



**ANALISIS PELATIHAN DAN *REWARD* DENGAN PENILAIAN
KINERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PT. ANGKASA PURA II CABANG
KUALANAMU**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Persyaratan
Ujian Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh:

DEAN ARLE FITRIAWAN
NPM: 1725310895

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

**ANALISIS PELATIHAN DAN REWARD DENGAN PENILAIAN
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. ANGKASA PURA II
CABANG KUALANAMU**

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Analisis pelatihan dan reward dengan penilaian kinerja sebagai variabel intervening terhadap produktivitas karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 orang dengan menggunakan metode simple random sampling. Uji hipotesis dengan menggunakan metode path analysis berdasarkan korelasi dan regresi yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Pelatihan dan Reward berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja karyawan. Dari hasil penelitian diketahui koefisien determinasi pelatihan dan penilaian kinerja terhadap produktivitas sebesar 84,9 % dan koefisien determinasi reward dan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja sebesar 84,7 % dan terdapat pengaruh bersama/simultan dan signifikan antara pelatihan dan reward terhadap produktivitas melalui penilaian kinerja dengan nilai $F_{hitung} 66,430 > F_{tabel} 2,79$ dengan $sig_{hit} 0,000 < 0,05$.

Kata kunci: Pelatihan, Reward, Penilaian Kinerja, dan Produktivitas Karyawan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	44
Gambar 4.1	Histogram Kurva Normal I.....	95
Gambar 4.2	Histogram Kurva Normal II.....	96
Gambar 4.3	Uji Normalitas <i>P-P plot of Regression Standardized Residual</i> II	97
Gambar 4.4	Uji Normalitas <i>P-P plot of Regression Standardized Residual</i> III.....	97
Gambar 4.5	Path Analysis	114

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Dan Batasan Masalah	8
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
E. Keaslian Penelitian	11
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	14
1. Pelatihan.....	14
a. Pengertian Pelatihan	14
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	15
c. Tujuan Pelatihan.....	16
d. Dimensi dan Indikator Pelatihan	16
e. Manfaat Pelatihan	18
2. <i>Reward</i>	21
a. Pengertian <i>Reward</i>	21
b. Tujuan <i>Reward</i>	21
c. Jenis-Jenis <i>Reward</i>	22
d. Indikator <i>Reward</i>	24
3. Kinerja.....	27
a. Pengertian Kinerja	27
b. Pengukuran Kinerja	27
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	29
d. Dimensi Pengukuran Kinerja	32
4. Produktivitas Kerja.....	34
a. Pengertian Produktivitas Kerja.....	36
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas kerja	36
c. Pengukuran Produktivitas Kerja.....	38

d. Indikator Produktivitas Kerja	39
B. Penelitian Terdahulu	41
C. Kerangka Konseptual	44
D. Uraian Variabel	45
E. Hipotesis	46
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	48
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian	48
C. Populasi Dan Sampel	49
D. Jenis Dan Sumber Data	50
E. Variabel Penelitian, Definisi Oprasional Variabel, dan Indikator Penelitian	50
F. Metode Pengumpulan Data	54
G. Analisis Statistik Deskriptif	55
H. Alat Analisis Data	55
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	65
1. Sejarah Singkat Perusahaan	65
2. Struktur Organisasi Dan Tugas	66
3. Deskripsi Karakteristik Responden	71
4. Deskripsi Variabel Penelitian	73
5. Analisis Deskriptif	90
6. Uji Validitas Dan Realibilitas	92
7. Uji Asumsi Klasik	94
8. Uji Model	103
B. Pembahasan	119
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	122
B. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1	Jenis-Jenis Pelatihan Unit Customer Service	4
TABEL 1.2	Jenis-Jenis Reward Unit Customer Service.....	5
TABEL 1.3	Hasil Evaluasi Kinerja Unit Customer Service	6
TABEL 2.1	Penelitian Terdahulu.....	41
TABEL 3.1	Jadwal Waktu Penelitian	49
TABEL 3.2	Interpretasi Koefesien Korelasi	57
TABEL 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
TABEL 4.2	Responden Berdasarkan Usia	72
TABEL 4.3	Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	73
TABEL 4.4	Materi Pelatihan Yang Diterima Sesuai Dengan Kebutuhan Karyawan Dalam Bekerja Di Perusahaan	73
TABEL 4.5	Materi Pelatihan Yang Diberikan Perusahaan dapat Dimengerti Dengan Jelas	74
TABEL 4.6	Karyawan Menerima Pemberitahuan Akan Diadakannya Pelatihan	75
TABEL 4.7	Karyawan Menerima Pelatihan Sesuai Tema Yang Diberitahukan Sebelumnya Oleh Perusahaan.....	75
TABEL 4.8	Karyawan Merasa Puas Dengan Pemateri Pelatihan.....	76
TABEL 4.9	Karyawan Merasa Puas Dengan Sarana Fasilitas Yang Diberikan Perusahaan.....	76
TABEL 4.10	Perusahaan Telah Membayar Gaji Sesuai Tingkat Kebutuhan	77
TABEL 4.11	Perusahaan Telah Membayar Gaji Sesuai Dengan Prestasi Kerja, dan Tanggung Jawab Karyawan	78
TABEL 4.12	Perusahaan Memberikan Liburan/ Rekreasi Bagi Setiap Karyawan Berprestasi	78

