha*>0,60 (Ghozali, 2002:42).

c. *Method of Successive Internal* (MSI)

Data yang diperoleh dari penelitian ini harus di transformasikan dikarenakan data yang di dapatkan dari scoring menggunakan data ordinal yang harus di jadikan data interval karena syarat dari analisis parametrik harus menggunakan data interval, dalam hal ini peneliti menggunakan metode *Method of Successive Internal* (MSI), Menurut Riduwan dan Kuncoro (2012:30) mentransformasi data

ordinal menjadi interval gunanya untuk memenuhi sebagian syarat analisis parametrik yang mana data setidaknya berskala interval. Pengolahan data menggunakan aplikasi xlstat yang terinstal dalam program microsoft excel, yaitu dengan memasukkan data yang dibutuhkan kedalam microsoft excel disertai dengan keterangan skala interval. Selanjutnya klik add ins pada tombol menu bar, klik analyze, kemudian pilih *successive interval*, muncul kotak pilih data range kemudian klik data yang sudah adaklik ok, ketik pada kotak keterangan dengan nilai minimal 1 nilai maksimal 5, klik *display summary* untuk memunculkan hasil olahan data, kemudian pilih cell tempat data olahan tersebut muncul. Hasil perhitungan MSI dapat dilihat secara otomatis.

d. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk melihat sampel-sampel yang diambil mempunyai data yang berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan kolmogrov-smirnov test dengan 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 (Priyatno, 2010:71). Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menggunakan software SPSS dilakukan dengan langkah sebagai berikut.

a) Merumuskan hipotesis

H_0 = data berdistribusi normal

H_1 = data tidak berdistribusi normal

b) Menentukan level of significant (α)

Tingkat signifikansi didasarkan (α) yang digunakan adalah 5% , penggunaan tingkat signifikansi didasarkan pada tingkat signifikansi yang menguntungkan.

c) Analisis One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Analyze - Nonparametric tests – Legacy Dialogs – 1 Sample K S

Berdasarkan output yang dihasilkan, kriteria pengujian dengan melihat besaran kolmogorov-smirnov test adalah sebagai berikut :

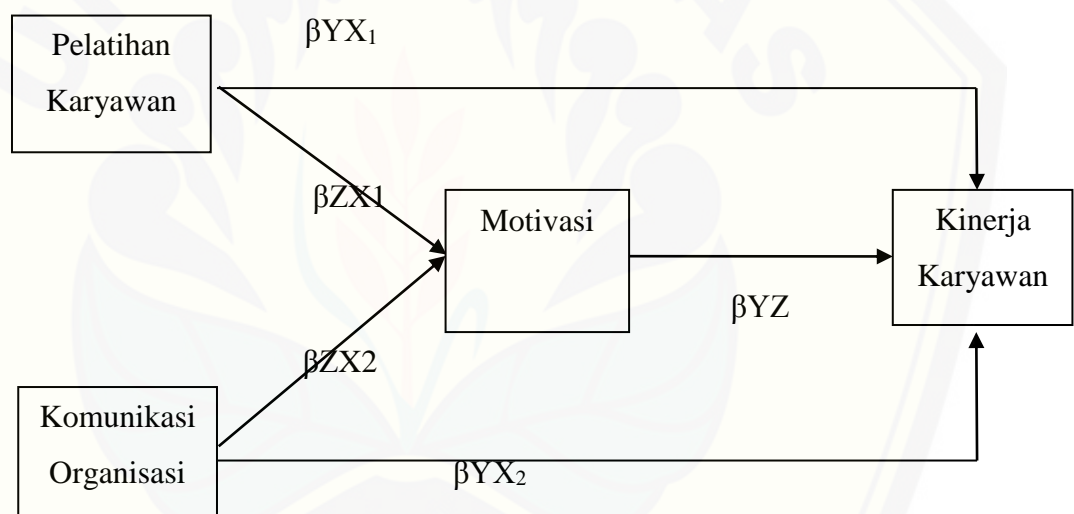
jika signifikansi > 0.05 maka data tersebut berdistribusi normal

jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Jika asumsi normalitas tidak terpenuhi maka dapat dilakukan transformasi data menjadi log atau LN atau bentuk lainnya.

3.7.2 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. *Path analysis* merupakan perluasan dari persamaan regresi sederhana dan berganda untuk menganalisis hubungan antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis penelitian adalah *path analysis* dengan menggunakan software SPSS. Berikut ini adalah diagram jalur maupun koefisien jalur :



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

β_{ZX1} =koefisien jalur pengaruh X_1 (pelatihan kerja) terhadap Z (motivasi)

β_{ZX2} =koefisien jalur pengaruh X_2 (komunikasi organisasi) terhadap Z (motivasi)

β_{YX1} = koefisien jalur pengaruh X_1 (pelatihan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan)

β_{YX2} = koefisien jalur pengaruh X_2 (komunikasi organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan)

β_{YZ} = koefisien jalur pengaruh Z (motivasi) terhadap Y (kinerja karyawan)

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut (Kuncoro, 2007:116) :

$$Z = \beta_0 + \beta_{zx1} X_1 + \beta_{zx2} X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + \beta_{yz} Z + \varepsilon \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

Z = motivasi

X₁ = pelatihan kerja

X₂ = komunikasi organisasi

β₀ = koefisien variabel bebas

ε₁, ε₂ = variabel pengganggu

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas.

a. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Gujarati (2007:70) menjelaskan bahwa untuk mendeteksi dan mengetahui adanya gejala 38 multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai hasil output yang dihasilkan VIF (Variance Inflation Factors), jika $VIF > 5$ maka terjadi multikolinieritas. Jika asumsi multikolinieritas tidak terpenuhi maka dapat dilakukan beberapa metode treatment untuk mengatasinya, salah satunya yaitu dengan transformasi variabel.

b. Uji Heterodekesdesitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat suatu varian yang tidak sama dalam suatu pengamatan. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Gujarati (2007:93) menjelaskan bahwa pengujian

heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glesjer dilakukan dengan meregresikan nilai residual dan nilai absolut terhadap seluruh variabel bebas. Langkah uji heterokedastisitas dengan metode glesjer menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

- 1) Meregresikan variabel bebas terhadap variabel tergantung.
- 2) Memutlakkan nilai residualnya
- 3) Meregresikan variabel bebas terhadap nilai residual mutlaknya

Berdasarkan output yang dihasilkan dapat diketahui gejala heteroskedastisitasnya jika signifikansi $< 5\%$ maka terjadi heteroskedastisitas, begitu juga sebaliknya apabila hasil regresi menilai residual dan nilai absolut mempunyai nilai $> 5\%$ maka berarti model penelitian bebas dari heteroskedastisitas.

Menurut Gujarati (2006:97), untuk mengatasi masalah heterokedastisitas dapat dilakukan dengan metode kuadrat terkecil tertimbang (WLS, Weighted Least Squares).

3.7.4 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji t pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 5% sehingga apabila tingkat signifikan $> 5\%$ dan nilai thitung $>$ ttabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

a) Merumuskan hipotesis :

H_0 = tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

H_a = terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat

b) Kriteria pengujian :

- 1) Apabila $\text{sig} > 5\%$ dan $\text{thitung} >$ ttabel : H_0 ditolak dan H_a diterima

Dalam hal ini berarti ada pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan

- 2) Apabila $\text{sig} > 5\%$ dan $\text{thitung} <$ ttabel : H_0 diterima dan H_a ditolak

Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3.7.5 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh kompensasi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* yakni motivasi (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

1. Menghitung Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE) :
 - a. Pengaruh variabel pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Y$$
 - b. Pengaruh variabel komunikasi organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi (Y)

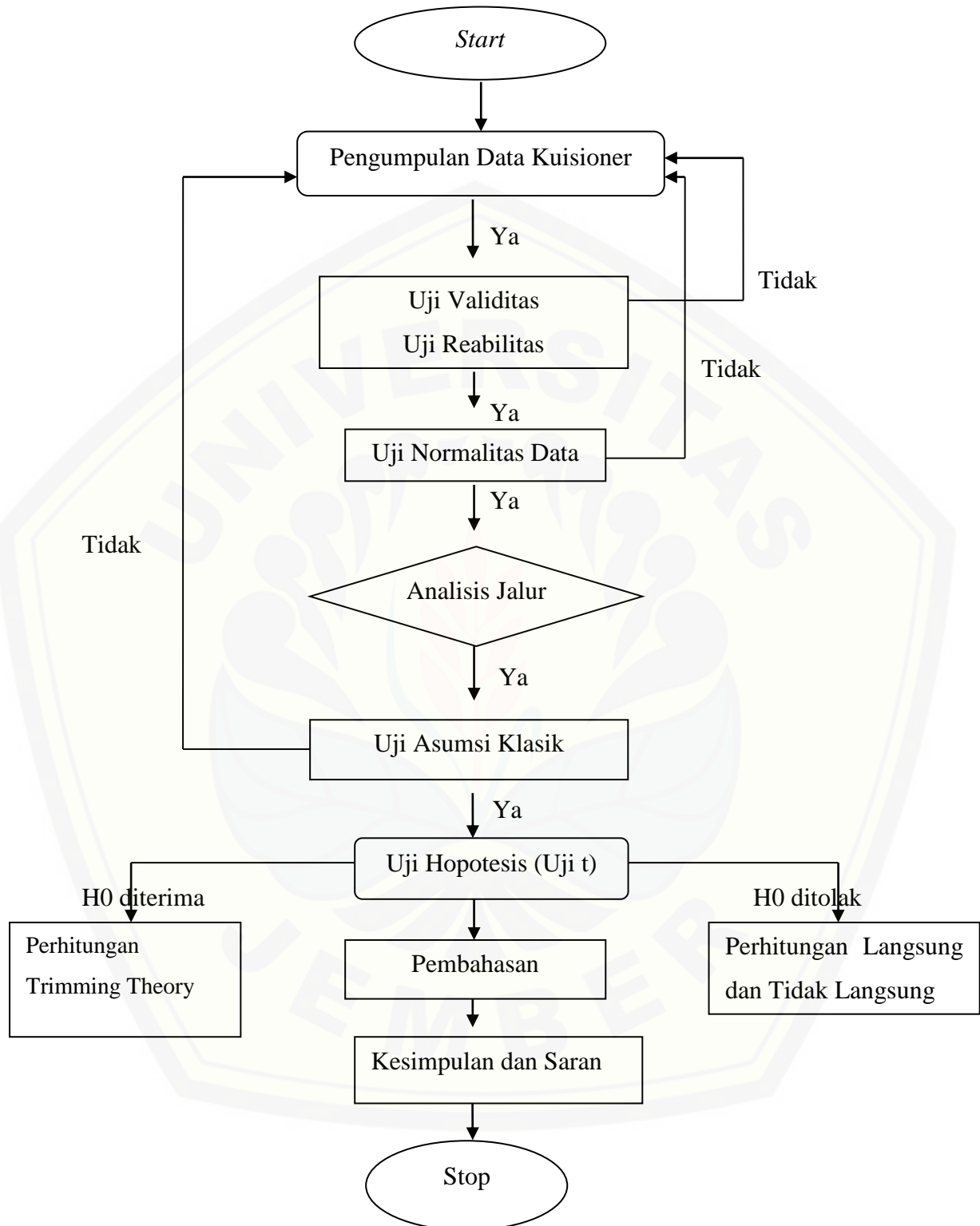
$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$
2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)
 - a. Pengaruh variabel pelatihan (X_1) terhadap motivasi kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y).

