



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

TESIS

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

Handwritten notes and stamps:
- "Jember" (top right)
- "Kelas 612.3 012 a" (right side)
- "Terima" (top left of stamp)
- "No. Induk" (bottom left of stamp)
- "1 701 05" (handwritten numbers in stamp)
- "Pembelian" (handwritten word in stamp)

Oleh :

R. PARI BHARAMANTO DIRGANTORO

NIM : 020820101041

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2004**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS :

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal : 20 Oktober 2004

Oleh :

Pembimbing I



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

NIP. 130 350 765

Pembimbing II



Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

NIP. 131 627 513

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Universitas Jember



Prof. Ir. Made Sedhana

NIP. 130 206 216

Ketua Program Studi

Manajemen



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

NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

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

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

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

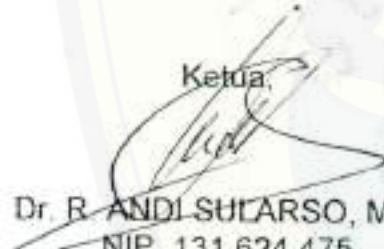
telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal

28 OKTOBER 2004

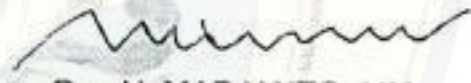
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

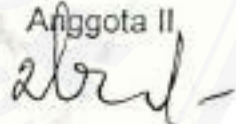
Ketua,


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

Anggota I,


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

Anggota II


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



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



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

KATA PENGANTAR

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

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

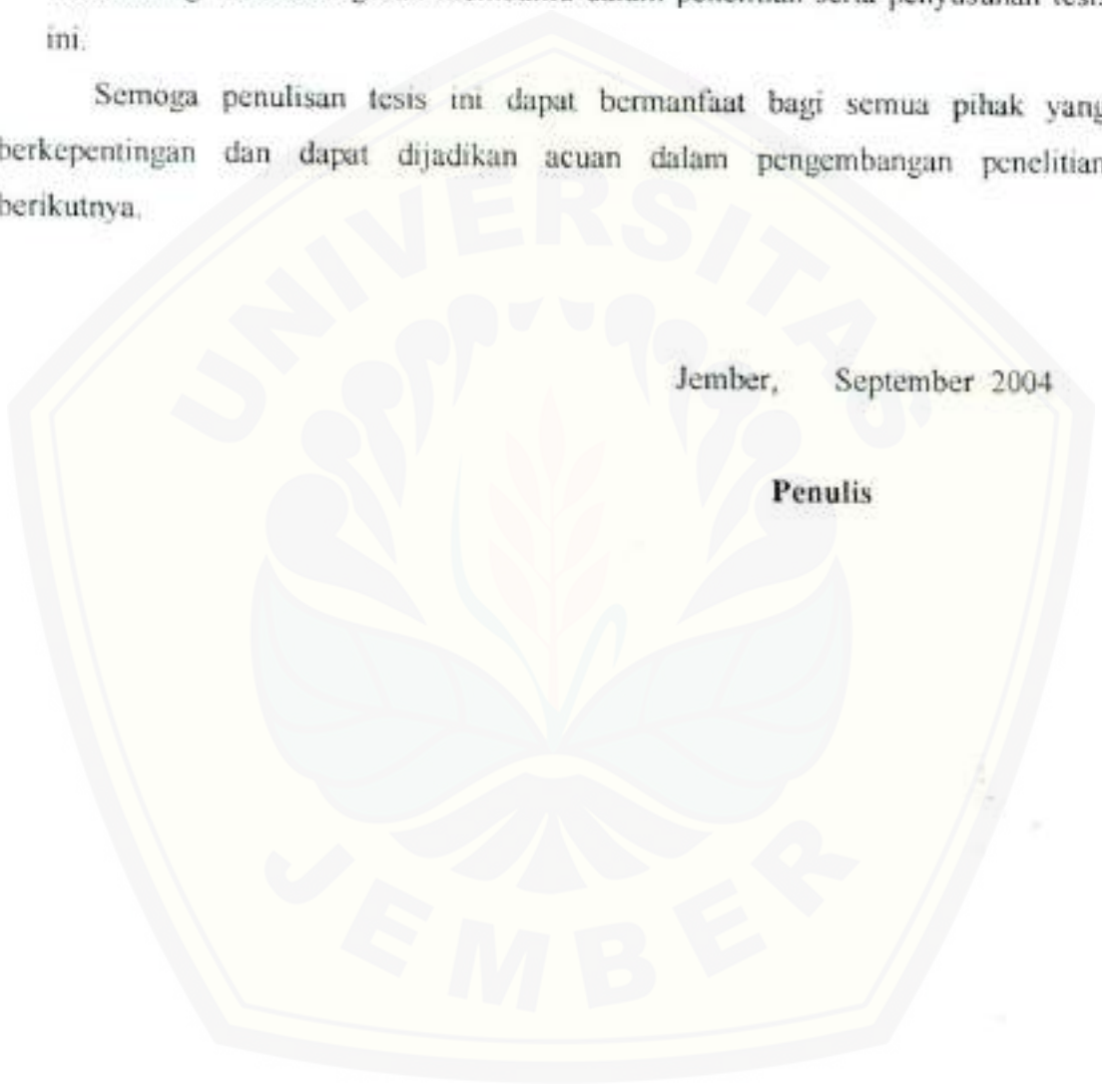
1. Prof. Dr. H. Harijono, SU. Ec., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember dan juga selaku pembimbing utama yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan dorongan penulis dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
2. Drs. Didik Pudjo Musmedi,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