TABEL 4.13 Perusahaan Mengikutsertakan Setiap Karyawan Dalam Asuransi Kesehatan.....	79
TABEL 4.14 Perusahaan Memberikan Promosi Jabatan Kepada Karyawan Berprestasi.....	79
TABEL 4.15 Perusahaan Memberikan Bonus Kepada Karyawan Jika Mampu Bekerja Melebihi Standar Yang Ditentukan Perusahaan.....	80
TABEL 4.16 Perusahaan Memberikan Pujian dan Penghargaan Kepada Karyawan Berprestasi	81
TABEL 4.17 Karyawan Dapat Menyelesaikan Beberapa Pekerjaan Dengan Baik dan Tepat Waktu	81
TABEL 4.18 Karyawan Menyelesaikan Beban Kerja Selalu Akurat dan Jarang Membuat Kesalahan	82
TABEL 4.19 Karyawan Hadir Tepat Waktu	82
TABEL 4.20 Pekerjaan Yang Dilakukan Harus Efektif dan Efesien.....	83
TABEL 4.21 Perusahaan Memberikan Promosi Jabatan Kepada Karyawan Berprestasi	84
TABEL 4.22 Karyawan Menguasai Pekerjaan Yang Sedang Dikerjakan.....	84
TABEL 4.23 Karyawan Selalu Mengutamakan Bekerjasama Dalam Bekerja.....	85
TABEL 4.24 Karyawan Merasa Memberikan Totalitas Dalam Bekerja.....	86
TABEL 4.25 Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Ditentukan.....	86
TABEL 4.26 Efisiensi Waktu Diluar Jam Kerja Sering Digunakan Untuk Rapat Yang Dilakukan Perusahaan	87
TABEL 4.27 Karyawan Menyelesaikan Target Capaian Yang Dilakukan Perusahaan.....	87
TABEL 4.28 Karyawan Merasa Semangat Dalam Bekerja Dari Waktu Ke Waktu	88
TABEL 4.29 Karyawan Selalu Memberikan Masukan/Inovasi Terhadap Perusahaan.....	88
TABEL 4.30 Karyawan Merasa Tidak ada Hambatan Dalam Bekerja Dengan Atasan.....	89

TABEL 4.31 Analisis Deskriptif	90
TABEL 4.32 Validitas Variabel	92
TABEL 4.33 Reliabilitas Variabel	94
TABEL 4.34 Hasil Uji <i>Kolmogorof Smirnov</i>	98
TABEL 4.35 Hasil Uji Linearitas I	99
TABEL 4.36 Hasil Uji Linearitas II	101
TABEL 4.37 Hasil Uji Multikolinieritas I	102
TABEL 4.38 Hasil Uji Multikolinieritas II	103
TABEL 4.39 Koefisien Determinasi Pelatihan Terhadap Penilaian Kinerja	103
TABEL 4.40 Koefisien Determinasi Pelatihan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas	104
TABEL 4.41 Koefisien Determinasi Reward Terhadap Penilaian Kinerja.	105
TABEL 4.42 Koefisien Determinasi <i>Reward</i> dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas	105
TABEL 4.43 Pengaruh Bersama Antara Pelatihan dan Reward Terhadap Penilaian Kinerja	107
TABEL 4.44 Pengaruh Bersama Antara Pelatihan dan Reward Terhadap Produktifitas	108
TABEL 4.45 Uji Parsial Pelatihan dan Reward Terhadap Penilaian Kinerja.....	109
TABEL 4.46 Uji Parsial Pelatihan dan Reward dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas.....	109
TABEL 4.47 Koefisien Regresi Model Persamaan I	111
TABEL 4.48 Model Summary I	112
TABEL 4.49 Koefisien Regresi Persamaan II	112
TABEL 4.50 Model Summary II.....	113

