

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam upaya memberikan jalan keluar masalah yang dihadapi perusahaan, maka peneliti mengemukakan dasar-dasar teori yang berhubungan dengan masalah. Adapun yang dikemukakan sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (1990: 1) dalam Hamali (2016) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan itu sangat mungkin dicapai jika peraturan dan kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Kultur ini harus ditegakkan, yang berarti bahwa nilai organisasi perlu diubah dan upaya yang terus menerus mulai dari puncak sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipenuhi. Keempat, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, memasukkan program-program yang

menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya. Manajemen sumber daya manusia bersifat proaktif dan bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan sesuatu yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintahkan sesuatu yang harus dikerjakan mengenai penerimaan karyawan, menggaji atau melatih karyawan, atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuhan yang muncul.

Menurut Gomes (1997: 1) dalam Hamali (2016) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia dalam dua pengertian utama, yaitu :

1. Manajemen, berasal dari kata kerja bahasa inggris "*to manage*", yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.
2. Sumber daya manusia, merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yakni: a) sumber daya manusia (*human resource*) dan b) sumber daya non manusia (*non human resource*). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain lain.

Pengertian manajemen sumber daya manusia di atas secara sederhana adalah mengelola manusia. Sumber daya manusia adalah yang terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Kecanggihan teknologi perkembangan informasi yang pesat, ketersediaan modal, dan bahan-bahan yang memadai dalam organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan perusahaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang potensial.

Menurut Mangkunegara (2007: 2) dalam Hamali (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Sutrisno (2010: 9-11) fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaiannya ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip organisasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau

keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian Karyawan

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2007: 2-3) dalam Hamali (2016) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Analisis jabatan
- c. Penarikan karyawan

- d. Penempatan kerja
- e. Orientasi kerja
- 2. **Pengembangan tenaga kerja mencakup:**
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*development*)
 - b. Pengembangan (karir)
 - c. Penilaian prestasi kerja
- 3. **Pemberian balas jasa mencakup:**
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari: gaji/upah, insentif
 - b. Balas jasa tidak langsung terdiri dari: tunjangan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan.
- 4. **Integrasi mencakup:**
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Memotivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
- 5. **Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:**
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
- 6. **Pemisahan tenaga kerja mencakup:**
 - a. Pemberhentian kerja (karyawan)

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Hal penting yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan adalah mensosialisasikan karyawan ke dalam budaya perusahaan, sehingga karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang produktif dan efektif. Salah satu cara utama untuk melakukan hal itu adalah melalui pelatihan berbasis kompetensi. Pelatihan berbasis kompetensi akan membantu karyawan di dalam mengerjakan

pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karier karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Menurut Legault (1997) dalam Saeed (2012) pelatihan mengacu pada keterampilan khusus, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan baik. setelah pelatihan, kinerja ketika diukur menunjukkan bahwa pelatihan membantu dalam pemanfaatan sumber daya yang tepat yang lebih jauh membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi serta pribadi, ketika karyawan dilatih keterampilan meningkat dan berkembang, kemajuan dalam keterampilan akan menuntun mereka untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja tim selanjutnya akan menyelesaikan tugas tepat waktu dan oleh karena itu efisiensi akan meningkat juga. Pelatihan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan memberi imbalan dengan keunggulan kompetitif di atas karyawan yang lain dan menjadi karyawan yang berharga.

Menurut Gordon (1992) dalam Ekundayo (2005) memandang pelatihan sebagai perilaku terencana dan sistematis melalui pembelajaran acara, kegiatan, dan program yang menghasilkan peserta mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 72) dalam Hamali (2016) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2007: 175) dalam Hamali (2016) pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi, yakni suatu proses di mana karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan

keahlian, dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan karyawan. Instruksi-instruksi yang diberikan dalam latihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang demikian cepat. Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan memposisikan program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategis dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

Pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang). Pelatihan lebih banyak dilakukan tingkat karyawan (manajemen) supervisor ke bawah, karena setiap pelatihan dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan operasional mesin-mesin (peralatan produksi) yang ada dalam perusahaan.

Menurut Samsudin (2006: 110) dalam Hamali (2016) pelatihan merupakan dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

Menurut Sunyoto (2012: 137) dalam Wardani (2017) pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011: 164), menyatakan bahwa pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku. Dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode

yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori, pada setiap aktifitas pasti memiliki arah yang dituju, baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, melaksanakan pelatihan karyawan dapat bekerja efektif dan efisien. Pelatihan juga dimaksudkan untuk menyesuaikan karyawan dengan tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan. Sumber daya manusia yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan komponen dapat diharapkan bisa terwujud.

2.2.2 Jenis dan Metode Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2015: 23) pelatihan bagi para karyawan atau pegawai di suatu organisasi atau institusi biasanya dikelompokkan menjadi 2, yakni pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*pre-service training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas atau pekerjaan (*in-service training*).

1. *Pre-Service Training*

Sebelum karyawan menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, karyawan tersebut harus menjalani pelatihan yang biasanya disebut pelatihan pra jabatan atau “*pre-service training*”. Oleh sebab itu, pelatihan ini diikuti oleh pegawai/karyawan baru atau calon pegawai/karyawan baru di suatu institusi atau organisasi. Tujuan pelatihan ini utamanya memberikan wawasan kepada para pegawai/karyawan baru tersebut terhadap organisasi atau institusi tempat mereka bekerja. Oleh sebab itu melalui pelatihan ini para pegawai/karyawan baru akan mengenal dan memahami visi, misi, dan budaya kerja (*corporate culture*) organisasi atau institusi, sehingga akhirnya diharapkan para pegawai/karyawan ini dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan baik, loyal dan penuh dedikasi.

2. *In-Service Training*

Pelatihan ini ditujukan kepada karyawan yang sudah bekerja di berbagai unit atau divisi dari suatu organisasi atau institusi, oleh sebab itu disebut pelatihan

dalam jabatan atau “*in service training*”. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Dilihat dari cara atau pendekatan yang digunakan, pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yakni pelatihan diluar tugas (*off the job side training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*).

a. Pelatihan Di Luar Tugas (*Off The Job Side Training*)

Pelatihan dengan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yakni:

1) Teknik Presentasi Informasi

Yang dimaksud dengan teknik ini adalah menyajikan informasi, yang tujuannya mengintroduksi kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta diklat dalam pekerjaannya nanti. Termasuk ke dalam teknik ini antara lain:

- a) Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pelatihan pasif mendengarkan.
- b) Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- c) Teknik pemodelan perilaku (*behavior modeling*), ialah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video. Misalnya, suatu peragaan seorang manajer terhadap stafnya, diperlihatkan kepada peserta, kemudian para peserta diminta untuk mengkritik dan mendiskusikan tentang perilaku manajer tersebut.

- d) Teknik magang adalah pengiriman para karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi lain yang dianggap lebih maju, baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka ini mempelajari teori-teori dan langsung mempraktekkan di bawah pengawasan hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan dalam organisasi mereka nanti.

2) Metode-metode Simulasi

Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila para peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:

- a) Simulator alat-alat. Misalnya simulisasi alat-alat suntik bagi pendidikan kedokteran atau perawat, simulasi sumur pompa tangan bagi pendidikan sanitasi dan sebagainya.
- b) Studi kasus. Di mana para peserta pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan didiskusikan antara para peserta pelatihan. Metode ini sangat cocok untuk para peserta manajer atau administrator, yang akan mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah-masalah.
- c) Permainan peranan. Dalam cara ini para peserta diminta untuk memainkan (berperan), bagian-bagian dari berbagai karakter dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan atau (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang-orang yang ditokohkan itu. Misalnya sikap dan peranan seorang kepala dinas kesehatan dalam memimpin suatu rapat dinas.
- d) Teknik di dalam keranjang. Metode ini dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada para peserta pelatihan. Dengan kata

lain peserta pelatihan diberi suatu “basket” atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang harus diatasi.

Kemudian para peserta pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dimiliki mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

b. Pelatihan Di Dalam Pekerjaan (*On The Job Training*)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai atau karyawan di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta kepada para pegawai atau karyawan yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru. Para pegawai atau karyawan senior yang bertugas untuk membimbing pegawai atau karyawan baru (sebagai *trainer*) diharapkan memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkret, yang akan dikerjakan oleh pegawai atau karyawan baru tersebut segera setelah pelatihan berakhir. Cara ini mempunyai banyak keuntungan antara lain:

- 1) Sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para *trainers* dan *trainee*, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus.
- 2) Para *trainee* sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual dan konkret.
- 3) Memberikan praktek aktif bagi para *trainee* terhadap pengetahuan yang dipelajarinya.
- 4) Para *trainee* belajar sambil berbuat atau bekerja dan dengan segera dapat mengetahui apakah yang dikerjakan itu benar atau salah.

Bentuk lain dari *on the job training* adalah metode “rotasi” pekerjaan. Metode ini umumnya dilakukan pegawai atau karyawan yang sudah lama. Kemudian dipindahkan tugasnya baik secara vertikal (dipromosikan) maupun secara horizontal (ke bagian atau tugas lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang).

Metode rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai atau karyawan untuk mempertahankan tujuan-tujuan karier mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga memperluas cakrawala pandang para pegawai atau karyawan.

2.2.3 Faktor-Faktor Pelatihan Kerja

Menurut Nitisemito (1996: 61) dalam Nugraha (2005) keberhasilan sebuah proses dipengaruhi beberapa faktor pelatihan, yaitu: “Dalam melaksanakan pelatihan masalah pertama yang harus diatasi adalah masalah dana dan biaya. Bila masalah dana terpecahkan, masalah biaya perlu diperhitungkan sehingga setiap sen biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan tidak terbuang percuma. Artinya, dalam jangka panjang pengeluaran tersebut harus ditutup kembali secara ekonomis. Oleh karena itu kita harus mencari peserta pelatihan yang tepat, waktu pelatihan yang tepat, lamanya pelatihan yang tepat, metode pelatihan yang tepat, instruktur yang tepat, materi yang tepat, dan sebagainya.”