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

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

Jember, September 2004

Penulis



RINGKASAN

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

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

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

Pembimbing II : Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

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

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

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

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

ABSTRACT

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

Thesis, Jember University, Magister Management, Post Graduate Program

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

Consultant II : Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

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

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

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

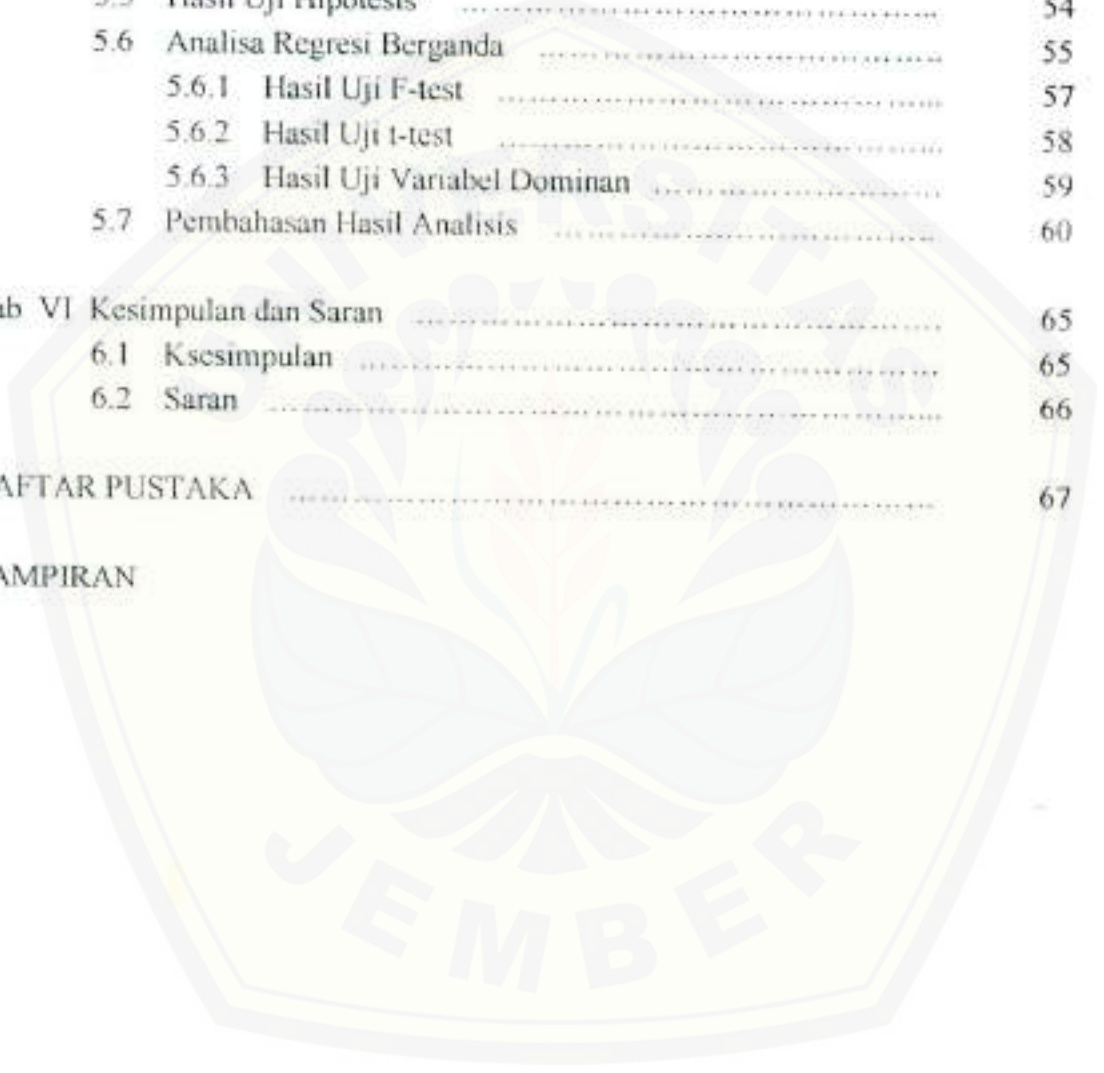
The research results simultaneously present that variables of leadership, motivation, training and education, and working area have influence on the increasing of the employees' work ethics in F-test grade as 19,909 significantly 0,000 in the signification level (α) 5 %. R^2 grade is 0,713 it means that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

DAFTAR ISI

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

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

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



DAFTAR TABEL

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

BAB I
PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Rumusan Masalah

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

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

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

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

1.3. Tujuan Penelitian

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

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

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat :

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

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA



2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

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

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

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

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

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

2.1.1.2. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

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

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

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

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

2.1.2 Kepemimpinan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.3 Motivasi

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan

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

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

a. Perangkat lunak (*soft ware*)

Perangkat lunak dalam pendidikan dan pelatihan terdiri dari kurikulum, organisasi

b. Perangkat Keras (*hard ware*)

Terdiri dari gedung dan tempat dilaksanakannya proses belajar dan mengajar.