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$
 - b. Pengaruh variabel komunikasi organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y).

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk lebih mudah dan jelasnya kerangka pemecahan masalah dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

- a. Start, merupakan tahap awal atau persiapan materi untuk mencari data.
- b. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner atau mendapatkan data primer maupun skunder.
- c. Uji validitas dan uji reabilitas. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
 - 1) Tidak artinya apabila data tidak valid dan tidak reliabel maka kembali ke pengumpulan data
 - 2) Ya artinya apabila data valid dan reliabel maka lanjut pada tahap selanjutnya.
- d. Uji normalitas data. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui data dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Jika berdistribusi normal, maka lanjut ke tahap selanjutnya.
- e. Analisis jalur (*path analysis*). Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- f. Uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas, heteroskedastisitas.
- g. Uji hipotesis menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel
 - 1) berdasarkan perhitungan uji t jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut penelitian tidak signifikan (*trimming theory*)
 - 2) apabila semua jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Penjelasan yaitu penjelasan hasil dari penelitian sesuai dengan uji hipotesis sebelumnya.

- i. Kesimpulan dan saran yaitu menyimpulkan berdasarkan hasil yang diperoleh dan memberikan saran dari hasil penelitian tersebut.
- j. Stop adalah akhir dari penelitian.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelatihan kerja dan komunikasi organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember. Sampel penelitian adalah karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, dengan jumlah observasi sebanyak 59 karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji analisis path.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, diterima.
- b. Komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, sehingga hipotesis kedua menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, diterima.
- c. Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, diterima.
- d. Komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember, diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, antara lain:

1. Berdasarkan hasil analisis pada indikator variabel pelatihan, untuk variabel pelatihan kerja diharapkan pihak Kantor Pelayanan Pajak Pratama dapat mempertahankan atau bahkan semakin meningkatkan kualitas pelatihan kerja terhadap karyawan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk semakin memperkaya pengetahuannya dengan pelatihan. Selain itu upaya pelatihan juga harus terus diupayakan agar para karyawan dapat lebih memahami dan menaati peraturan instansi.
2. Berdasarkan hasil analisis pada indikator variabel komunikasi terdapat tiga indikator dengan nilai tertinggi yaitu indikator pertama hingga ketiga. Berdasarkan nilai tersebut untuk variabel komunikasi organisasi peneliti menyarankan agar Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember dapat meningkatkan dan mempererat jalinan kerjasama karyawan melalui komunikasi yang baik, terlebih lagi dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi informasi dan komunikasi yang ada saat ini.
3. Berdasarkan hasil analisis pada indikator variabel motivasi terdapat tiga indikator dengan nilai tertinggi yaitu indikator pertama hingga ketiga. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan kompensasi finansial berupa insentif dan non finansial berupa rekreasi dan penghargaan kepada karyawan.
4. Berdasarkan hasil analisis pada indikator variabel kinerja juga terdapat tiga indikator dengan nilai tertinggi yaitu indikator pertama hingga ketiga. Peneliti menyarankan terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Jember agar dapat selalu minilai kinerja karyawannya dengan memberikan target kinerja yang dapat dicapai, selain itu pemahaman tentang *standart*

operating procedure harus lebih ditanamkan kepada karyawan, agar hasil kerjanya dapat sesuai dengan keinginan dan peraturan yang berlaku.



DAFTAR PUSTAKA

- Arif Sehfudin. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. *Jurnal*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- B. Siswanto. 2002. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Damodar Gujarati. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Djoko Purwanto. 2011. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Fendy Tahjudin Nor. 2013. Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo. *Jurnal*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Henry Simamora. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Indriantoro dan Bambang. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Ismenia Boe. 2014. Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. *Jurnal*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Jonathan Sarwono. 2008. *Riset Bisnis*. Yogyakarta: CV Adi Offset.
- Juliansyah Noor. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kuncoro Riduan. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Malayu Hasibuan, S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Malayu Hasibuan, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Martoyo. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Purnamie Titisari. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Putu Ayu Lestari. 2012. *Pengaruh Pelatihan Kerja Fisik Serta Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar. Jurnal*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Robbins, Stephen and Coulter. 2004. *Management Sevent Edition*: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono.2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Oemar Hamalik. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- Umar Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN 1**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada :

Yth. Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini perkenankan peneliti memohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang peneliti sertakan. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis **Pengaruh Pelatihan Karyawan Dan Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Kabupaten Jember**

Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu Guru sepenuhnya dijamin dan data yang saya peroleh dari jawaban kuesioner akan diolah dan dianalisis semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan. Peneliti mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu karyawan yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini. Terimakasih atas partisipasinya.