Berdasarkan hal di atas bahwa selain dana dan biaya pelatihan terdapat beberapa faktor pelatihan yang langsung maupun tidak langsung memberikan andil keberhasilan dalam pelaksanaan sebuah pelatihan. Selanjutnya akan dibahas faktor-faktor pelatihan dengan prestasi suatu karyawan/pegawai:

1. Materi Pelatihan

Materi pelatihan sangat ditentukan oleh adanya kebutuhan dan sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan pelatihan tersebut. Dalam penyusunan materi pelatihan harus memperhatikan kebutuhan, peserta, waktu dan dana pelatihan. Sehingga dari hal diatas, materi pelatihan dipengaruhi oleh kesesuaian dengan pekerjaan peserta pelatihan, kelengkapan bahan pelatihan, kemudahan materi pelatihan diterapkan dalam pekerjaan, dan tingkat kepraktisan dalam penyampaian materi pelatihan.

2. Instruktur Pelatihan

Instruktur pelatihan adalah seseorang atau sejumlah orang yang memberikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan dengan tingkat kemampuan,

kedisiplinan dan karakteristiknya. Seorang instruktur harus mengetahui bagaimana menjalankan dan mengajarkan pekerjaannya. Pengetahuan tentang persoalan dan materi yang diajarkan. Seorang instruktur harus mempersiapkan, merencanakan dan memahami dengan baik materi pelatihan sebelum mengkomunikasikan secara efektif kepada peserta pelatihan. Seorang instruktur harus mempunyai kemampuan memberikan sistem pengajaran yang tepat dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta pelatihan, materi pelatihan, dan lingkungan pelatihan sehingga dihasilkan sistem pengajaran yang tepat dan mampu mengkomunikasikannya kepada peserta pelatihan.

3. Peserta Pelatihan

Untuk berhasilnya pelaksanaan pelatihan, faktor yang tak kalah pentingnya adalah dari peserta pelatihan itu sendiri. Agar pelatihan itu efektif dan sesuai dengan yang diharapkan, seorang peserta pelatihan haruslah mempunyai motivasi yang kuat, disiplin, dan menguasai materi dengan baik. Dengan kata lain peserta pelatihan haruslah mau dan mampu untuk mengikuti pelatihan itu sendiri.

Menurut Patrick (1996) dalam Falola (2014) faktor yang berhubungan dengan pelatihan efektivitas, pelatihan dapat diukur berdasarkan reaksi peserta pelatihan terhadap pencapaian tujuan pelatihan.

2.2.4 Indikator-Indikator Pelatihan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013:226) dalam Wardani (2017) adapun indikator-indikator pelatihan kerja, yaitu :

1. Kualitas materi pelatihan
2. Kualitas metode pelatihan
3. Kualitas instruktur pelatihan
4. Kualitas sarana dan fasilitas pelatihan
5. Kualitas pelatihan

2.2.5 Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Menurut Simamora (1998) dalam Nugraha (2005) tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam tujuh bidang, yaitu :

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

Menurut Vroom (2012) dalam Khan (2015) pentingnya pelatihan dalam berbagai studi kasus para peneliti telah menjelaskan pentingnya pelatihan sehubungan dengan pengembangan bisnis di organisasi yang berbeda seperti teori harapan menjelaskan bahwa motivasi karyawan meningkat ketika penghargaan diberikan kepada karyawan yang secara efisien menstransfer pelatihan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin, yaitu '*movere*' yang artinya "menggerakkan" (*to move*). Menurut Gray (2011: 2) dalam Hamali (2016) motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Rumusan definisi tersebut menanggapi perbincangan yang berlangsung dalam bidang riset motivasional, tentang mengapa seseorang dapat bersikap antusias dan *persistence* dalam hal

melaksanakan tugas. Salah satu pandangan mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (kebutuhan internal) memotivasi perilaku.

Motivasi kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau karyawan untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Shulze dan Steyn (2003) dalam Yakoob (2011) motivasi merupakan kekuatan dan kebutuhan yang kompleks yang menyediakan energi bagi seseorang individu untuk melakukan suatu tugas khusus. Seseorang yang termotivasi selalu sadar akan tujuan yang ingin dicapai dan mengarahkannya atau usahanya untuk mencapai tujuan itu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 95) dalam Hamali (2016) pengertian motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk penciptaan kepuasan.

Menurut Grant (2008) dalam motivasi pada dasarnya dimaksudkan untuk memfasilitasi perubahan perilaku ini adalah kekuatan yang memungkinkan seorang individu bertindak ke arah tujuan tertentu motivasi memaksa hasil seperti produktivitas, kinerja, dan ketekunan.

Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi tempat seseorang bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Motivasi bukan satu-satunya determinan karena masih ada variabel-variabel yang turut mempengaruhinya, seperti upaya (kerja) yang dikerahkan, kemampuan orang yang bersangkutan, dan pengalaman kerja sebelumnya.

Menurut Ivanco (2012: 70) dalam Hamali (2016) motivasi adalah sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya mempengaruhi seseorang dalam

rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik contohnya kepuasan dan perasaan untuk mencapai sesuatu. Motivasi ekstrinsik contohnya imbalan, hukuman, dan perolehan tujuan. Motivasi ekstrinsik disebabkan oleh insentif positif dan insentif negatif.

Menurut Kondalkar (2007: 99) dalam Hamali (2016) motivasi adalah sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seseorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan. Motif, motivasi, dan memotivasi adalah istilah yang umum digunakan dalam ilmu perilaku organisasi. Motif didefinisikan sebagai keadaan dalam yang membangkitkan, mengaktifkan (menggerakkan) dan mengarahkan perilaku menuju tujuan-tujuan yang pasti. Memotivasi adalah upaya menciptakan situasi yang bisa meredakan kegelisahan karyawan, yang di dalamnya seorang karyawan dirangsang untuk melakukan aktivitas dan bisa memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi.

Menurut Lyons (1993) dan Flechter dan Williams (1996) dalam Prihantoro (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan untuk bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Menurut Jae (2000) motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan di mana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Dalam penelitian Luhans (2006: 297) dalam Prihantoro (2012) menunjukan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika serikat memiliki dampak positif pada

kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Li (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di Perusahaan milik negara Cina menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

Menurut Hamali (2016) Motivasi memiliki arti penting bagi suatu organisasi atau perusahaan sebagai berikut:

- 1. Tingkat Kinerja yang Tinggi**

Tugas dari setiap manajer untuk memastikan bahwa karyawan memiliki derajat motivasi yang tinggi dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Karyawan yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

- 2. Keinginan Keluar dan Ketidakhadiran Karyawan yang Rendah**

Keinginan keluar karyawan dari perusahaan dan ketidakhadiran karyawan (absensi) disebabkan oleh tingkat motivasi yang rendah pada bagian manajer. Ketidakpuasan yang dialami karyawan akan membuat karyawan tidak menikmati pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi menyebabkan tingkat produktivitas rendah dalam jadwal-jadwal produksi.

- 3. Penerimaan Perubahan Organisasi**

Manajemen perusahaan harus membaca dengan cepat lingkungan internal dan eksternal, karena perubahan sosial dan evolusi teknologi pada tingkatan motivasi karyawan. Perubahan sosial membangkitkan aspirasi-aspirasi karyawan dan menempatkan permintaan tambahan pada organisasi, yang harus dipertimbangkan secara positif sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Manajemen harus menjelaskan perubahan yang terjadi di dalam organisasi kepada karyawan sehingga tidak ada perlawanan terhadap perubahan dan pertumbuhan organisasi dapat dicapai.

4. Gambaran Organisasi

Karyawan adalah cerminan organisasi. Para manajer harus menempatkan standar kinerja yang tinggi yang dipasangkan dengan imbalan-imbalan moneter dan non moneter. Gambaran organisasi yang tinggi akan memberikan kontribusi terhadap gambaran merek dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat memenuhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Sutrisno (2010: 109) dalam Hamali (2016) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Pemahaman motivasi dikaitkan dengan istilah motif. Motif seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving*

force, yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Motif juga diartikan sebagai keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi memiliki komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, dan ketegangan psikologis. Komponen luar adalah sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi tingkah lakunya. Komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Setiap perbuatan manusia senantiasa berkat adanya motivasi. Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

Menurut Sutrisno (2010: 115) dalam Hamali (2016) ciri-ciri motif individu dikelompokkan menjadi:

1. Motif adalah mejemuk, dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Contohnya, seseorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

2. Motif dapat berubah-ubah, artinya motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan, yang disebabkan oleh keinginan manusia yang selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya.
3. Motif berbeda-beda bagi individu, maksudnya dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Contoh, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama memiliki motivasi berbeda. Seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedangkan seorang lagi menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.
4. Motif-motif yang tidak disadari oleh individu, ada tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya.

2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi kerja berupaya untuk menerangkan bagaimana manusia itu dapat mencapai sesuatu. Teori motivasi dikatakan memiliki isi dalam bentuk sebuah pandangan khusus tentang manusia. Isi dari suatu teori motivasi dapat membantu memahami dunia keterlibatan dinamik, tempat organisasi-organisasi beroperasi, yang menunjukkan para manajer dan para karyawan terlibat di dalam organisasi-organisasi setiap hari.

Mangkunegara (2007: 94-90) dalam Hamali (2016) menguraikan teori-teori motivasi dari para ahli manajemen sebagai berikut:

1. Teori kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny.

Kebutuhan merupakan pondamen yang mendasari perilaku karyawan. Seorang pimpinan di Perusahaan tidak akan memahami perilaku karyawannya tanpa mengerti kebutuhannya.

Maslow (1943) dalam Hamali (2016) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari rasa aman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri.