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

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

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

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

2.1.5 Lingkungan Kerja

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

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

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

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

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

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

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

2.1.6 Kinerja Pegawai

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

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

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

2.1.6.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

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

- a. Kualitas
- b. Kuantitas

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

2.1.6.3 Penilaian Prestasi Kerja

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

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

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

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Mathieu (1992 : 831)

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

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

2.2.2 Sitorus (1995)

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

2.2.3 Rudi Kusubagio (2001)

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

2.2.4 Coriejati Rita (2002)

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



4.1 Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah karyawan BPT dan HMT Garahan Jember. Dengan alasan :

- Tersedianya banyak waktu, biaya dan tenaga serta kesediaan Instansi BPT dan HMT Garahan Jember, sebagai obyek penelitian.
- Penelitian ini sesuai dengan latar belakang pengetahuan dan konsentrasi ilmu manajemen sumber daya manusia.
- Penelitian ini menarik minat untuk diteliti karena akan dapat mengukur kinerja pegawai dalam mencapai tujuan kedinasan.
- Tersedianya data yang cukup untuk melakukan penelitian utamanya yang menyangkut masalah-masalah yang berkaitan dengan variabel penelitian.

4.1.1 Desain Penelitian

Tujuan dari desain penelitian adalah untuk memperoleh data yang relevan, dapat dipercaya dan valid. Maka sesuai dengan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, merujuk pada desain penelitian dengan data primer dan sekunder (Nazir, M., 1999 : 108).

Data primer yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik dan alat pengumpul data dengan observasi langsung, mengadakan wawancara dengan memakai kuesioner dari responden. Adapun data sekunder diambilkan dari bagian kepegawaian berdasarkan riwayat pekerjaan dimasa lalu. Kemudian dari hasil data responden, dilakukan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BPT dan HMT Garahan Jember.

4.1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Balai Pembibitan Ternak Dan Hijauan Makanan Ternak (BPT dan HMT) Garahan Jember, yang berlokasi di Desa Sidomulyo, Kecamatan

Silo, Kabupaten Jember. Dengan responden adalah seluruh karyawan yang telah berstatus PNS sebanyak 38 orang pada tahun 2004. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Juni sampai bulan Juli tahun 2004.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BPT dan HMT Garahan Jember. Dengan sampel penelitian adalah, pegawai BPT dan HMT Garahan Jember seluruhnya. Dimana jumlah populasi pegawai BPT dan HMT Garahan Jember adalah 38 (tiga puluh delapan) orang pegawai negeri sipil. Sampel dalam penelitian ini adalah 37 (tiga puluh tujuh) orang pegawai negeri sipil, karena pemimpin merupakan obyek penelitian maka tidak dimasukkan kedalam sampel.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dan informasi penelitian ini yang dipergunakan metode sebagai berikut :

1. Kuesioner, yaitu membagikan daftar pertanyaan kepada responden, kemudian untuk mendapatkan bobot nilainya dipakai metode pemberian skor dengan skala LIKERT.
2. Dokumentasi, yaitu melakukan telaah atau kajian dokumen yang diperoleh dari lembaga/instansi terkait.

4.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan maka variable-variabel yang akan digunakan dalam proses analisis ini adalah :

1. Variabel bebas atau *independent variable* (X), yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain.

Dari hasil identifikasi, yang termasuk di dalam variabel bebas ini adalah :

- a. Kepemimpinan (X_1)
 - b. Motivasi kerja (X_2)
 - c. Pendidikan dan pelatihan (X_3)
 - d. Lingkungan kerja (X_4)
2. Variabel tidak bebas atau *dependent variable* (Y), adalah kinerja karyawan yang diukur dari kemampuan dan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, pada kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang telah ditetapkan.

4.5 Definisi Operasional Variabel

4.5.1 Variabel Bebas (X_1), Kepemimpinan

Dalam penelitian ini yang dimaksud kepemimpinan adalah pemimpin yang menetapkan keputusan dan mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun indikator dari kepemimpinan adalah :

1. Perilaku pemimpin yaitu; peranan pemimpin sebagai pemegang kendali, untuk menggerakkan karyawannya bekerja sama menuju cita-cita atau tujuan. Perilaku pemimpin meliputi :
 - a. Pemimpin yang memiliki motif kuat untuk melaksanakan tugas secara maksimal.
 - b. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan maupun sesama teman sejawat.
 - c. Pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil produksi yang semaksimal mungkin.
2. Pelaksanaan tugas kepemimpinan yaitu; upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Pelaksanaan tugas pemimpin meliputi :

- a. Mengetahui tugas pokok masing-masing karyawannya
- b. Memperhatikan kelengkapan peralatan pekerjaan
- c. Melakukan penilaian pekerjaan masing-masing karyawan
- d. Memberi kesempatan dan melibatkan karyawan dalam menyelesaikan konflik
- e. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- f. Memperhatikan karier dan nasib karyawan
- g. Memelihara suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja
- h. Mengambil langkah-langkah untuk perbaikan pekerjaan

Pengukuran indikator tersebut diatas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik kepemimpinan.