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Analisis Pelatihan Dan *Reward* Dengan Penilaian Kinerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Vita Damayanti, S.Pd. M.si selaku dosen pembimbing akademik
4. Bapak Nashrudin, SE, MM, selaku dosen pembimbing I (satu) yang telah meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Emi Wakhyuni, SE, M.Si., selaku dosen pembimbing II (dua) yang telah meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

6. Segenap Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen atas bantuan, didikan, semangat dan bimbingannya selama ini.
7. Teman-teman seperjuangan yang ikut membantu saya dalam penulisan skripsi ini.
8. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Medan, Mei 2019
Penulis,

DEAN ARLE FITRIAWAN

NPM: 1725310895

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi setiap perusahaan memiliki tujuan sendiri-sendiri dalam mengikuti perkembangan zaman dunia industri. Industri kebandarudaraan merupakan salah satu yang memiliki peran signifikan untuk merepresentasi suatu Negara. Perusahaan yang menaungi bandar udara sekarang ini dituntut untuk bersaing agar memiliki inovasi yang membuat ciri khas suatu daerah tertentu di negara tersebut. Maka dari itu komponen-komponen yang terkait dengan kemajuan teknologi digital sangat erat untuk dipraktikan di perusahaan kebandarudaraan. Komponen tersebut bisa diperhatikan melalui tingkat keamanan, kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas-fasilitas penunjang penerbangan lainnya.

Zaman yang semakin maju telah banyak melahirkan tuntutan atas kinerja individu maupun lembaga yang semakin tinggi pula. Tuntutan yang semakin tinggi tersebut membutuhkan tenaga-tenaga yang berkualitas yang dapat bekerja secara dinamis dan profesional sesuai dengan kualitas keahliannya serta ditunjang dengan loyalitas yang tinggi terhadap sebuah organisasi atau perusahaan kebandarudaraan. Hal tersebut menjadi acuan bagi para karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu untuk terus berinovasi dan memperbanyak pelatihan tentang kemajuan teknologi kebandarudaraan agar dapat bersaing dengan bandara-bandara di negara maju seperti Singapura dan Korea Selatan.

Salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memberikan pelatihan. Seperti yang di kemukakan Dessler (2015:20), bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan bagi karyawan lama juga perlu belajar dan dilatih dengan tujuan unntuk memperbaiki kinerja yang kurang baik, mempelajari pengetahuan dan teknologi serta keterampilan yang baru, juga untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi yang baru.

Setelah karyawan diberikan pelatihan yang baik, karyawan akan mengerti dengan isi pekerjaannya yang juga dapat membuat perusahaan tersebut stabil dalam mencapai visi dan mis perusahaani. Selain daripada pelatihan ada faktor lain yang mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan salah satunya adalah pemberian Kompensasi atau *reward*. PT. Angkasa Pura Cabang Kualanamu sangat aktif dalam memberikan reward terhadap karyawan yang berprestasi ataupun memiliki inovasi yang cemerlang.

Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Faktor Kemampuan Psikologis, yaitu kemampuan (*Ability*) karyawan yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*).

- b) Faktor Motivasi, merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Tujuan Kerja).

Dari pernyataan di atas, terdapat salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi. Faktor motivasi merupakan tujuan bagi karyawan untuk bekerja di perusahaan. Dalam hal ini pemberian *reward* yang layak juga menjadi acuan utama bagi karyawan guna meningkatkan kinerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu. Semakin baik pelatihan dan reward yang diberikan perusahaan maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan dan sangat berpengaruh terhadap produktivitasnya.