Clelland (1961) dalam Hamali (2016) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan

akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. **Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer**

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.
- b. *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

3. **Teori Insting**

Menurut Hamali (2016) Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwin. Charles Darwin berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran. Selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dari Darwin dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua

tingkah laku. Rasa jijik, rasa ingin tahu, rasa rendah diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

4. Teori Drive

Menurut Worth konsep drive tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk menggunakan suatu tindakan. Kata drive sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang, motivasi sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

5. Teori lapangan

Menurut Kurt Lewin teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

Sara (2004) dalam Dobre (2013) faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan yaitu, karyawan ingin mendapatkan gaji yang wajar karena uang mewakili insentif yang paling penting. Penghargaan keuangan memiliki kapasitas untuk mempertahankan dan memotivasi menuju kinerja yang lebih tinggi, terutama pekerja dari perusahaan produksi seperti individu dapat memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karena itu pembayaran memiliki dampak yang signifikan dalam membangun ketekunan dan komitmen karyawan.

2.3.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Hamali (2016) Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, sehingga karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Menurut Wibowo (2012: 385) dalam Hamali (2016) motivasi pada prinsipnya merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) prinsip, yaitu :

1. **Energize (Memberi Daya)**, yaitu segala sesuatu yang dilakukan pemimpin ketika memberikan contoh kepada anak buahnya, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberi tantangan dengan tepat. Prinsip *energize* dibagi menjadi:

- a. *Exemplify* (Memberikan Contoh)

Maksudnya adalah motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi,

misi, dan budaya organisasi yang dipimpinnya. Segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin menyatakan lebih banyak tentang siapa seorang pemimpin itu daripada apa yang dikatakan oleh pemimpin itu sendiri. Ucapan dan perbuatan yang dilakukan oleh pemimpin ditiru oleh bawahannya.

b. *Communicate* (Komunikasi)

Komunikasi adalah merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mengkomunikasikan visi, misi, dan tindak lanjut untuk menunjukkan saling pengertian. Komunikasi mencakup lebih dari sekedar suara pemimpin, tetapi juga mencerminkan suara setiap orang dalam organisasi. Motivasi hanya dapat terjadi apabila terdapat komunikasi dua arah.

c. *Challenge* (Tantangan)

Seorang karyawan pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan. Bagian terberat dari merumuskan tantangan adalah karena perlu memfokus pada apa yang dapat dicapai dalam cara yang penuh daya dan menarik, dengan cara menggunakan imajinasi dan kreativitas orang lain.

2. ***Encourage* (Mendorong)**

Encourage maksudnya adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan dan pengakuan. Prinsip *encourage* dibagi menjadi:

a. *Empower* (Memberdayakan)

Pemimpin segera belajar bahwa kekuatan dirinya sebenarnya berasal dari orang lain. Hal tersebut dilakukan dengan melepaskan bakat dan

keterampilan individual orang lain sehingga orang lain dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pelepasan dari energi kolektif hanya dapat terjadi apabila pemimpin membantu orang bertanggung jawab dan mendapat kewenangan untuk bertindak. Pemberdayaan adalah proses ketika seseorang diberikan tanggung jawab dan wewenang melakukan pekerjaannya. Pemberdayaan menjadi alat memotivasi yang kuat karena menempatkan orang mengawasi nasibnya sendiri.

b. *Coach* (Membimbing)

Coach menjadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan. Kegiatan pembimbingan (*coaching*) ini memberikan kesempatan kepada pemimpin untuk mengetahui karyawan sebagai pribadi dan bagaimana pemimpin membantu bawahannya (karyawan) mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

c. *Recognize* (Mengakui)

Pemimpin yang mengenal bawahannya menunjukkan perhatian seorang pemimpin terhadap pekerjaan bawahannya, dan membangun dasar budaya pengakuan.

3. ***Exhort* (Mendesak)**

Exhort adalah cara seorang pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur. Prinsip *exhort* dibagi menjadi:

a. *Sacrifice* (Pengorbanan)

Pengorbanan adalah bentuk komitmen kepada orang lain dan merupakan ukuran kepemimpinan karena dalam pengorbanan seseorang menemukan karakter dan keyakinan, yang keduanya penting untuk menciptakan kondisi di mana motivasi dapat terjadi.

b. *Inspire* (Memberi Inspirasi)

Motivasi dapat berkembang menjadi inspirasi, karena motivasi dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri. Proses ini dipelihara dengan memperhatikan orang lain menjadi tujuannya. *Inspire* paling sering dikembangkan dengan mengikuti contoh pemimpin yang melakukan hal yang benar bagi orang lain, sering berkomunikasi, memberdayakan dengan penuh semangat, membimbing, dan berkorban untuk orang lain.

2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor intern yang berasal dari proses psikologis diri seseorang maupun dari faktor ekstern yang berasal dari luar diri seseorang karyawan.

Menurut Sutrisno (2011: 116) dalam Nasution (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari faktor intern antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh pengharapan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari ekstern antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Ada jaminan karir
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel

Pengaruh motivasi pada produktivitas karyawan, menurut kamus Cambridge International dan Oxford Advance Learner Gaissey (1993) dalam Gautam (2014) istilah produktivitas telah didefinisikan sebagai tingkat di mana barang diproduksi dengan mengacu pada jumlah orang dan jumlah bahan yang diperlukan untuk memproduksinya. Produktivitas adalah pemanfaatan sumber daya dalam menghasilkan produk atau jasa. Ini adalah rasio *output* (barang dan layanan) dan masukan (tenaga kerja, modal atau manajemen). Produktivitas karyawan dipengaruhi beberapa faktor motivasi, membangun tim, pelatihan dan keamanan kerja.

2.3.5 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal. Dengan kata lain motivasi kerja seseorang memiliki dua dimensi, yaitu dimensi internal dan eksternal. Indikator motivasi kerja dimaksudkan untuk dapat mengukur sejauh mana karyawan bekerja sesuai dengan tuntunan sebagai karyawan.

Menurut Uno (2010: 73) dalam Nasution (2014) ada dua dimensi dan indikator motivasi kerja, antara lain:

1. Dimensi Motivasi Internal

- a. Tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- d. Memiliki tujuan yang jelas menantang
- e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya

2. Dimensi Motivasi Eksternal

- a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
- c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
- d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

2.3.6 Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi sangat penting bagi manager untuk meningkatkan kinerja bawahannya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Untuk memotivasi karyawan, pimpinan harus mengetahui motif yang diinginkan oleh karyawan baik kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik atau rohani. Setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai *job requirement*, yakni tuntutan yang harus dipenuhi oleh individu yang melaksanakan tersebut. Karena itu keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara persyaratan pekerjaan tersebut dengan motivasi yang dibawa oleh karyawan bersangkutan. Jadi motivasi merupakan faktor penting yang dapat mendorong karyawan dalam bekerja dan antusias.

2.3.7 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Melayu (2003) dalam Wahyuni dan Suryalena (2017) tujuan pemberian motivasi kerja antara lain :

1. Mendorong semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas 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 kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

2.4 Produktivitas Kerja

2.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja. Sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai. Sedangkan pengertian produktivitas menurut para ahli, seperti menurut Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia Ardana (2012: 269) dalam Nasution (2014), suatu institusi resmi pemerintah yang berkompeten terhadap persoalan ketenagakerjaan memberikan pengertian tentang produktivitas itu dari berbagai sudut, sebagai berikut :

1. Dari sudut filosofis, produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini.
2. Dari sudut teknis, produktivitas adalah perbandingan antara hasil (*output*) dan keseluruhan sumber daya yang dipengaruhi (*input*).
3. Dari sudut ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung. Produktivitas dikatakan sebagai perbandingan efektivitas menghasilkan keluaran (*output*) dengan efisien penggunaan sumber-sumber masukan (*input*).

Dari pengertian-pengertian di atas, secara umum produktivitas dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan

daya atau faktor produksi yang dipergunakan. Sedangkan produktivitas kerja (tenaga kerja) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran tenaga kerja persatuan waktu. Atau sejumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu.

Delery dan Shaw (2001) dalam Gamage (2015) produktivitas tenaga kerja adalah ukuran efisiensi organisasi dalam memanfaatkan sumber manusianya. Produktivitas adalah rasio dari total *output* terhadap total *input* yang menunjukkan bagaimana organisasi bekerja pada titik waktu tertentu. Oleh karena itu produktivitas tenaga kerja adalah total kuantitas barang dan jasa yang dihasilkan oleh karyawan dalam jumlah waktu tertentu, perhitungan dengan membagi rata-rata hasil per periode dengan jumlah total personil yang dipekerjakan di periode itu. Ini hanyalah salah satu jenis produktivitas diantara beberapa lainnya. Namun produktivitas tenaga kerja paling sering digunakan karena sejumlah alasan. Pertama, produktivitas tenaga kerja paling banyak digunakan hasil organisasi yang mendasar. Kedua, ada hubungan besar antara produktivitas dan sumber daya manusia dan hubungan yang paling penting adalah dengan produktivitas tenaga kerja ada hubungan langsung antara keduanya. Jadi ini adalah alat paling *valid* yang bisa digunakan mengukur tingkat keberhasilan organisasi.

Sinungan (2003: 18) dalam Mapparenta (2011) memberikan pengertian tentang produktivitas dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produksi tidak lain adalah *ratio* apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan.
2. Produktivitas pada dasarnya adalah satu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu serasi dan tiga faktor esensial, yakni investasi termasuk pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja yang tinggi merupakan dambaan setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Namun untuk mencapai produktivitas kerja pegawai yang tinggi, banyak faktor yang mempengaruhinya.

Sinungan (2009: 56) dalam Ernawaty (2014), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah :

1. Manusia
2. Modal
3. Metode proses
4. Lingkungan organisasi (internal)
5. Produksi
6. Lingkungan negara (eksternal)
7. Lingkungan internasional maupun regional
8. Umpan balik

Sedangkan menurut pendapat Ardana (2012: 270) dalam Nasution (2014) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, yaitu :

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Disiplin
4. Sikap dan etika kerja
5. Motivasi
6. Gizi dan kesehatan
7. Tingkat penghasilan
8. Jaminan sosial
9. Lingkungan dan iklim kerja
10. Hubungan industrial pancasila
11. Teknologi

12. Sarana produksi
13. Manajemen
14. Kesempatan berprestasi

Menurut Koperlman (1990) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen penting dalam produktivitas. Menurut mereka “penekanan tujuan” dan “berarti penekanan” membuat evaluasi diri sendiri positif dengan karyawan. Sedangkan orientasi mengarah kepada kejelasan dalam ekspektasi hasil, sehingga mengarah ke peningkatan produktivitas. Selain itu, dukungan sosial-emosional dalam lingkungan organisasi mempengaruhi keadaan kognitif dan afektif dari individu, menghasilkan motivasi yang besar dan peningkatan produktivitas.