4.5.2 Variabel Bebas (X_2), Motivasi Kerja

Pengertian motivasi kerja dalam penelitian ini, adalah kemauan dan semangat untuk bekerja, tanpa dilandasi rasa takut/terpaksa dan sadar akan tanggung jawab tugas pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Sebagai indikator variabel ini, adalah :

1. Kebutuhan atas pekerjaan ialah berupa upaya memperoleh hasil yang dapat dinikmati, dengan bekerja sebaik-baiknya, sesuai tugas pekerjaan yang telah ditentukan, seperti; memenuhi kebutuhan sandang pangan dan perumahan, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya pengakuan diterima oleh lingkungan kerja dan masyarakat, dapat menyalurkan kemampuan/ketrampilan sesuai bidang yang ditekuni, perasaan mampu, dan promosi karyawan.
2. Kebutuhan atas imbalan yaitu adanya pengharapan penghargaan bahwa dengan perilaku dan bekerja sebaik-baiknya akan memperoleh tambahan penghasilan selain gaji, seperti; melakukan lembur pekerjaan, adanya pengharapan akan janji pimpinan yang telah diucapkan benar-benar dipenuhi.

- a. Mengetahui tugas pokok masing-masing karyawannya
- b. Memperhatikan kelengkapan peralatan pekerjaan
- c. Melakukan penilaian pekerjaan masing-masing karyawan
- d. Memberi kesempatan dan melibatkan karyawan dalam menyelesaikan konflik
- e. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- f. Memperhatikan karier dan nasib karyawan
- g. Memelihara suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja
- h. Mengambil langkah-langkah untuk perbaikan pekerjaan

Pengukuran indikator tersebut diatas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik kepemimpinan.

4.5.2 Variabel Bebas (X_2), Motivasi Kerja

Pengertian motivasi kerja dalam penelitian ini, adalah kemauan dan semangat untuk bekerja, tanpa dilandasi rasa takut/terpaksa dan sadar akan tanggung jawab tugas pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Sebagai indikator variabel ini, adalah :

1. Kebutuhan atas pekerjaan ialah berupa upaya memperoleh hasil yang dapat dinikmati, dengan bekerja sebaik-baiknya, sesuai tugas pekerjaan yang telah ditentukan, seperti; memenuhi kebutuhan sandang pangan dan perumahan, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya pengakuan diterima oleh lingkungan kerja dan masyarakat, dapat menyalurkan kemampuan/ketrampilan sesuai bidang yang ditekuni, perasaan mampu, dan promosi karyawan.
2. Kebutuhan atas imbalan yaitu adanya pengharapan penghargaan bahwa dengan perilaku dan bekerja sebaik-baiknya akan memperoleh tambahan penghasilan selain gaji, seperti; melakukan lembur pekerjaan, adanya pengharapan akan janji pimpinan yang telah diucapkan benar-benar dipenuhi.

3. Kebutuhan akan kepuasan kerja yaitu harapan untuk memperoleh rasa puas/senang dalam melakukan pekerjaan sesuai tugas pekerjaannya seperti; adanya penghargaan baik secara lisan atau tertulis dari pimpinan, perlakuan adil dalam penilaian prestasi kerja, dan rasa aman dalam bekerja.

Pengukuran indikator tersebut atas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik motivasi kerja karyawan.

4.5.3 Variabel Bebas (X_3), Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan karyawan diartikan sebagai pendidikan dan pelatihan karyawan BPT dan HMT Garahan Jember, melalui *on the job training* dan *off the job training*. Sebagai indikator pendidikan dan pelatihan karyawan meliputi :

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

Yaitu tingkat keikutsertaan karyawan BPT dan HMT Garahan Jember dalam penugasan sementara, keikutsertaan dalam program magang dan rotasi yang pernah dijalani.

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

Yaitu tingkat keikutsertaan karyawan BPT dan HMT Garahan Jember dalam mengikuti pendidikan dalam jabatan, kuliah, program pengembangan eksekutif dan kegiatan-kegiatan seminar atau konferensi.

Pengukuran indikator tersebut diatas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik pendidikan dan pelatihan karyawan.

4.5.4 Variabel Bebas (X_4), Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diartikan sebagai suasana atau tempat untuk melakukan aktivitas pekerjaan di dalam suatu organisasi, adapun indikatornya meliputi :

- a. Tempat kerja yaitu situasi dan kondisi tempat kerja dalam suatu organisasi. Sebagai indikator tempat kerja meliputi :
1. Suasana kerja diartikan sebagai situasi dan kondisi lingkungan tempat kerja yang penuh kenyamanan untuk melakukan pekerjaan.
 2. Fasilitas kerja diartikan sebagai sarana atau alat-alat yang tersedia, untuk melaksanakan pekerjaan sudah memadai.
 3. Keamanan diartikan sebagai kondisi yang aman, di lingkungan kerja untuk melakukan pekerjaan.
- b. Perlakuan yang diterima diartikan sebagai kondisi hubungan antara pegawai dengan pimpinan organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan indikator :
1. Praktek pengambilan keputusan, yaitu upaya pengambilan keputusan oleh pimpinan, yang akan disampaikan pada karyawan.
 2. Arus komunikasi yaitu informasi yang diberikan dari atasan kebawahan dapat diterima oleh karyawan.