Hormat saya,

Irma Mawadah

KUESIONER PENELITIAN**DATA RESPONDEN**

Nomor kuisisioner :
Umur :tahun
Jenis kelamin : perempuan/laki laki (coret yang tidak perlu)
Tingkat pendidikan : 1. Diploma (D2/D3)
2. Sarjana (S1)
3. Magister (S2)
3. (lainnya)
Jabatan responden :.....
Lama bekerja :

Responden diharapkan untuk memberikan tanda silang (X) pada salah satu alternatif pendapat :

SI	:	Selalu	= 5
Sr	:	Sering	= 4
C	:	Cukup	= 3
J	:	Jarang	= 2
TP	:	Tidak Pernah	= 1

1. Variabel Pelatihan (X1)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		Sl	Sr	C	J	TP
1.	Saya mendapat pelatihan untuk meningkatkan keahlian saya					
2.	Saya mendapat kesesuaian materi antara pelatihan dan pekerjaan yang saya lakukan.					
3.	Setelah mengikuti pelatihan saya lebih menaati peraturan yang ditetapkan instansi.					
4.	Setelah pelatihan perilaku dan sikap saya lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					

2. Variabel Komunikasi Organisasi (X2)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		Sl	Sr	C	J	TP
1.	Saya bisa berkomunikasi dengan baik dengan siapapun.					
2.	saya selalu bersedia mendengar keluhan kesah teman kantor					
3.	saya mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang pekerjaan teman saya.					
4.	Saya berusaha memberikan respon yang menyenangkan dan selalu ada ketertarikan dalam menanggapi informasi yang diberikan.					
5.	Saat berkomunikasi sayatidak memandang adanya perbedaan antara pemberi pesan dan penerima pesan.					

3. Variabel Motivasi (Z)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		Sl	Sr	C	J	TP
1.	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja					
2.	Saya selalu berupaya untuk bersaing yang terbaik					
3.	Saya berupaya berhubungan baik dengan orang lain ketika bekerja					
4.	Saya selalu berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik					

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		Sl	Sr	C	J	TP
1.	Saya dapat menyelesaikan target volume pekerjaan yang menjadi tanggung awab saya					
2.	Saya berupaya mencapai target kerja sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan oleh instansi.					
3.	Saya menguasai secara teknis tentang standart operating prosedur pelaksanaan pekerjaan saya.					
4.	Saya bersedia bekerja sama dengan teman kantor.					
5.	Saya yakin dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.					

LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

Variabel Pelatihan Kerja (X1)

Nomor	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	PelatihanKerja				X1
			X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	Lakilaki	Diploma	5	5	5	4	19
2	Lakilaki	S1	5	5	5	5	20
3	Lakilaki	S1	5	4	4	4	17
4	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
5	Perempuan	S1	4	3	3	3	13
6	Laki laki i	Diploma	5	4	4	4	17
7	Perempuan	S1	5	4	4	4	17
8	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	17
9	Perempuan	Diploma	4	4	4	3	15
10	Laki laki	S1	4	3	3	3	13
11	Laki laki	S2	5	5	5	5	20
12	Perempuan	S1	4	4	4	4	16
13	Laki laki	Diploma	4	4	4	3	15
14	Perempuan	Diploma	4	3	3	3	13
15	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	12
16	Laki laki	S1	5	5	4	4	18
17	Laki laki	SMA	3	3	3	3	12
18	Laki laki	SMA	5	5	4	4	18
19	Perempuan	Diploma	5	5	5	5	20
20	Perempuan	S1	3	3	3	3	12
21	Laki laki	Diploma	5	5	5	4	19
22	Laki laki	S1	4	4	3	3	14
23	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	16
24	Laki laki	S2	5	5	5	5	20
25	Laki laki	Diploma	4	3	3	3	13
26	Laki laki	S1	4	4	3	3	14
27	Perempuan	Diploma	5	5	5	4	19
28	Perempuan	S2	5	4	4	4	17
29	Perempuan	S1	4	4	4	3	15
30	Perempuan	Diploma	5	5	5	4	19
31	Laki laki	Diploma	4	4	3	3	14
32	Perempuan	S1	5	5	5	5	20

Nomor	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	PelatihanKerja				X1
			X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
33	Laki laki	Diploma	4	4	3	3	14
34	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
35	Laki laki	S2	4	3	3	3	13
36	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
37	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
38	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
39	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
40	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
41	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
42	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
43	Laki laki	S1	4	3	3	3	13
44	Perempuan	S1	3	3	3	3	12
45	Laki laki	S2	5	5	5	5	20
46	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
47	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
48	Laki laki	S1	3	3	3	3	12
49	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	12
50	Perempuan	S1	3	3	3	3	12
51	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
52	Laki laki	Diploma	5	5	4	4	18
53	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	12
54	Perempuan	S1	4	4	4	4	16
55	Perempuan	S1	4	4	4	4	16
56	Perempuan	Diploma	3	3	3	3	12
57	Laki laki	S1	3	3	3	3	12
58	Laki laki	S1	5	5	4	4	18
59	Laki laki	S1	5	5	4	4	18

Variabel Komunikasi Organisasi (X2)