Menurut Nwachukwu (2004) dalam Okoye and Ezejiofor (2013) ada 4 (empat) faktor utama dari produktivitas rendah, yaitu:

1. Faktor ekonomi, berkaitan dengan sistem penghargaan karyawan. Untuk mendorong produktivitas yang lebih tinggi, penting bahwa sistem imbalan harus dirancang yang berupaya menyamakan kerja keras dan penghargaan.
2. Faktor sosiologi, ini berkaitan dengan situasi di mana karyawan memiliki rasa kepemilikan dalam suatu organisasi dan upaya terbaru dari pihak manajemen untuk mempersepsikan dan memperlakukan mereka hanya sebagai biaya produksi.
3. Faktor manajemen, bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi bergantung pada manajemen. Supervisor yang tidak produktif dan tidak disiplin tidak dapat memotivasi karyawan. Di sektor publik bahwa produktivitas rendah muncul karena keengganan manajer untuk mengelola secara efektif.
4. Faktor teknologi, ini melibatkan penggunaan ide-ide baru, teknik, inovasi, metode, dan bahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kurangnya informasi yang tepat untuk membantu para wirausahawan memilih

teknologi yang tepat adalah salah satu penyebab utama rendahnya produktivitas.

Dengan demikian jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antara karyawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Produktivitas dapat diukur dengan jalan membandingkan jumlah unit *output* dengan jumlah *input* yang digunakan. Ukuran *output* dapat dinyatakan dalam bentuk satuan fisik/jasa, nilai rupiah produk/jasa, nilai tambah, jumlah pekerja dan laba kotor. Adapun ukuran *input* dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah waktu, jumlah tenaga kerja, jumlah biaya tenaga kerja, jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin, jumlah material, jumlah seluruh biaya perusahaan.

Sinungan (1997) dalam Rusminingsih (2010) mengatakan secara umum pengukuran produktivitas adalah perbandingan yang dapat dibedakan dalam 3 (tiga) jenis yang sangat berbeda, yaitu :

1. Perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan atau tidak, hanya mengetengahkan peningkatan atau penurunan.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan yang lainnya.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya. Dasar ini merupakan pengukuran terbaik karena memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

2.4.3 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di Instansi. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan

terlaksana secara efisien dan efektif. Sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sutrisno (2011: 104) dalam Nasution (2014) untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

Produktivitas sangat erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Hasil kerja karyawan tersebut merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.4.4 Manfaat Produktivitas Kerja

Menurut Henry (2004: 612) dalam Astuti (2017) manfaat peningkatan produktivitas kerja pada tingkat individu dapat dilihat dari:

1. Meningkatnya pendapatan dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari.
2. Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
3. Meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.
4. Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan indikator terhadap efisiensi dan terhadap kemajuan ekonomi, baik untuk ukuran suatu bangsa maupun ukuran suatu industri.

Menurut Sutrisno (2009: 105) dalam Sari (2015) upaya peningkatan produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara internal perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, dan perubahan dalam praktik-praktik sumber daya manusia.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia

Bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Saleleng dan Soegoto (2015)	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kerja

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
2.	Raharjo (2016)	Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman dan pelatihan terhadap produktivitas kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kompetensi kerja

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
3.	Jatiningrum (2016)	Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kemampuan terhadap kinerja	Motivasi dan kemampuan berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.4

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
4.	Daniel Arfan Aruan (2013)	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
5.	Selastuti Prathami (2015)	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas koperasi, perindustrian	Pelatihan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dinas koperasi, perindustrian.

Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
6.	Muhammad Mohtsham Saeed (2012)	Examining the relationship between training, motivation and employees job performance	Training and motivation have positive and significant effect on employee performance

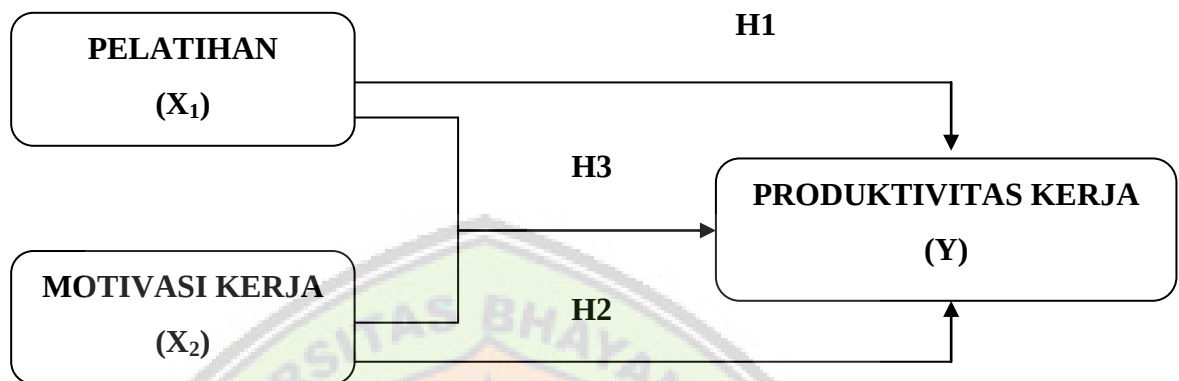
Tabel 2.7

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
7.	Ayodele Ekundayo (2015)	Impact of training and development on workers productivity	Training and Productivity have positive and significant effect on employee performance

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan :

X₁ : Pelatihan

X₂ : Motivasi kerja

Y : Produktivitas kerja

H1: Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja

H2: Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

H3: Apakah ada pengaruh pelatihan dan motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa H1 pengaruh pelatihan (X₁) terhadap produktivitas kerja (Y), H2 pengaruh motivasi kerja (X₂) terhadap produktivitas kerja (Y), H3 pengaruh pelatihan (X₁) dan motivasi kerja (X₂) secara simultan terhadap produktivitas kerja (Y).

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pikir penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ha: terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.

2. Ho: tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.
3. Ha: terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.
4. Ho: tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.
5. Ha: terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.
6. Ho: tidak terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.

Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Duta Lestari Sentratama Tbk. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Duta Lestari Sentratama Tbk. Pelatihan dan motivasi terdapat pengaruh positif secara simultan terhadap produktivitas kerja PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Pada desain penelitian, penulis menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Apabila data telah terkumpul, maka lalu diklarifikasikan menjadi dua kelompok data, yaitu data kuantitatif yang dikumpulkan dalam penelitian korelasi, komparatif, atau eksperimen diolah dengan rumus-rumus statistik yang sudah disediakan, baik secara manual maupun dengan menggunakan jasa komputer. Sedangkan data kualitatif yang dinyatakan dalam kata-kata atau simbol.

Data kualitatif yang berbentuk kata-kata tersebut disisihkan untuk sementara karena sangat berguna untuk menyertai dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kuantitatif. Data yang diperoleh dari angket atau ceklis dijumlahkan atau dikelompokkan sesuai dengan bentuk instrumen yang digunakan.

Menurut Sugiono (2010) metode penelitian kualitatif atau biasa disebut metode penelitian naturalistik adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Menurut Sugiyono (2010: 13) metode pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan data sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Tahapan Penelitian

Pada tahap penelitian ini, tahap perencanaan (persiapan) yaitu dengan mengadakan *survey* pada lokasi yang telah dipilih. Tahap pelaksanaan penelitiannya yaitu dengan pengambilan sampel, yaitu dengan menyebar kuesioner kepada karyawan PT. Duta Lestari Sentratama. Dan tahap penulisan laporannya dengan metode kuantitatif yang berupa angka-angka yang didapat dari hasil kuesioner tersebut.

Tabel 3.1

Tahapan Penelitian

No.	Tahapan Penelitian	Keterangan	Perkiraan Waktu
1.	Tahapan Perencanaan	Menentukan judul Identifikasi permasalahan	April 2018

No.	Tahapan Penelitian	Keterangan	Perkiraan Waktu
2.	Tahapan Pelaksanaan	Pengumpulan data	Mei 2018

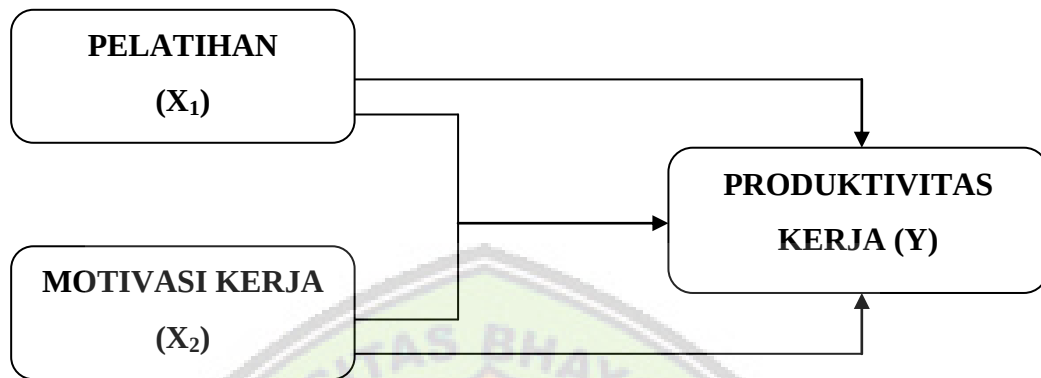
No.	Tahapan Penelitian	Keterangan	Perkiraan Waktu
3.	Tahapan Penulisan	Laporan penelitian	Juni 2018

3.3 Model Konseptual Penelitian

Kerangka teori akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen adalah Pelatihan (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2), sedangkan variabel dependen adalah Produktivitas Kerja (Y).