Pengukuran indikator tersebut atas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik lingkungan kerja organisasi tersebut.

4.5.5 Variabel Terikat (Y), Kinerja

Kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, dan dapat diukur. Adapun indikatornya adalah :

1. Kuantitas kerja diartikan suatu ukuran dari banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan pimpinan.
2. Kualitas kerja diartikan suatu mutu hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan, sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan.

3. Ketepatan waktu diartikan sebagai pelaksanaan tugas yang dibebankan pada karyawan dapat diselesaikan pelaksanaannya tepat waktu, sesuai standart yang telah ditetapkan.

Pengukuran indikator tersebut atas dasar skala indeks dimana bila semakin tinggi, skala indeks yang dipilih maka semakin baik kinerja karyawan.

4.6 Pengolahan Data

Dalam pengolahan data penelitian ini, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Koding adalah pemberian kode pada lembar kuesioner, agar memudahkan dalam memasukkan data ke komputer.
2. Editing adalah proses penyuntingan data, apabila terdapat keraguan atas jawaban yang diberikan responden atau kurang jelas, maka akan dilakukan kembali cek ulang ke responden untuk meminta kejelasan dengan cara observasi langsung.
3. Skoring adalah penetapan besar kecilnya skor yang diberikan. Cara yang dipakai menggunakan skala Likert's, dengan memberikan skor dari 1 sampai dengan 5.

Dari setiap indikator penelitian tersebut diatas maka disusun beberapa *opsi* sebagai alat ukur variabel untuk mengetahui kriteria pembobotan jawaban responden dari setiap indikator, sebagai berikut :

- Pilihan jawaban a, memiliki bobot nilai 5.
- Pilihan jawaban b, memiliki bobot nilai 4.
- Pilihan jawaban c, memiliki bobot nilai 3.
- Pilihan jawaban d, memiliki bobot nilai 2.
- Pilihan jawaban e, memiliki bobot nilai 1.

4.6.1 Pengumpulan Data

Data penelitian yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder. Untuk variabel motivasi dan kinerja dipergunakan data primer dengan instrumen kuesioner yang disebarkan kepada responden, yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis yang harus dijawab sendiri oleh responden. Daftar pertanyaan meliputi data yang diperlukan sesuai dengan topik penelitian.

4.6.2 Teknik Pengumpulan Data

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

1. Teknik kuesioner, yaitu teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengirimkan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab dengan tujuan untuk menjangkau data primer yang diperlakukan dalam penelitian.
2. Teknik wawancara, yaitu teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden.
3. Teknik Dokumentasi, yaitu teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari catatan-catatan dari pihak-pihak yang mempunyai otoritas.
4. Teknik observasi, yaitu teknik pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung dilapangan, baik pengamatan yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, secara partisipan maupun non partisipan.

4.7 Analisis Data

Dalam melakukan analisis data menggunakan data sekunder maupun data primer (pengamatan) secara manual dan memakai bantuan komputer sub program SPSS

(*Statistical Program for Social Science*) ver. 10 for windows, dengan bantuan alat analisis data sebagai berikut :

4.7.1 Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif merupakan suatu analisa yang menguraikan data hasil penelitian tanpa melakukan pengujian. Dengan teknik analisis deskriptif ini diharapkan dapat menjelaskan secara jelas tentang arti dan maksud dari data yang telah diperoleh.

4.7.2 Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas atau kesahihan suatu alat ukur dalam pengertian apakah suatu alat ukur cukup akurat, stabil atau konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur (Nazir, M., 1999 : 174). Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas dilakukan dengan teknik korelasi *Product moment* model *Pearson's* (Arikunto, 1993 : 138) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[(N\sum X^2) - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

- r_{xy} = koefisien korelasi
- X = skor pernyataan untuk setiap subyek
- Y = skor total
- XY = skor pernyataan x skor total
- N = total pernyataan

Jika *p value* lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, berarti pernyataan-pernyataan dalam koefisien tersebut mempunyai validitas atau kesahihan, yaitu bahwa pernyataan dalam koefisien itu dapat melakukan fungsi ukurnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah menyangkut ketepatan alat ukur. Yaitu suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Nazir, M., 1999 : 161).

Dalam penelitian uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Alpha Cronbach* yang dirumuskan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{r}{(k-1)r}$$

Dimana :

α = keandalan *Alpha Cronbach*

k = Jumlah pernyataan dalam skala

r = rata-rata korelasi diantara butir pernyataan

Teknik ini dilakukan pada pernyataan-pernyataan handal, sedangkan kriterianya menurut Arikunto (1993:56) sebagai berikut :

Tabel 4.1 Indeks kriteria Reliabilitas

| No. | Interval alpha Cronbach | Kriteria |
|-----|-------------------------|---------------|
| 1. | < 0,200 | Sangat rendah |
| 2. | 0,200 – 0,399 | Rendah |
| 3. | 0,400 – 0,599 | Cukup |
| 4. | 0,600 – 0,799 | Tinggi |
| 5. | 0,800 – 1,000 | Sangat tinggi |

Sumber : Arikunto (1993:56)

4.7.3 Teknik Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis regresi linier berganda merupakan analisis verikatif, yaitu untuk menguji hipotesis dari penelitian yang dirumuskan sebelumnya.