Nomer	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	Komunikasi Organisasi					X2
			X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	Laki laki	Diploma	4	4	4	3	3	18
2	Laki laki	S1	5	5	5	5	4	24
3	Laki laki	S1	4	4	4	4	4	20
4	Perempuan	S1	4	4	4	4	4	20
5	Perempuan	S1	4	3	3	3	3	16
6	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	4	21
7	Perempuan	S1	5	5	4	4	4	22
8	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
9	Perempuan	Diploma	4	4	4	3	3	18
10	Laki laki	S1	4	3	3	3	3	16
11	Laki laki	S2	5	5	4	4	4	22
12	Perempuan	S1	4	4	3	3	3	17
13	Laki laki	Diploma	4	4	3	3	3	17
14	Perempuan	Diploma	3	3	3	3	2	14
15	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	3	19
16	Laki laki	S1	4	4	4	4	4	20
17	Laki laki	SMA	3	3	3	3	2	14
18	Laki laki	SMA	4	4	4	4	4	20
19	Perempuan	Diploma	5	5	5	4	4	23
20	Perempuan	S1	4	3	3	3	3	16
21	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
22	Laki laki	S1	4	4	4	3	3	18
23	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	3	19
24	Laki laki	S2	5	5	5	4	4	23
25	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
26	Laki laki	S1	5	5	5	5	4	24
27	Perempuan	Diploma	5	4	4	4	4	21
28	Perempuan	S2	5	4	4	4	4	21
29	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
30	Perempuan	Diploma	4	4	4	4	4	20
31	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	3	19
32	Perempuan	S1	5	5	4	4	4	22

Nomer	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	KomunikasiOrganisasi					X2
			X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
33	Laki laki	Diploma	5	5	4	4	4	22
34	Laki laki	S1	5	5	5	5	4	24
35	Laki laki	S2	5	4	4	4	4	21
36	Laki laki	S1	5	5	5	4	4	23
37	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
38	Perempuan	S1	5	5	5	4	4	23
39	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
40	Laki laki	Diploma	5	5	5	4	4	23
41	Perempuan	S1	4	4	4	4	4	20
42	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
43	Laki laki	S1	4	4	4	3	3	18
44	Perempuan	S1	3	3	2	2	2	12
45	Laki laki	S2	5	5	4	4	4	22
46	Perempuan	S1	5	5	4	4	4	22
47	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
48	Laki laki	S1	3	3	3	2	2	13
49	Laki laki	Diploma	3	3	3	2	2	13
50	Perempuan	S1	4	4	4	3	3	18
51	Laki laki	Diploma	5	5	4	4	4	22
52	Laki laki	Diploma	5	5	5	4	4	23
53	Laki laki	Diploma	4	3	3	3	3	16
54	Perempuan	S1	4	4	4	3	3	18
55	Perempuan	S1	4	4	4	4	3	19
56	Perempuan	Diploma	3	3	2	2	2	12
57	Laki laki	S1	4	4	4	3	3	18
58	Laki laki	S1	5	5	4	4	4	22
59	Laki laki	S1	5	5	5	4	4	23

Variabel Motivasi(Z)

Nomer	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	Motivasi				Z
			Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	
1	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	16
2	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
3	Laki laki	S1	5	5	4	4	18
4	Perempuan	S1	5	5	5	4	19
5	Perempuan	S1	3	3	3	3	12
6	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	17
7	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
8	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
9	Perempuan	Diploma	4	4	4	4	16
10	Laki laki	S1	3	3	3	3	12
11	Laki laki	S2	5	5	5	4	19
12	Perempuan	S1	5	4	4	4	17
13	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	16
14	Perempuan	Diploma	4	4	3	3	14
15	Laki laki	Diploma	4	4	4	3	15
16	Laki laki	S1	5	5	4	4	18
17	Laki laki	SMA	4	3	3	3	13
18	Laki laki	SMA	5	5	5	5	20
19	Perempuan	Diploma	5	5	5	5	20
20	Perempuan	S1	4	4	3	3	14
21	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
22	Laki laki	S1	5	4	4	4	17
23	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	16
24	Laki laki	S2	5	5	5	5	20
25	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	17
26	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
27	Perempuan	Diploma	5	5	4	4	18
28	Perempuan	S2	5	5	5	5	20
29	Perempuan	S1	5	5	4	4	18
30	Perempuan	Diploma	5	5	4	4	18
31	Laki laki	Diploma	4	4	3	3	14
32	Perempuan	S1	5	5	4	4	18

Nomer	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	Motivasi				Z
			Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	
33	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	12
34	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
35	Laki laki	S2	3	3	3	3	12
36	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
37	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
38	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
39	Perempuan	S1	5	5	5	4	19
40	Laki laki	Diploma	5	5	5	4	19
41	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
42	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
43	Laki laki	S1	4	4	4	4	16
44	Perempuan	S1	3	3	3	3	12
45	Laki laki	S2	5	5	5	5	20
46	Perempuan	S1	5	5	5	5	20
47	Laki laki	S1	5	5	5	5	20
48	Laki laki	S1	4	4	3	3	14
49	Laki laki	Diploma	4	4	3	3	14
50	Perempuan	S1	4	4	3	3	14
51	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
52	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	20
53	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	12
54	Perempuan	S1	5	4	4	4	17
55	Perempuan	S1	4	4	4	4	16
56	Perempuan	Diploma	3	3	3	3	12
57	Laki laki	S1	3	3	3	3	12
58	Laki laki	S1	5	5	5	4	19
59	Laki laki	S1	5	5	5	5	20

Variabel Kinerja(Y)