Gambar 3.1

Model Konseptual Penelitian



Keterangan :

X₁: Pelatihan

X₂: Motivasi Kerja

Y : Produktivitas kerja

Berdasarkan gambar di atas, pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang dapat meningkatkan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu produktivitas kerja, maka penulis melakukan suatu penelitian mengenai Peningkatan Produktivitas Kerja yang Dipengaruhi oleh Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2010) variabel penelitian adalah suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Hatch dan Fardahany dalam Sugiyono (2010), secara teoritis variabel penelitian didefinisikan sebagai suatu atribut seseorang atau objek yang

mempunyai variasi satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan objek yang lain. Adapun jenis-jenis variabel dibagi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Variabel Independen (bebas), variabel ini merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).
2. Variabel Dependen (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas.

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas yaitu Pelatihan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan satu variabel terikat yaitu produktivitas kerja (Y). Metode yang digunakan untuk mengungkapkan variabel tersebut adalah melalui kuesioner kepada karyawan PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.

Selanjutnya operasionalisasi variabel untuk masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kisi-kisi Pelatihan Kerja

NO.	VARIABEL	DEVINISI	KISI-KISI
1.	Pelatihan Kerja (X_1)	Pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Sunyoto (2012: 137) dalam Wardani (2017)	Kualitas materi pelatihan
			Kualitas metode pelatihan
			Kualitas instruktur
			Kualitas sarana dan fasilitas pelatihan
			Kualitas pelatihan

Tabel 3.3 Kisi-kisi Motivasi Kerja

NO.	VARIABEL	DEVINISI	KISI-KISI
2.	Motivasi kerja (X ₂)	Motivasi kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi ataupun tujuan individual. Nasution (2014)	Tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas
			Melaksanakan dengan target yang jelas
			Memiliki perasaan senang dalam bekerja
			Bekerja dengan harapan memperoleh insentif
			Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
			Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Produktivitas Kerja

NO.	VARIABEL	DEVINISI	KISI-KISI
3.	Produktivitas kerja (Y)	Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran tenaga kerja per satuan waktu, Atau sejumlah barang/jasa yang dapat	Kemampuan
			Meningkatkan hasil yang dicapai
			Semangat kerja
			Pengembangan diri

		dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu. Sutrisno (2011: 104) dalam Nasution (2014)	Mutu
--	--	---	------

3.5 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 1,5 bulan dari tanggal 19 April s/d 31 Mei 2018 di PT. Duta Lestari Sentratama Tbk, yang berlokasi di Jalan Siliwangi Nomor 59, Kelurahan Rawalumbu, Kecamatan Sepanjang Jaya, Kota Bekasi, Jawa Barat 17114.

3.6 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Di dalam penelitian ini, penulis mempelajari masalah berdasarkan atau bersumberkan pada *literature*, teori-teori dan buku-buku yang diambil dari perpustakaan (Nazir, 2014). Penelitian yang dilakukan ini dimaksud untuk memperoleh bahan-bahan maupun data secara teoritis untuk kesempurnaan penyusunan skripsi ini.

2) Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pada penelitian ini dilakukan riset langsung pada PT. Duta Lestari Sentratama Tbk dan data-data diperoleh melalui *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dan observasi.

3) Populasi

Menurut Sujarweni (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Duta Lestari Sentratama yang berjumlah 134 karyawan.

4) Sampel

Menurut Sujarweni (2015) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Sampel yang digunakan adalah sebagian dari jumlah karyawan yang dimiliki oleh populasi tersebut dan penentuan ukuran sampel dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 5%, yakni sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (Nxe^2)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = populasi

e = taraf kesalahan/error sebesar 0,05 (5%)

$$n = \frac{N}{1 + (Nxe^2)}$$

$$n = \frac{134}{1 + 134 \times 0.05^2}$$

$$n = \frac{134}{1 + 134(0.0025)}$$

$$n = \frac{134}{1 + 0,335}$$

$$n = \frac{134}{1,335}$$

$$n = 100,37$$

Maka jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 orang responden dihitung berdasarkan rumus slovin dengan error 5%.

3.7 Jenis dan Sumber Data

1. Data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber, yaitu peningkatan produktivitas kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja pada PT. Duta Lestari Sentratama Tbk.
2. Data sekunder adalah data yang bersumber dari perusahaan, buku-buku sebagai teori dan lain sebagainya. Data sekunder dari penelitian ini adalah kajian pustaka dan jurnal-jurnal tentang pelatihan, motivasi kerja dan produktivitas kerja.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan kuesioner. Menurut Creswell (2012) dalam Sugiono (2013) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau

pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk tulisan kepada obyek penelitian, yaitu para karyawan PT. Duta Lestari Sentratama Tbk yang dijadikan responden. Dalam kuesioner setiap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden penelitian sudah disediakan lima pilihan alternatif jawaban sebagai berikut:

Tabel 3.5 Pilihan Alternatif Jawaban

Pilihan	Keterangan	Skor
SS	Sangat setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang setuju	3
TS	Tidak setuju	2
STS	Sangat tidak setuju	1

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2001) dalam Sujarweni (2015) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah atau *valid* jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

R = koefisien validitas item yang dicari

X = skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

Y = skor total

$\sum x$ = jumlah skor dalam distribusi X

3.9.2 Uji Reabilitas

Menurut Ghozali (2001) dalam Sujarweni (2015) uji reabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan *valid*. Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki cronbach Alpha > 0,60.

$$r \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r = koefisiensirealibilityinstrument

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_t^2 = total varians

1.10 Uji Asumsi Klasik

3.10.1 Uji Normalitas

Menurut Sujarweni (2015) uji normalitas data yang berdistribusi normal artinya data yang mempunyai sebaran yang normal, dengan profil yang dapat dikatakan bisa mewakili populasi. Sedangkan uji normalitas adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik, jika data tidak berdistribusi normal dapat dipakai statistik non parametrik. Uji normalitas adalah melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data kita. Untuk melihat data berdistribusi normal atau tidak dapat menggunakan chi kuadrat (X^2).

$$X^2 = \frac{(f_i - f_h)^2}{f_h}$$

Keterangan :

X^2 = Chi kuadrat hitung

f_h = Frekuensi yang diharapkan

f_i = Frekuensi / jumlah data hasil observasi

3.10.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Sujarweni (2015) uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika Vif yang di hasilkan antara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sujarweni (2015) uji heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0, data-data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, penyebaran titik-titik data tidak berpola.

1.11 Regresi Linear Berganda

Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen dengan skala pengukuran atau rasio dalam suatu persamaan linier, dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda yang diolah dengan perangkat lunak SPSS v. 22. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y = variabel depevenden (produktivitas kerja)

a = konstanta

$b_1 b_2$ = koefisien garis regresi

X_1X_2 = variabel indevenden (pelatihan dan motivasi kerja)

e = error/variabel pengganggu

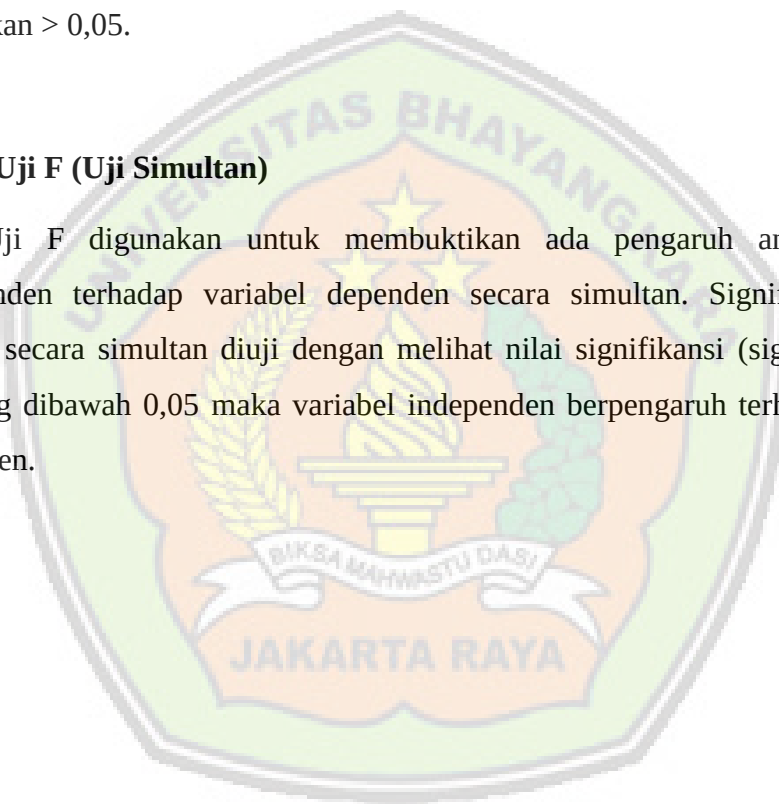
3.12 Uji Hipotesis

3.12.1 Uji T (Uji Parsial)

Uji T menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (5%) maka suatu variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima jika taraf signifikan $< 0,05$ dan hipotesis ditolak jika taraf signifikan $> 0,05$.