Untuk menganalisa pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Menurut Gujarati (1997 : 28), model regresi digunakan untuk menganalisa atas dasar *Simple Regresion Function* adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

b_0 = konstanta

b_1 s/d b_4 = koefisien regresi terhadap masing-masing variabel

X_1 = kepemimpinan

X_2 = motivasi kerja

X_3 = pendidikan dan pelatihan

X_4 = lingkungan kerja

Untuk mengetahui dan mengukur pengaruh antara variabel-variabel bebas (X) terhadap variable tidak bebas (Y) secara keseluruhan dapat dijelaskan dengan melihat besarnya nilai koefisien determinasinya. Rumus yang digunakan adalah :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana : R^2 = Koefisien determinasi berganda

Bila nilai R^2 mendekati angka 1 (satu) maka dapat dikatakan bahwa sumbangan variasi variabel tergantung semakin besar. Keadaan ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin kuat menerangkan variasi variabel tergantungnya ($0 \leq R^2 \leq 1$).

Sebaliknya bila nilai R^2 mendekati angka 0 (nol), maka diketahui bahwa sumbangan variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin kecil. Keadaan ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin lemah menerangkan variasi variabel tergantungnya.

4.8 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, digunakan beberapa uji hipotesis :

4.8.1 Uji F (serempak)

Digunakan untuk mengetahui secara bersama-sama apakah koefisien regresi variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh langsung atau tidak terhadap variabel terikat. Menurut Gujarati (1997 : 120) dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Jumlah variabel

N = Jumlah sampel

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_i) dengan variabel terikat (Y).

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_i) dengan variabel terikat (Y).

Pengujian melalui uji F ini dilakukan dengan jalan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} , pada tingkat keyakinan yang digunakan $\alpha = 0,05$. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau

signifikansi $F_{hitung} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan kata lain, bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai dengan hipotesis. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas (X_i) secara serempak atau simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variasi variabel terikat (Y) nya.

$F_{hitung} < F_{tabel}$ atau signifikansi $F_{hitung} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara serempak atau simultan tidak mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel terikat (Y), dengan kata lain model analisis yang digunakan tidak sesuai hipotesis. Tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

4.8.2 Uji t (parsial)

1. Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji t, yaitu uji yang dilakukan dengan masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat, dengan menganggap variabel yang lain konstan.

Menurut Gujarati (1997 : 74) menyatakan bahwa dalam perhitungan koefisien regresi digunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_i - \beta_1}{Se(\beta_1)}$$

Keterangan :

β_1 = Koefisien regresi

$Se(\beta_1)$ = Standart deviasi

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh nyata variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y).

$H_0 : b_i \neq 0$, artinya ada pengaruh nyata variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y).

Pengujian menggunakan Uji t ini dilakukan dengan jalan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$.

Apabila $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $t_{hitung} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti variabel bebas (X_i) tidak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat (Y).

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $< -t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $t_{hitung} < \alpha$, maka H_0 ditolak, dan H_a diterima, yang berarti bahwa variabel bebas (X_i) berpengaruh nyata terhadap variabel terikat (Y).

Dengan kata lain model analisis yang digunakan sesuai hipotesis, yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel bebas (X_i) secara parsial (sendiri-sendiri) mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel terikat (Y).

4.8.3 Uji Variabel Dominan

Untuk mengkaji variabel yang dominan digunakan indikator Koefisien *Beta Standardized* dari variabel-variabel dalam model regresi. Koefisien *Beta Standardized* diperoleh dari hasil perkalian antara koefisien parsial korelasi (SD_{X_i}) dan koefisien variabelnya (b_i).

SD_y

Dengan demikian rumus Koefisien Beta Standardized adalah :

$$\frac{SD_{X_i} \cdot b_i}{SD_y}$$

Penetapan variabel yang dominan dilakukan berdasarkan Koefisien *Beta Standardized* yang terbesar.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN



6.1 Kesimpulan

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

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

6.2 Saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

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

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

Lampiran 1 : Kuesioner Responden

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

DATA PRIBADI

Nama Responden :

Jenis Kelamin : L / P

Umur : th

Status Keluarga : a. Menikah b. Belum Menikah

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

Masa Kerja :th bl

Golongan :

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

PETUNJUK CARA PENGISIAN JAWABAN :