Para karyawan di PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu memahami benar bahwa penerapan dari pelatihan dan *reward* yang diberikan perusahaan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, para tingkat manager perusahaan selalu dituntut untuk melakukan inovasi dalam pemberian pelatihan dan *reward* terhadap karyawan pelaksana di lapangan.

Setelah diberikan pelatihan dan *reward* kepada karyawan, PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu membuat penilaian kinerja setiap bulannya untuk mengukur seberapa besar manfaatnya terhadap produktivitas karyawan. Penilaian kinerja adalah hasil akhir dari proses pemberian pelatihan dan reward itu sendiri. Sebagaimana hal ini diungkapkan bahwa kinerja adalah proses maupun hasil

pekerjaan, dimana kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk memperoleh hasil kerja Wibowo (2013:30).

Saat ini PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Kualanamu mendapat bintang 4 dari perusahaan audit Skytrax. Skytrax merupakan perusahaan spesialis untuk menilai kualitas kinerja yang dimiliki bandara-bandara bertaraf Internasional dari berbagai negara di dunia. Setiap kali di audit, PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu akan melakukan penambahan atau perbaikan yang disarankan skytrax. Hal ini tak lepas dari cara penilaian kinerja dari setiap unit agar terus berproses ke arah yang lebih baik dari tahun ketahun.

Adapun data pelatihan, *reward*, dan penilaian kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu sebagai berikut:

Tabel 1.1

JENIS-JENIS PELATIHAN UNIT CUSTOMER SERVICE

No.	Jenis Pelatihan	Deskripsi Pelatihan
1	DIKLAT 5 STAR AIRPORT	Jenis pelatihan diperuntukan untuk membekali karyawan guna kesiapan menuju bandara internasional bintang 5
2	ETIKA PELAYANAN	Pelatihan dilakukan untuk bagaimana menyikapi dan melayani pengguna jasa bandara dengan baik

3	GREETINGS AND GROOMING	Pelatihan dilakukan untuk standarisasi bagaimana menyambut penumpang dengan penampilan yang prima
4	ANNOUNCEMENT	Pelatihan announcement merupakan bidang khusus yang harus di miliki seorang customer service guna melakukan panggilan penumpang dan kehilangan suatu barang.
5	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	Pelatihan dasar untuk setiap karyawan guna menghindari ancaman kecelakaan kerja.

Tabel 1.2

JENIS – JENIS *REWARD* UNIT CUSTOMER SERVICE

No	JENIS-JENIS REWARD	DESKRIPSI REWARD
1	SERVICE CHAMPION	Service champion merupakan penghargaan yang didedikasikan kepada customer service yang berprestasi dalam melakukan pekerjaannya.
2	BEST CUSTOMER SERVICES	Penghargaan yang diberikan karena dedikasi dan totalitas di dalam maupun di luar

		pekerjaan.
3	SERVICE QUALITY	Reward yang memperhatikan jenis kualitas pelayanan yang diberikann ke penumpang.

Tabel 1.3

Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan unit Customer Service

No.	Nama	Bobot Penilaian			Rata-rata penilaian pertahun	Kesimpulan hasil evaluasi kerja
1	Abdul Malik	95.63 %	96.38%	98.65%	96.68%	Sangat baik
2	Agung	78.25%	81.25%	84.75%	81.42%	Baik
3	Andriana	82.00%	83.75%	97.00%	87.58%	Baik
4	Audy Rizvi	85.43%	88.58%	79.00%	84.33%	Baik
5	Bea	96.75%	98.50%	87.75%	94.33%	Sangat baik
6	David	81.44%	80.55%	81.25%	81.06%	Baik
7	Dean arle	86.25%	86.00%	75.25%	82.50%	Baik
8	Dina	70.50%	71.25%	76.50%	72.75%	Cukup
9	Dinda Oktavia	92.60%	93.63%	89.49%	82.25%	Baik
10	Eldalila	82.13%	81.69%	82.25%	81.60%	Baik
11	Esra	95.25%	85.75%	97.75%	92.92%	Sangat Baik