3.12.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk membuktikan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Signifikansi model regresi secara simultan diuji dengan melihat nilai signifikansi (sig) dimana jika nilai sig dibawah 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

PT. Duta Lestari Sentratama Tbk berdiri pada tahun 1991 yang merupakan bagian dari Kino Group. Kami bergerak dibidang distribusi *consumer good* dengan lebih dari 22 cabang yang berlokasi di kota-kota besar Indonesia, seperti Pulau Jawa, Bali, dan Makasar. Produk kami sangat mudah ditemukan di masyarakat dengan merk produk seperti larutan cap kaki tiga dewasa dan anak-anak, cincau, lidah buaya, sarang burung, liang teh cap panda, phanter cup dan botol, ellips, eskulin, eskulin kids, master, master kids, oval, resik v, sasha, sleek baby, kino candy, segar sari, frenta, snackit, twisco, absolute, B&B. PT. Duta Lestari Sentratama Tbk telah berkembang secara signifikan terbukti kini memiliki lebih dari 22 cabang yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Saat ini kami terus melakukan ekspansi untuk memperluas jangkauan distribusi di Indonesia.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Duta lestari Sentratama sebagai perusahaan pertama yang berdiri pada tahun 1991, bermula dari sebuah perusahaan distribusi kecil dengan 10 karyawan dan 10 mobil pengiriman kini menjadi perusahaan distribusi besar dengan 18 titik distribusi, 3026 karyawan, dan 228 mobil pengiriman tahun 2013. 18 kantor distribusi berlokasi di kota-kota besar di Pulau Jawa, Bali, dan Makasar. Bersama dengan Kino *corporation* 138 distributor telah mencakup hingga 18.000 perdagangan pasar modern dan sekitar 161.807 dengan pasar tradisional. Mengembangkan diri ke dalam industri manufaktur PT. Kino Sentra Industrindo didirikan sebagai sebuah perusahaan produksi makanan ringan pada tahun 1997 dengan pabrik yang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. Langkah besar lainnya dilakukan pada tahun 1999 PT Kino Care Era Kosmetindo. Produsen dengan aneka produk perawatan tubuh untuk semua gender dan usia. Tahun 2003 PT

Kino Care Era Kosmetindo melebarkan bisnisnya ke produk perawatan rumah di bawah naungan merek “sleek”. Kemudian Kino juga melangkah lebih lanjut ke dalam industri minuman dengan memproduksi minuman berenergi panther. Mengembangkan bisnis hingga merambah kawasan Asia di tahun 2004 Kino membuka kantor cabang pertamanya di Malaysia dengan Kino Care (M) Sdn. Bhd dan Filipina dengan Kino Consumer Philippines. Kino juga menjalin kerja sama distribusi dengan beberapa jaringan distributor besar di Singapura, Brunei, Vietnam, Myanmar, Jepang, Australia, Timur tengah, dan Afrika. Di tahun 2012, Kino Consumer Vietnam berdiri yang menambah jaringan distribusi di Asia Tenggara. Kino Corporation juga memiliki hubungan kerja sama dengan Morinaga dan *company limited* dari Jepang untuk memperluas bisnis kami di Indonesia. Morinaga Kino Indonesia secara resmi dibentuk tahun 2013. Setelah lebih dari dua dekade produk-produk Kino Corporation Group kini tersedia di distributor besar Hypermarket, Supermarket, Minimarket, ribuan toko kosmetik, serta jutaan pasar tradisional yang ada di seluruh Indonesia. Kualitas produk Kino telah memenuhi standar kualifikasi internasional, terbukti dengan meningkatnya permintaan pasar dari seluruh dunia. Namun, Kino menyadari bahwa kepuasan tidak hanya sampai disitu. Kesuksesan hari ini harus menjadi motivasi untuk semakin berprestasi di masa depan “*The Innovator*” berarti harus terus kreatif dan inovatif untuk menjadi pemimpin dalam industri kebutuhan konsumen.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

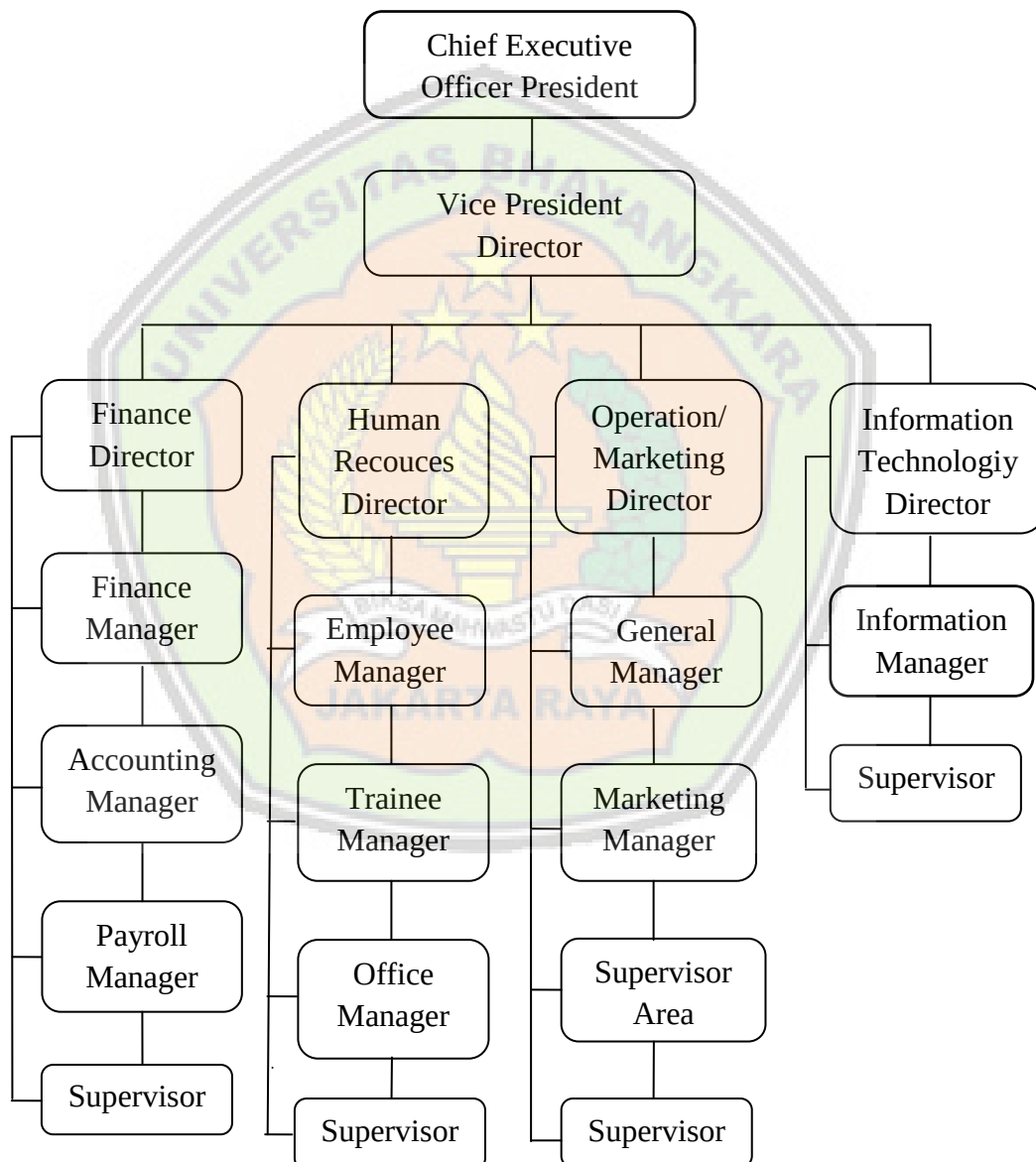
1. Visi
Menjadi perusahaan ternama di Indonesia yang berlandaskan ide & inovasi dan terus bergerak untuk menjadi perusahaan mendunia tanpa meninggalkan nilai-nilai lokal.
2. Misi
Memperluas pasar melalui pengembangan produk yang didorong oleh semangat untuk berinovasi.

3. Budaya

Pemenang, keputusan cepat dan tepat, kerja sama team, pekerjaan kami adalah jiwa kami, citra perusahaan yang baik.

4. Kreatif dan inovatif

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Duta Lestari Sentratama Tbk



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner

Penelitian ini dilakukan pada PT. Duta Lestari Sentratama yang berlokasi di Jalan Siliwangi Nomor 59, Kelurahan Rawalumbu, Kecamatan Sepanjang Jaya, Kota Bekasi, Jawa Barat 17114 untuk mengetahui karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan, dan usia. Karakteristik responden diperoleh melalui kuesioner yang telah dibagikan. Responden pada penelitian ini memiliki populasi 134 orang karyawan. Dari jumlah populasi tersebut dapat diambil sampel penelitian sebanyak 100 orang karyawan. Dengan demikian 100 kuesioner akan digunakan sebagai analisis.

Tabel 4.1
Data Hasil Penyebaran Kuesioner

Responden	Jumlah Kuesioner	Persentase
Kuesioner yang disebar	100	100%
Kuesioner yang kembali	100	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan kepada responden PT. Duta Lestari Sentratama sebanyak 100 kuesioner dengan tingkat pengembalian 100%, maka kuesioner yang telah kembali dapat melakukan pengolahan data.

4.2.2 Identitas Responden

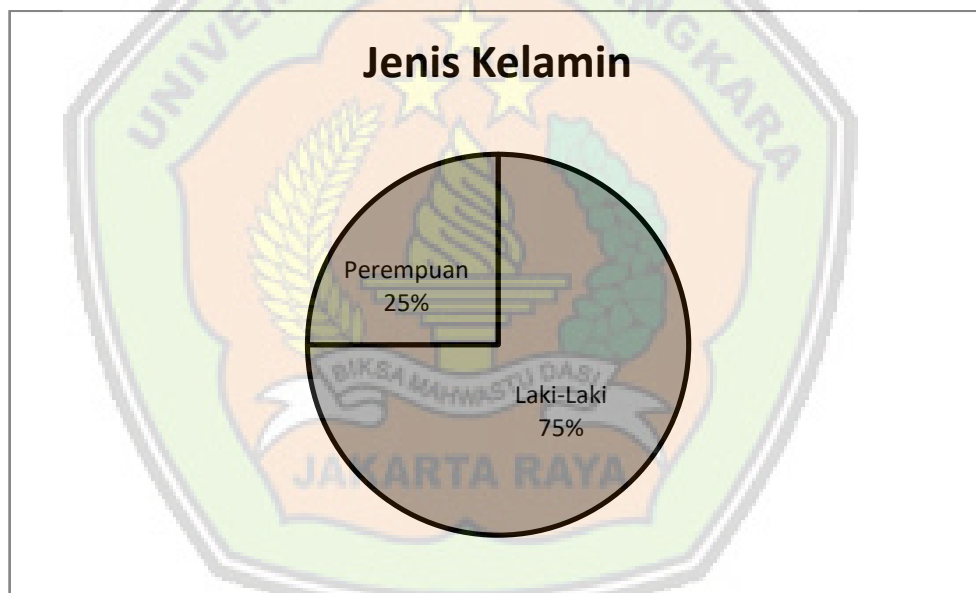
Dalam penelitian ini karakteristik yang ingin diketahui adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan usia. Untuk lebih jelas mengenai data diri responden dapat dilihat dari tabel yang menunjukkan besarnya dalam jumlah persentase.