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

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

DAFTAR PERTANYAAN

I. Kepemimpinan
A. Perilaku Pemimpin

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

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

B. Pelaksanaan Tugas Kepemimpinan

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

II. Motivasi Kerja

A. Kebutuhan Pekerjaan

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

B. Kebutuhan Atas Imbalan

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

C. Kebutuhan akan kepuasan kerja

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

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

V. Kinerja

A. Kuantitas Pekerjaan

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

B. Kualitas Pekerjaan

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

C. Ketepatan Waktu

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

Lampiran 3 : Reliability & Validity

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|-------|--------|---------|-------|
| 1. | X1.1 | 3,9737 | ,8971 | 37,0 |
| 2. | X1.2 | 4,2351 | ,8670 | 37,0 |
| 3. | X1.3 | 3,5405 | ,6910 | 37,0 |
| 4. | X1.4 | 3,4324 | ,7652 | 37,0 |
| 5. | X1.5 | 3,1622 | ,7270 | 37,0 |
| 6. | X1.6 | 3,4865 | ,6507 | 37,0 |
| 7. | X1.7 | 3,8649 | ,5851 | 37,0 |
| 8. | X1.8 | 3,7027 | ,5708 | 37,0 |
| 9. | X1.9 | 3,5946 | ,4977 | 37,0 |
| 10. | X1.10 | 3,5946 | ,4977 | 37,0 |
| 11. | X1.11 | 3,7838 | ,5341 | 37,0 |

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

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| X1.1 | 36,2973 | 7,4925 | ,0237 | ,7807 |
| X1.2 | 36,1351 | 8,6201 | ,2908 | ,8609 |
| X1.3 | 36,7297 | 9,4805 | ,2142 | ,8746 |
| X1.4 | 36,8378 | 8,7508 | ,3386 | ,8435 |
| X1.5 | 37,1081 | 7,8769 | ,0038 | ,7725 |
| X1.6 | 36,7838 | 9,0075 | ,3683 | ,8397 |
| X1.7 | 36,4054 | 9,8366 | ,2451 | ,8677 |
| X1.8 | 36,5676 | 10,4745 | ,0187 | ,6094 |
| X1.9 | 36,6757 | 10,9474 | ,0989 | ,8231 |
| X1.10 | 36,6757 | 10,1141 | ,1603 | ,8829 |
| X1.11 | 36,4865 | 10,4790 | ,0304 | ,6053 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 11

Alpha = ,8584

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

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

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

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| X2.1 | 32,5676 | 7,2523 | ,2685 | ,8227 |
| X2.2 | 32,5946 | 8,5811 | ,0265 | ,6008 |
| X2.3 | 32,5676 | 7,5856 | ,2331 | ,5327 |
| X2.4 | 32,4324 | 6,9078 | ,3884 | ,7833 |
| X2.5 | 32,7297 | 7,4249 | ,3473 | ,5039 |
| X2.6 | 32,3784 | 7,8528 | ,1907 | ,8434 |
| X2.7 | 32,3243 | 7,3919 | ,3410 | ,5046 |
| X2.8 | 32,1892 | 7,6021 | ,2492 | ,5282 |
| X2.9 | 32,0541 | 7,6637 | ,2987 | ,5175 |
| X2.10 | 32,1622 | 7,8619 | ,1836 | ,8453 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 10

Alpha = ,7560

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|------|--------|---------|-------|
| 1. | X3.1 | 2,6757 | ,7837 | 37,0 |
| 2. | X3.2 | 3,0811 | ,9243 | 37,0 |
| 3. | X3.3 | 3,5135 | ,9316 | 37,0 |
| 4. | X3.4 | 2,9459 | ,8481 | 37,0 |
| 5. | X3.5 | 3,3764 | ,8612 | 37,0 |
| 6. | X3.6 | 3,4374 | ,6472 | 37,0 |
| 7. | X3.7 | 3,3784 | ,5452 | 37,0 |

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

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| X3.1 | 19,7297 | 4,6471 | ,3084 | ,8931 |
| X3.2 | 19,3243 | 4,5030 | ,2411 | ,7249 |
| X3.3 | 19,8919 | 4,8769 | ,1356 | ,6030 |
| X3.4 | 19,4595 | 4,7553 | ,2241 | ,7425 |
| X3.5 | 19,0270 | 5,7492 | ,0454 | ,6127 |
| X3.6 | 18,9730 | 5,4159 | ,1555 | ,7928 |
| X3.7 | 19,0270 | 6,0826 | ,0285 | ,9682 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 7

Alpha = ,8313

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|------|--------|---------|-------|
| 1. | X4.1 | 3,2703 | ,7691 | 37,0 |
| 2. | X4.2 | 3,4695 | ,7672 | 37,0 |
| 3. | X4.3 | 3,3514 | ,6867 | 37,0 |
| 4. | X4.4 | 3,9730 | ,8971 | 37,0 |
| 5. | X4.5 | 3,8376 | ,7270 | 37,0 |
| 6. | X4.6 | 3,5135 | ,5588 | 37,0 |
| 7. | X4.7 | 3,8919 | ,6139 | 37,0 |

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

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| X4.1 | 22,0270 | 5,0926 | ,2680 | ,7970 |
| X4.2 | 21,8376 | 5,0285 | ,2867 | ,7877 |
| X4.3 | 21,9459 | 5,9970 | ,0421 | ,8591 |
| X4.4 | 21,3243 | 4,2252 | ,0267 | ,8947 |
| X4.5 | 21,4595 | 4,3664 | ,1624 | ,8480 |
| X4.6 | 21,7838 | 5,9520 | ,1244 | ,8580 |
| X4.7 | 21,4054 | 5,3589 | ,0427 | ,8177 |