12	Firman	76.13%	79.88%	78.75%	78.25%	Baik
13	Fisabil haqi	75.75%	71.25%	97.25%	81.42%	Baik
14	Sayva	90.25%	93.00%	74.75%	86.00%	Baik
15	Mindo	88.00%	90.30%	86.50%	88.27%	Baik
16	Gazali	88.75%	93.59%	98.65%	90.92%	Baik
17	Novri	95.35%	96.83%	98.65%	96.94%	Sangat Baik
18	Octi	78.56%	80.75%	88.25%	72.33%	Cukup
19	Olvi	83.81%	82.50%	83.50%	82.52%	Baik
20	Rendy	91.25%	97.25%	86.00%	83.27%	Baik
21	Ridho	91.50%	95.50%	89.25%	91.50%	Sangat Baik
22	Riky	91.50%	94.50%	89.25%	91.75%	Sangat Baik
23	Santa	81.88%	81.16%	79.50%	88.85%	Baik
24	Septian	88.50%	96.25%	87.75%	90.83%	Baik
25	Siti anisa	75.99%	78.19%	80.00%	78.06%	Baik
26	Syahrial	81.00%	81.50%	79.75%	80.75%	Baik
27	Tria rizky	93.95%	95.03%	98.65%	95.88%	Sangat Baik
28	Wahyu	93.75%	92.25%	97.13%	94.38%	Sangat Baik

Dari hasil data yang telah diambil di atas, menunjukkan bahwa adanya beberapa karyawan yang belum maksimal kinerjanya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah yang dibahas pada penelitian ini adalah seberapa besar manfaat dari pemberian pelatihan dan reward terhadap karyawan dan bagaimana cara penilaian kinerja yang dilakukan agar dapat dilihat pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Oleh sebab itu penelitian ini mengambil judul “Analisis Pelatihan dan Reward Dengan Penilaian Kinerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Adanya dampak dari pelatihan dan *reward* terhadap produktivitas karyawan.
- b. Adanya sistem penilaian kinerja sebagai pendorong tercapainya produktivitas karyawan
- c. Terjalin komunikasi dan koordinasi yang harmonis antara karyawan dengan atasan dan sesama rekan kerja
- d. Tercapainya tingkat produktivitas karyawan yang baik yang dilandasi dengan penilaian kinerja.
- e. Tingkat kepuasan kerja karyawan sudah baik tercermin dari rasa senang dan bangga karyawan terhadap perusahaan.

2. Batasan masalah

Berdasarkan identifikasi di atas, maka penulisan membatasi masalah pada variabel bebas yaitu, Produktivitas Karyawan dengan variabel terikat yaitu Pelatihan dan Reward. Adapun variabel intervening di penelitian ini adalah Penilaian Kinerja. Kemudian subjek penelitian dibatasi hanya kepada karyawan pada PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu unit *Customer Service*.

C. Rumusan masalah

Rumusan permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan?
2. Apakah *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja?
4. Apakah *reward* berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja?
5. Apakah pelatihan dan *reward* berpengaruh simultan terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dari hasil identifikasi masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap produktivitas karyawan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara parsial.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara parsial.
- e. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan *reward* terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara simultan.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi bagi PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu, untuk mendapatkan gambaran tentang pelatihan dan *reward* yang mempengaruhi produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja.

b. Bagi Peneliti

Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pelatihan, *reward*, penilaian kinerja dan produktivitas karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi penelitian yang akan datang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Yanuar Yogatama (2013), Universitas Negeri Islam Yogyakarta yang berjudul “*Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*”. Studi kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Utama Tangerang. Sedangkan penelitian ini berjudul “*Analisis Pelatihan dan Reward Dengan Penilaian Kinerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu*”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada :

1. Jumlah observasi/sampel (n) : penelitian terdahulu berjumlah 100 orang sedangkan penelitian ini berjumlah 55 sampel.
2. Waktu penelitian : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2013 sedangkan penelitian ini tahun 2019.

3. Lokasi penelitian : Lokasi terdahulu di JL. Perintis Kemerdekaan No. 01 Tangerang, sedangkan penelitian ini dilakukan di JL. Besar Kualanamu Deli Serdang, Sumatera Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pada umumnya setiap organisasi sering mengalami suatu kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga dalam merespon kebutuhan, perusahaan perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan mengadakan program pelatihan kerja sebelum para karyawan baru memulai pekerjaan mereka pada suatu perusahaan/organisasi.

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan ketrampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh dari pelatihan tersebut, seorang karyawan dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat perusahaan mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian yang baru.