Nomor	JenisKelamin	Tingkat pendidikan	KinerjaKaryawan					Y
			Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
1	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
2	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
3	Laki laki	S1	5	5	4	4	4	22
4	Perempuan	S1	5	5	5	5	4	24
5	Perempuan	S1	4	4	4	3	3	18
6	Laki laki i	Diploma	5	5	5	5	4	24
7	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
8	Laki laki	Diploma	5	5	4	4	4	22
9	Perempuan	Diploma	5	5	4	4	4	22
10	Laki laki	S1	4	4	3	3	3	17
11	Laki laki	S2	5	5	5	5	5	25
12	Perempuan	S1	5	5	4	4	4	22
13	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
14	Perempuan	Diploma	4	4	4	4	4	20
15	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	4	21
16	Laki laki	S1	5	5	5	4	4	23
17	Laki laki	SMA	4	4	4	4	4	20
18	Laki laki	SMA	5	5	5	4	4	23
19	Perempuan	Diploma	5	5	5	5	5	25
20	Perempuan	S1	5	5	4	4	4	22
21	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
22	Laki laki	S1	5	4	4	4	4	21
23	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
24	Laki laki	S2	5	5	5	5	5	25
25	Laki laki	Diploma	5	4	4	4	4	21
26	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
27	Perempuan	Diploma	5	4	4	4	4	21
28	Perempuan	S2	5	5	5	5	5	25
29	Perempuan	S1	5	5	5	4	4	23
30	Perempuan	Diploma	5	4	4	4	4	21
31	Laki laki	Diploma	4	4	4	4	4	20
32	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25

Nomor	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Kinerja Karyawan					Y
			Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
33	Laki laki	Diploma	5	5	4	4	4	22
34	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
35	Laki laki	S2	5	4	4	4	4	21
36	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
37	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
38	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
39	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
40	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
41	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
42	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
43	Laki laki	S1	4	4	4	4	4	20
44	Perempuan	S1	3	3	3	3	3	15
45	Laki laki	S2	5	5	5	5	5	25
46	Perempuan	S1	5	5	5	5	5	25
47	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
48	Laki laki	S1	3	3	3	3	3	15
49	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	3	15
50	Perempuan	S1	3	3	3	3	3	15
51	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
52	Laki laki	Diploma	5	5	5	5	5	25
53	Laki laki	Diploma	3	3	3	3	3	15
54	Perempuan	S1	4	4	4	4	4	20
55	Perempuan	S1	4	4	4	4	4	20
56	Perempuan	Diploma	3	3	3	3	3	15
57	Laki laki	S1	3	3	3	3	3	15
58	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25
59	Laki laki	S1	5	5	5	5	5	25

LAMPIRAN 3. METODE SUCCESIVE INTERVAL

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Pelatihan Kerja			
			X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	3,095	2,093
2	Laki laki	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
3	Laki laki	S1	3,222	1,981	2,036	2,093
4	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
5	Perempuan	S1	1,990	1,000	1,000	1,000
6	Laki laki	Diploma	3,222	1,981	2,036	2,093
7	Perempuan	S1	3,222	1,981	2,036	2,093
8	Laki laki	Diploma	3,222	1,981	2,036	2,093
9	Perempuan	Diploma	1,990	1,981	2,036	1,000
10	Laki laki	S1	1,990	1,000	1,000	1,000
11	Laki laki	S2	3,222	3,089	3,095	3,132
12	Perempuan	S1	1,990	1,981	2,036	2,093
13	Laki laki	Diploma	1,990	1,981	2,036	1,000
14	Perempuan	Diploma	1,990	1,000	1,000	1,000
15	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
16	Laki laki	S1	3,222	3,089	2,036	2,093
17	Laki laki	SMA	1,000	1,000	1,000	1,000
18	Laki laki	SMA	3,222	3,089	2,036	2,093
19	Perempuan	Diploma	3,222	3,089	3,095	3,132
20	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
21	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	3,095	2,093
22	Laki laki	S1	1,990	1,981	1,000	1,000
23	Laki laki	Diploma	1,990	1,981	2,036	2,093
24	Laki laki	S2	3,222	3,089	3,095	3,132
25	Laki laki	Diploma	1,990	1,000	1,000	1,000
26	Laki laki	S1	1,990	1,981	1,000	1,000
27	Perempuan	Diploma	3,222	3,089	3,095	2,093
28	Perempuan	S2	3,222	1,981	2,036	2,093
29	Perempuan	S1	1,990	1,981	2,036	1,000
30	Perempuan	Diploma	3,222	3,089	3,095	2,093

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Pelatihan Kerja			
			X1.1	X1.1	X1.1	X1.1
31	Laki laki	Diploma	1,990	1,981	1,000	1,000
32	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
33	Laki laki	Diploma	1,990	1,981	1,000	1,000
34	Laki laki	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
35	Laki laki	S2	1,990	1,000	1,000	1,000
36	Laki laki	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
37	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
38	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
39	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
40	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	3,095	3,132
41	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
42	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	3,095	3,132
43	Laki laki	S1	1,990	1,000	1,000	1,000
44	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
45	Laki laki	S2	3,222	3,089	3,095	3,132
46	Perempuan	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
47	Laki laki	S1	3,222	3,089	3,095	3,132
48	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
49	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
50	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
51	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	3,095	3,132
52	Laki laki	Diploma	3,222	3,089	2,036	2,093
53	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
54	Perempuan	S1	1,990	1,981	2,036	2,093
55	Perempuan	S1	1,990	1,981	2,036	2,093
56	Perempuan	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
57	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
58	Laki laki	S1	3,222	3,089	2,036	2,093
59	Laki laki	S1	3,222	3,089	2,036	2,093