Reliability Coefficients

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

Alpha = ,8613

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|----|----|--------|---------|-------|
| 1. | Y1 | 3,8375 | ,5534 | 37,0 |
| 2. | Y2 | 3,4595 | ,5575 | 37,0 |
| 3. | Y3 | 3,2162 | ,4793 | 37,0 |
| 4. | Y4 | 3,5405 | ,6053 | 37,0 |
| 5. | Y5 | 3,6216 | ,4917 | 37,0 |
| 6. | Y6 | 3,6486 | ,4840 | 37,0 |

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

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|
| Y1 | 17,4865 | 2,1456 | ,2713 | ,6444 |
| Y2 | 17,6649 | 2,1757 | ,2465 | ,6581 |
| Y3 | 16,1081 | 2,2658 | ,2747 | ,6448 |
| Y4 | 17,7838 | 1,5631 | ,0359 | ,8921 |
| Y5 | 17,7027 | 2,2147 | ,2975 | ,6331 |
| Y6 | 17,6757 | 2,8919 | ,1423 | ,7211 |

Reliability Coefficients

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

Alpha = ,7991

Lampiran 4 : Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|--------------------------|--------|----------------|----|
| Kinerja (Y) | 3,5541 | ,28343 | 37 |
| Kepemimpinan (X1) | 3,6609 | ,29972 | 37 |
| Motivasi Kerja (X2) | 3,6139 | ,36711 | 37 |
| Pendid. & Pelatihan (X3) | 3,6000 | ,29907 | 37 |
| Lingkungan Kerja (X4) | 3,2008 | ,35666 | 37 |



Correlations

| Pearson Correlation | Kinerja (Y) | Kepernihan (X1) | Motivasi Kerja (X2) | Pendidik & Pelatihan (X3) | Lingkungan Kerja (X4) |
|---------------------------|-------------|-----------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|
| Kinerja (Y) | 1,000 | | | | |
| Kepernihan (X1) | ,524 | 1,000 | | | |
| Motivasi Kerja (X2) | ,746 | ,282 | 1,000 | | |
| Pendidik & Pelatihan (X3) | ,464 | ,101 | ,390 | 1,000 | |
| Lingkungan Kerja (X4) | ,625 | ,426 | ,601 | ,289 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | | | | | |
| Kinerja (Y) | ,000 | ,000 | ,002 | ,002 | ,000 |
| Kepernihan (X1) | ,000 | ,045 | ,045 | ,275 | ,004 |
| Motivasi Kerja (X2) | ,000 | ,275 | ,010 | ,010 | ,000 |
| Pendidik & Pelatihan (X3) | ,000 | ,004 | ,000 | ,042 | ,042 |
| Lingkungan Kerja (X4) | ,000 | ,004 | ,000 | ,042 | ,042 |
| N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Kepernihan (X1) | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Motivasi Kerja (X2) | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Pendidik & Pelatihan (X3) | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Lingkungan Kerja (X4) | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Lingkungan Kerja (X4), Pendid. & Pelatihan (X3), Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Model Summary^a

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,845 ^a | ,713 | ,678 | ,16095 | 1,930 |

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

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA^a

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

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

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|------------|---------|-------------------------|-----------|
| | B | Std. Error | | | | Beta | Zero-order | Partial | Part | Tolerance |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (Constant) | .063 | .006 | | 2.141 | .009 | | | | | |
| Kepernipinan (X1) | .287 | .099 | .304 | 2.902 | .007 | .456 | .275 | .816 | 1.225 | |
| Motivasi Kerja (X2) | .387 | .095 | .502 | 4.078 | .000 | .585 | .388 | .592 | 1.691 | |
| Pendid. & Pelatihan (X3) | .193 | .097 | .204 | 1.984 | .026 | .331 | .188 | .849 | 1.178 | |
| Lingkungan Kerja (X4) | .107 | .100 | .136 | 1.675 | .040 | .287 | .102 | .563 | 1.778 | |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficient Correlations^a

| Model | Lingkungan Kerja (X4) | Pendid & Pelatihan (X3) | Kepernipinan (X1) | Motivasi Kerja (X2) |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | | | | |
| Correlations | | | | |
| Lingkungan Kerja (X4) | 1.000 | -.089 | -.336 | -.507 |
| Pendid. & Pelatihan (X3) | -.089 | 1.000 | .036 | -.270 |
| Kepernipinan (X1) | -.336 | .036 | 1.000 | -.044 |
| Motivasi Kerja (X2) | -.507 | -.270 | -.044 | 1.000 |
| Covariances | | | | |
| Lingkungan Kerja (X4) | .010 | -.001 | -.003 | -.005 |
| Pendid. & Pelatihan (X3) | -.001 | .009 | .000 | -.003 |
| Kepernipinan (X1) | -.003 | .000 | .010 | .000 |
| Motivasi Kerja (X2) | -.005 | -.003 | .000 | .009 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value | 2,9480 | 4,2124 | 3,5541 | ,23938 | 37 |
| Residual | -,3179 | ,4611 | ,0000 | ,15174 | 37 |
| Std. Predicted Value | -2,532 | 2,750 | ,000 | 1,000 | 37 |
| Std. Residual | -1,075 | 2,865 | ,000 | ,943 | 37 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