4.2.3 Karakteristik Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE
Laki-Laki	75	75%
Perempuan	25	25%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2018



Gambar 4.2 Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer yang diolah 2018

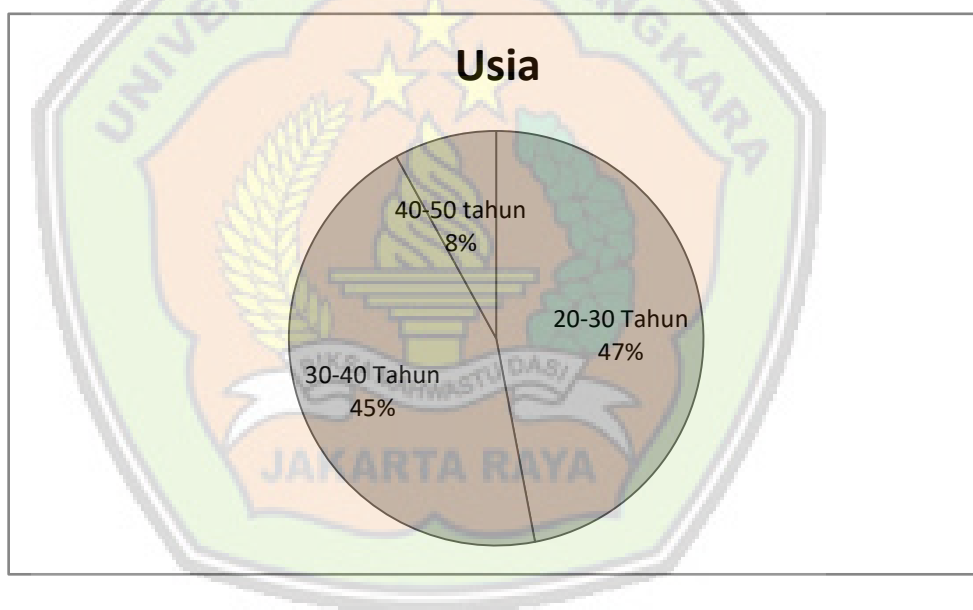
Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar Diagram 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 75 orang (75%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang (25%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 75 orang (75%).

4.2.4 Karakteristik Responden Usia

Tabel 4.3 Berdasarkan Usia Responden

Umur	Frekuensi	Persentase
20-30 Tahun	47	47%
30-40 Tahun	45	45%
40-50 Tahun	8	8%
Jumlah	100 Orang	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2018



Gambar 4.3 Diagram Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer yang diolah 2018

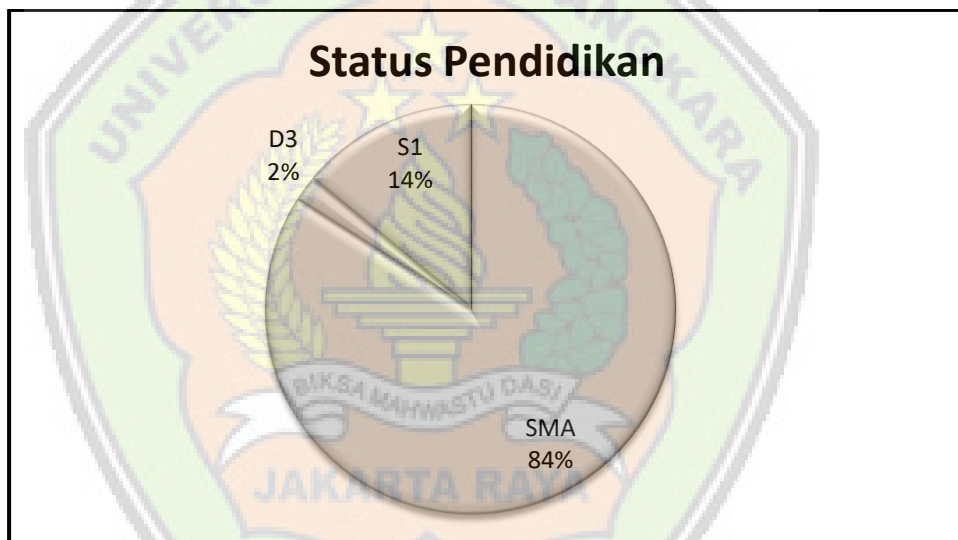
Berdasarkan Tabel 4.3 dan Gambar 4.3 di atas menunjukkan bahwa responden berusia 20-30 tahun sebanyak 47 orang (47%), untuk responden berusia 30-40 tahun sebanyak 45 orang (45%) dan responden berusia 40-50 tahun sebanyak 8 orang (8%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden berusia 20-30 tahun sebanyak 47 orang (47%).

4.2.5 Karakteristik Berdasarkan Responden Pendidikan

Tabel 4.4 Berdasarkan Responden Pendidikan

Status Hubungan	Frekuensi	Presentase
SMA	84	84%
D3	2	2%
S1	14	14%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2018



Gambar 4.4 Diagram Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer yang diolah 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dan Gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa responden yang pendidikan SMA sebanyak 84 orang (84%), untuk responden yang pendidikan D3 sebanyak 2 orang (2%). Untuk responden pendidikan S1 sebanyak 14 orang (14%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi reponden yang pendidikan SMA sebanyak 84 orang (84%).

4.3 Uji Instrumen Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*Corrected item-Total Correlation* pada output *Cronbach alpha*) dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* $df = n - 1$ (n adalah jumlah sampel), yaitu $df = 100$, sehingga r tabel sebesar 0,195. Kuesioner dapat dikatakan *valid* jika hasil uji validitas kuesioner memiliki nilai r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel. Nilai r hitung diambil dari *output* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Pengujian validitas menggunakan program SPSS v.22 dengan metode *Pearson Correlation*, yaitu mengkorelasikan tiap item dengan skor total item kuesioner. Dasar pengambilan keputusan uji validitas sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan dinyatakan *valid*.
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak *valid*.

Untuk mendapatkan data primer, penulis melakukan penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 100 responden. Untuk hasil yang lengkap dari uji validitas terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X₁)

Pernyataan	R.Hitung	R.Tabel	Keterangan
Pelatihan 1	0,550906	0,195	Valid
Pelatihan 2	0,640728	0,195	Valid
Pelatihan 3	0,633788	0,195	Valid
Pelatihan 4	0,450479	0,195	Valid
Pelatihan 5	0,682983	0,195	Valid
Pelatihan 6	0,671085	0,195	Valid
Pelatihan 7	0,601285	0,195	Valid
Pelatihan 8	0,58175	0,195	Valid
Pelatihan 9	0,621681	0,195	Valid

Pelatihan 10	0,420023	0,195	Valid
---------------------	-----------------	--------------	--------------

Sumber :Data primer yang diolah 2018

Dari tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner mempunyai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} dengan item-total correlation $> 0,195$ maka pernyataan tersebut dinyatakan *valid*.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Motivasi (X_2)

Pernyataan	R.Hitung	R.Tabel	Keterangan
Motivasi 1	0,71338	0,195	Valid
Motivasi 2	0,75216	0,195	Valid
Motivasi 3	0,64446	0,195	Valid
Motivasi 4	0,44527	0,195	Valid
Motivasi 5	0,61131	0,195	Valid
Motivasi 6	0,72972	0,195	Valid
Motivasi 7	0,65324	0,195	Valid
Motivasi 8	0,48406	0,195	Valid
Motivasi 9	0,64501	0,195	Valid
Motivasi 10	0,42335	0,195	Valid

Sumber :Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner mempunyai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} dengan item-total correlation $> 0,195$ maka pernyataan tersebut dinyatakan *valid*.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja (Y)

Pernyataan	R.Hitung	R.Tabel	Keterangan
Produktivitas 1	0,669909	0,195	Valid
Produktivitas 2	0,711885	0,195	Valid
Produktivitas 3	0,583834	0,195	Valid
Produktivitas 4	0,428449	0,195	Valid
Produktivitas 5	0,598998	0,195	Valid
Produktivitas 6	0,718854	0,195	Valid
Produktivitas 7	0,690782	0,195	Valid
Produktivitas 8	0,437866	0,195	Valid
Produktivitas 9	0,614608	0,195	Valid
Produktivitas 10	0,412362	0,195	Valid

Sumber :Data primer yang diolah 2018

Dari tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa hasil uji validitas menunjukan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner mempunyai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} dengan item-total correlation $> 0,195$ maka pernyataan tersebut dinyatakan *valid*.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan *valid*. Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

Dasar pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$, maka data yang akan diuji dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,60$, maka data yang akan diuji dinyatakan tidak reliabilitas.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Pelatihan (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	10

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.8. Dari uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai Cronbach's alpha sebesar 0,780. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari 0,60, maka hasil dari kuesioner yang disebar memiliki tingkat realibilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil kuesioner yang disebar dapat dipercaya.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	10

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.9. Dari uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai Cronbach's alpha sebesar 0,810. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari 0,60, maka hasil dari kuesioner yang disebar memiliki tingkat realibilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil kuesioner yang disebar dapat dipercaya.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	10

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.10. Dari uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai Cronbach's alpha sebesar 0,785. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari 0,60, maka hasil dari kuesioner yang disebar memiliki tingkat realibilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil kuesioner yang disebar dapat dipercaya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Dalam uji normalitas ini menggunakan uji *liliefors* dengan melihat nilai signifikansi pada *kolmogorov – smirnov*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Signifikansi (Asymp Sig 2 tailed) > 0,05, maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai Signifikansi (Asymp Sig 2 tailed) < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Untuk melihat hasil yang lengkap sampel dari populasi berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat pada tabel uji normalitas berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Pelatihan	Motivasi Kerja	Produktivitas Kerja
N		100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	40.92	41.63	41.64
	Std. Deviation	3.645	4.032	3.697
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.088	.079
	Positive	.071	.057	.071
	Negative	-.070	-.088	-.079
Test Statistic		.071	.088	.079

Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}	.055 ^c	.131 ^c
------------------------	---------------------	-------------------	-------------------

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Uji normalitas terhadap variabel pelatihan menghasilkan nilai dengan probabilitas Asymp. Sig. = 0,200. Karena nilai signifikansi $0,200 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel yang diuji pelatihan berdistribusi normal sehingga memenuhi persyaratan untuk analisis statistik inferensi.