Komunikasi Organisasi

No	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Komunikasi Organisasi				
			X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
1	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
2	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	3,213
3	Laki laki	S1	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
4	Perempuan	S1	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
5	Perempuan	S1	2,273	1,000	1,996	2,037	2,032
6	Laki laki	Diploma	3,642	2,215	3,174	3,218	3,213
7	Perempuan	S1	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
8	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
9	Perempuan	Diploma	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
10	Laki laki	S1	2,273	1,000	1,996	2,037	2,032
11	Laki laki	S2	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
12	Perempuan	S1	2,273	2,215	1,996	2,037	2,032
13	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	1,996	2,037	2,032
14	Perempuan	Diploma	1,000	1,000	1,996	2,037	1,000
15	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	2,032
16	Laki laki	S1	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
17	Laki laki	SMA	1,000	1,000	1,996	2,037	1,000
18	Laki laki	SMA	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
19	Perempuan	Diploma	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
20	Perempuan	S1	2,273	1,000	1,996	2,037	2,032
21	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
22	Laki laki	S1	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
23	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	2,032
24	Laki laki	S2	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
25	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
26	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	3,213
27	Perempuan	Diploma	3,642	2,215	3,174	3,218	3,213
28	Perempuan	S2	3,642	2,215	3,174	3,218	3,213
29	Perempuan	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	4,679
30	Perempuan	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
31	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	2,032
32	Perempuan	S1	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
33	Laki laki	Diploma	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
34	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	3,213
35	Laki laki	S2	3,642	2,215	3,174	3,218	3,213
36	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
37	Perempuan	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	4,679

No	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Komunikasi Organisasi				
			X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
38	Perempuan	S1	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
39	Perempuan	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	4,679
40	Laki laki	Diploma	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
41	Perempuan	S1	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
42	Laki laki	Diploma	2,273	2,215	3,174	3,218	3,213
43	Laki laki	S1	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
44	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
45	Laki laki	S2	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
46	Perempuan	S1	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
47	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	4,605	4,679
48	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,996	1,000	1,000
49	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,996	1,000	1,000
50	Perempuan	S1	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
51	Laki laki	Diploma	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
52	Laki laki	Diploma	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213
53	Laki laki	Diploma	2,273	1,000	1,996	2,037	2,032
54	Perempuan	S1	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
55	Perempuan	S1	2,273	2,215	3,174	3,218	2,032
56	Perempuan	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
57	Laki laki	S1	2,273	2,215	3,174	2,037	2,032
58	Laki laki	S1	3,642	3,505	3,174	3,218	3,213
59	Laki laki	S1	3,642	3,505	4,522	3,218	3,213

Motivasi

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Motivasi			
			Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
1	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	2,019	2,111
2	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
3	Laki laki	S1	3,210	3,277	2,019	2,111
4	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	2,111
5	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
6	Laki laki	Diploma	3,210	2,018	2,019	2,111
7	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
8	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
9	Perempuan	Diploma	1,929	2,018	2,019	2,111
10	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
11	Laki laki	S2	3,210	3,277	3,156	2,111
12	Perempuan	S1	3,210	2,018	2,019	2,111
13	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	2,019	2,111
14	Perempuan	Diploma	1,929	2,018	1,000	1,000
15	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	2,019	1,000
16	Laki laki	S1	3,210	3,277	2,019	2,111
17	Laki laki	SMA	1,929	1,000	1,000	1,000
18	Laki laki	SMA	3,210	3,277	3,156	3,269
19	Perempuan	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
20	Perempuan	S1	1,929	2,018	1,000	1,000
21	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
22	Laki laki	S1	3,210	2,018	2,019	2,111
23	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	2,019	2,111
24	Laki laki	S2	3,210	3,277	3,156	3,269
25	Laki laki	Diploma	3,210	2,018	2,019	2,111
26	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
27	Perempuan	Diploma	3,210	3,277	2,019	2,111
28	Perempuan	S2	3,210	3,277	3,156	3,269
29	Perempuan	S1	3,210	3,277	2,019	2,111
30	Perempuan	Diploma	3,210	3,277	2,019	2,111
31	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	1,000	1,000
32	Perempuan	S1	3,210	3,277	2,019	2,111
33	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
34	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
35	Laki laki	S2	1,000	1,000	1,000	1,000
36	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
37	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	3,269

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Motivasi			
			Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
38	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
39	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	2,111
40	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	2,111
41	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
42	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
43	Laki laki	S1	1,929	2,018	2,019	2,111
44	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
45	Laki laki	S2	3,210	3,277	3,156	3,269
46	Perempuan	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
47	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269
48	Laki laki	S1	1,929	2,018	1,000	1,000
49	Laki laki	Diploma	1,929	2,018	1,000	1,000
50	Perempuan	S1	1,929	2,018	1,000	1,000
51	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
52	Laki laki	Diploma	3,210	3,277	3,156	3,269
53	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
54	Perempuan	S1	3,210	2,018	2,019	2,111
55	Perempuan	S1	1,929	2,018	2,019	2,111
56	Perempuan	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000
57	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000
58	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	2,111
59	Laki laki	S1	3,210	3,277	3,156	3,269

Kinerja Karyawan

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Kinerja Karyawan				
			Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
1	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
2	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
3	Laki laki	S1	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
4	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	2,178
5	Perempuan	S1	1,830	1,990	2,097	1,000	1,000
6	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	2,178
7	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
8	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
9	Perempuan	Diploma	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
10	Laki laki	S1	1,830	1,990	1,000	1,000	1,000
11	Laki laki	S2	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
12	Perempuan	S1	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
13	Laki laki	Diploma	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
14	Perempuan	Diploma	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
15	Laki laki	Diploma	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
16	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	2,133	2,178
17	Laki laki	SMA	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
18	Laki laki	SMA	3,152	3,301	3,390	2,133	2,178
19	Perempuan	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
20	Perempuan	S1	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
21	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
22	Laki laki	S1	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
23	Laki laki	Diploma	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
24	Laki laki	S2	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
25	Laki laki	Diploma	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
26	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
27	Perempuan	Diploma	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
28	Perempuan	S2	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
29	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	2,133	2,178
30	Perempuan	Diploma	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
31	Laki laki	Diploma	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
32	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
33	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	2,097	2,133	2,178
34	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
35	Laki laki	S2	3,152	1,990	2,097	2,133	2,178
36	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
37	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470

Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Kinerja Karyawan	Nomer	Jenis Kelamin	Tingkat pendidikan	Kinerja Karyawan
			Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
38	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
39	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
40	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
41	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
42	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
43	Laki laki	S1	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
44	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
45	Laki laki	S2	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
46	Perempuan	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
47	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
48	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
49	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
50	Perempuan	S1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
51	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
52	Laki laki	Diploma	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
53	Laki laki	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
54	Perempuan	S1	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
55	Perempuan	S1	1,830	1,990	2,097	2,133	2,178
56	Perempuan	Diploma	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
57	Laki laki	S1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
58	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470
59	Laki laki	S1	3,152	3,301	3,390	3,413	3,470

LAMPIRAN 4. UJI VALIDITAS

X1

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.890**	.841**	.826**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
X1.2	Pearson Correlation	.890**	1	.910**	.864**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
X1.3	Pearson Correlation	.841**	.910**	1	.927**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59
X1.4	Pearson Correlation	.826**	.864**	.927**	1	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
X1	Pearson Correlation	.933**	.961**	.966**	.950**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

X2

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.878**	.769**	.754**	.807**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
X2.2	Pearson Correlation	.878**	1	.844**	.761**	.773**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
X2.3	Pearson Correlation	.769**	.844**	1	.815**	.771**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
X2.4	Pearson Correlation	.754**	.761**	.815**	1	.882**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
X2.5	Pearson Correlation	.807**	.773**	.771**	.882**	1	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59
X2	Pearson Correlation	.915**	.925**	.914**	.918**	.922**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59

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

Z**Correlations**

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z
Z1.1	Pearson Correlation	1	.906**	.831**	.800**	.932**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Z1.2	Pearson Correlation	.906**	1	.874**	.823**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Z1.3	Pearson Correlation	.831**	.874**	1	.927**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Z1.4	Pearson Correlation	.800**	.823**	.927**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
Z	Pearson Correlation	.932**	.951**	.961**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

Y

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.884**	.805**	.779**	.763**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
Y1.2	Pearson Correlation	.884**	1	.886**	.841**	.817**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
Y1.3	Pearson Correlation	.805**	.886**	1	.936**	.905**	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
Y1.4	Pearson Correlation	.779**	.841**	.936**	1	.965**	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59
Y1.5	Pearson Correlation	.763**	.817**	.905**	.965**	1	.948**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59
Y	Pearson Correlation	.893**	.938**	.964**	.963**	.948**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59

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

LAMPIRAN 5. UJI REABILITAS

X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	6

Z

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	6

LAMPIRAN 6. UJI ASUMSI KLASIK**AUTOKORELASI****Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.906 ^a	.820	.810	1.76272	1.757

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

b. Dependent Variable: Y

MULTIKOLINIERITAS**Coefficients^a**

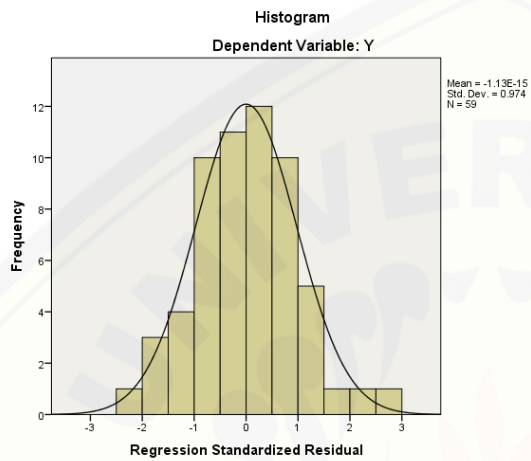
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.220	.827		1.475	.146		
	X1	.344	.138	.286	2.486	.016	.247	4.052
	X2	.323	.088	.332	3.674	.001	.400	2.501
	Z	.440	.150	.360	2.938	.005	.218	4.578

a. Dependent Variable: Y

NORMALITAS**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.71652289
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.088
	Negative	-.066
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.



HETEROKEDASTISITAS

LAMPIRAN 7. UJI HIPOTESIS

Persamaan 1

Uji Simutan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	383.158	2	191.579	97.116	.000 ^b
	Residual	110.470	56	1.973		
	Total	493.627	58			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.149	1.136		1.892	.064
	X1	.618	.088	.656	7.033	.000
	X2	.241	.081	.278	2.984	.004

a. Dependent Variable: Z

Persamaan 2

Uji Simutan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	541.984	3	180.661	83.786	.000 ^b
	Residual	118.593	55	2.156		
	Total	660.576	58			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.194	1.225		2.608	.012
	X1	.332	.126	.305	2.636	.011
	X2	.349	.091	.348	3.839	.000
	Z	.377	.140	.326	2.698	.009

a. Dependent Variable: Y