Uji normalitas terhadap variabel motivasi menghasilkan nilai dengan probabilitas Asymp. Sig. = 0,055. Karena nilai signifikansi $0,055 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel yang diuji motivasi berdistribusi normal sehingga memenuhi persyaratan untuk analisis statistik inferensi.

Uji normalitas terhadap variabel produktivitas kerja menghasilkan nilai dengan probabilitas Asymp. Sig. = 0,131. Karena nilai signifikansi $0,131 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel yang diuji produktivitas kerja berdistribusi normal sehingga memenuhi persyaratan untuk analisis statistik inferensi.

4.4.2 Uji Multikolonieritas

Pengujian *Multikolonieritas* dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi adanya problem multikolonieritas, maka dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) serta besaran korelasi antar variabel independen.

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Pelatihan	.658	1.520
	Motivasi	.658	1.520

a. Dependent Variable: Produktivitas_Kerja

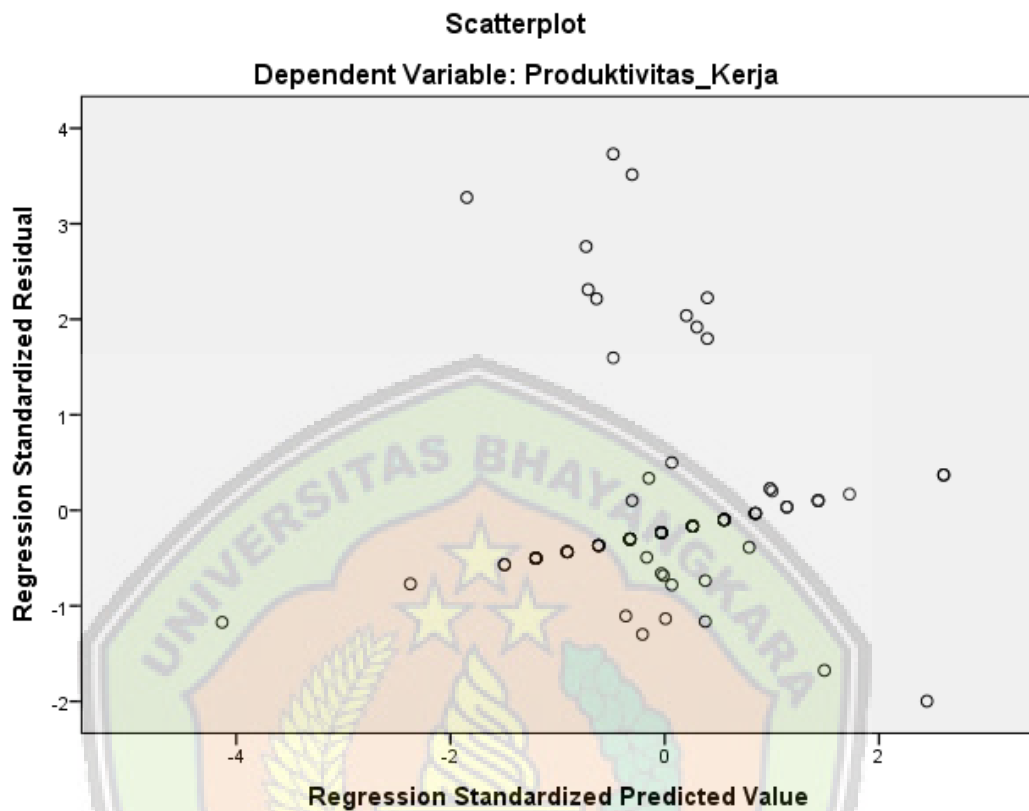
Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Dari tabel 4.12 diatas, menunjukkan nilai VIF untuk pelatihan (X_1) sebesar 1,520 dan nilai VIF untuk motivasi (X_2) sebesar 1,520, dari data tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara masing-masing variabel independen yaitu dengan melihat nilai $VIF \leq 10$. Nilai VIF yang diperbolehkan hanya mencapai 10 maka data di atas dapat dipastikan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Karena data di atas menunjukkan bahwa nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 keadaan seperti itu membuktikan tidak terjadinya multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heteroskedaksitas

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variasi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Pada heterokedastisitas kesalahan yang terjadi tidak secara acak tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka hasil *Scatterplot* dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedaksitas



Sumber: Data primer yang diolah oleh SPSS v.22

Dari gambar 4.5 *scatterplot* di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ($x_1, x_2, \dots, x_n$) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan

positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik dengan menggunakan program SPSS v.22 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.995	2.871		2.437	.017
Pelatihan	.618	.080	.609	7.754	.000
Motivasi	.225	.072	.245	3.121	.002

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Dari tabel 4.13 dapat dilihat, berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 6.995 + 0,618X_1 + 0,225 X_2$

Model tersebut menunjukkan arti bahwa:

1. Konstanta = 6.995

Jika variable pelatihan dan motivasi kerja diasumsikan tetap maka produktivitas kerjakan meningkat sebesar 6.995.

2. Koefisien Pelatihan X_1

Nilai koefisien pelatihan sebesar 0,618. Menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor untuk pelatihan akan diikuti terjadi kenaikan produktivitas kerja sebesar 0,618.

3. Koefisien Motivasi X_2

Nilai koefisien Motivasi menunjukkan angka sebesar 0,225. Menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 1 skor untuk Motivasi akan diikuti dengan terjadi kenaikan produktivitas kerja sebesar 0,225.

4.6 Hasil Hipotesis

4.6.1 Hasil Uji T (Pengujian Secara Parsial)

Uji t menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.14 Hasil Uji T (Parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.995	2.871		2.437	.017
Pelatihan	.618	.080	.609	7.754	.000

Motivasi	.225	.072	.245	3.121	.002
----------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Produktivitas_Kerja

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS v. 22

1. Hasil Uji Variabel Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Variabel pelatihan dengan nilai thitung sebesar $7.754 > 1,984$ atau nilai sig. lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja.

2. Hasil Uji Variabel Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Variabel motivasi kerja dengan nilai t hitung sebesar $3.121 > 1,984$ atau nilai sig. lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja.

4.6.2 Uji F (Pengujian Secara Simultan)

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah variabel-variabel independen secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji statistik F dapat dilihat pada tabel di bawah ini, jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_1 diterima dan menolak H_0 , sedangkan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan menolak H_1 .

Tabel 4.15 Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	820.035	2	410.018	74.618	.000 ^b
	Residual	533.005	97	5.495		
	Total	1353.040	99			

a. Dependent Variable: Produktivitas_Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan

Sumber: Data primer yang diolah SPSS v.22

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil uji F (simultan) dapat dilihat pada tabel di atas nilai F_{hitung} diperoleh sebesar $74,618 > F_{tabel}$ sebesar 3,09 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas kerja berpengaruh secara simultan (bersama-sama).

4.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya kontribusi pelatihan dan motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja di PT. Duta Lestari Sentratama dapat diketahui berdasarkan nilai *Adjusted R Square* pada model *Summary*.

Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,779 ^a	,606	,598	2,344	1,420

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pelatihan

b. Dependent Variable: produktivitas Kerja

Sumber SPSS v.22

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa besar nilai koefisien korelasi (R^2) adalah 0,606 sama dengan 60,6% menunjukkan bahwa kontribusi dari pelatihan dan motivasi kerja mempengaruhi produktivitas kerja sebesar 60,6%, sedangkan sisanya ($100\% - 60,6\% = 39,4\%$) yang dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.8 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang peningkatan produktivitas kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja pada PT. Duta Lestari Sentratama. Berikut ini akan disampaikan pembahasan hasil penelitian dengan mengacu kepada tujuan penelitian.

4.8.1 Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Dari hasil penelitian dengan hipotesis secara parsial uji t signifikan yang terlihat pada t tabel 1,984 bahwa variabel pelatihan (X_1) di peroleh nilai t hitung 7,754 sedangkan statistic (tabel t) di peroleh sebesar 1,984, karena t hitung $>$ t tabel yaitu $7,754 > 1,984$ dan nilai sig $>$ yaitu 0,05. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas pelatihan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengaruh positif dari penelitian terhadap produktivitas kerja, apabila karyawan yang memiliki pelatihan yang baik,

akan memberikan produktivitas kerja yang tinggi di dalam perusahaan. Hal ini berarti, semakin tinggi pelatihan kerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas kerja.

4.8.2 Pengaruh Motivasi (X₂) terhadap Produktivitas kerja (Y)

Dari hasil pengujian dengan hipotesis secara parsial uji t signifikansi yang terlihat pada t tabel 1,984 bahwa variabel motivasi kerja (X₂) diperoleh t hitung sebesar 3,121. Sedangkan *statistic* tabel (tabel t) diperoleh sebesar 1,984 karena t hitung > t tabel yaitu $3,121 > 1,984$ dan sig > yaitu $0,002 > 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, dengan adanya motivasi kerja hal ini dapat mendorong semangat kerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan karyawan atau dengan kata lain meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi kerja adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan.

4.8.3 Pengaruh Pelatihan (X₁) dan Motivasi (X₂) Secara Bersama - Sama (Simultan) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan uji f yang dilakukan peneliti, dapat diketahui bahwa variabel pelatihan (X₁), dan Motivasi Kerja (X₂) diperoleh nilai f hitung sebesar 74,618 dan f tabel sebesar 3,09 karena f hitung > f tabel ($74,618 > 3,09$) atau nilai sig f (0,000), $\alpha = 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dari uji koefisien determinasi (R²) tingkat presentasi variabel pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 60,6%. Hal ini membuktikan bahwa variabel Y dipengaruhi oleh perubahan X₁ dan X₂ sebesar 60,6%, sedangkan sisanya sebesar 39,4% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak diteliti.