Menurut Andrew E. Sikula dikutip dari Sedamayanti (2011:44)

menyatakan, suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Adapun uraian yang lain dari Dessler (dalam Benyamin 2011:89) yaitu, memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menyelenggarakan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana karyawan mendapat tambahan kemampuan dan keterampilan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu infrastruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

- 1) Efektivitas biaya
- 2) Materi program yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- 6) Kemampuan dan preferensi infrastruktur pelatihan

c. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan Handoko (2011:103), ada tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

- 1) Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

d. Dimensi dan Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1) Infrastruktur

a) Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b) Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi seseorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang

hendak disampaikan.

2) Peserta

a) Semangat Mengikuti Pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan, dan sebaliknya.

b) Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3) Materi

a) Sesuai Tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b) Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c) Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga

mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Metode

a) Pensosialisasian Tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b) Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5) Tujuan

a) Meningkatkan Keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

e. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya untuk tercapainya visi, misi

tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya:

1) Manfaat Bagi Karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi, dan sikap.
- c) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- f) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
- g) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- h) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkann kemampuan interaksi.
- i) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- j) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan.
- k) Membantu menghilangkan rasa takut untuk melaksanakan tugas baru.

2) Manfaat Bagi Perusahaan

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b) Mempengaruhi pengetahuan kerja dan keahlian semua level

perusahaan.

- c) Memperbaiki moral SDM.
- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentisitas, keterbukaan, dan kepercayaan.
- g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- i) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
- j) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap koompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk (dalam Sutrisno 2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya:

- 1) Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaanya secara tepat. Kenyataannya banyak diantara mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- 2) Bagi personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- 3) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, *mengurangi labour*

firm over, dan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Reward

a. Pengertian Reward

Menurut Arikunto (Pramarta, 2016:18) *reward* adalah “suatu hadiah menyenangkan yang diberikan seseorang melakukan tingkah laku yang diinginkan”. Menurut Handoko (2017:66) penghargaan atau *reward* “merupakan apresiasi usaha dalam memperoleh karyawan yang bekerja secara profesional sesuai dengan tuntutan jabatannya”. Menurut Tohardi (Pramarta,2016:4) *reward* adalah “ganjaran yang diberikan dalam memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi”.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan ~~diatas~~ tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa *reward* atau penghargaan adalah hadiah atau imbalan yang diberikan seseorang kepada karyawan yang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya secara profesional.

b. Tujuan Reward

Menurut Moorhead dan Griffin (2014:96) adapun tujuan dari *reward* adalah untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta secara internal dapat memelihara struktur bayaran yang adil dan secara eksternal dapat bersaing dengan organisasi sejenis dalam pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Kemudian menurut Ivancevich (dalam Hidayat, 2018:22) tujuan penghargaan atau *reward*, yakni:

- a) Menarik orang-orang yang memiliki kualifikasi tertentu untuk bergabung dengan organisasi.
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan perusahaan adalah dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama berarti pentingnya bagi karyawan.

c. Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Mahmudi (2015:36), jenis-jenis *reward* terdiri dari:

1) Gaji dan bonus

Reward atas kinerja yang tinggi dari seorang karyawan dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji maupun pemberian bonus.

2) Kesejahteraan

Program kesejahteraan karyawan yang dapat ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja, seperti:

- a) Tunjangan jabatan
- b) Tunjangan struktural
- c) Tunjangan kesehatan
- d) Tunjangan pendidikan anak
- e) Tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua

- f) Kendaraan dinas
- g) Rumah dinas
- h) Rekreasi
- i) Liburan
- j) Paket ibadah

3) Pengembangan karir

Pengembangan karir bagi karyawan penting dilakukan karena bagi karyawan berprestasi memperoleh pengembangan karir adalah sebuah pencapaian atas apa yang selama ini dilakukan. Pengembangan karir tersebut dapat berupa:

- a) Penugasan untuk studi lanjut
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, *workshop*, seminar, dan sebagainya
- c) Penugasan untuk magang atau studi banding

4) Penghargaan psikologis dan sosial tidak dapat diukur dari sisi finansial akan tetapi penghargaan ini sangat penting, yakni:

- a) Promosi jabatan
- b) Peningkatan tanggung jawab
- c) Pemberian otonomi yang lebih luas

Selanjutnya menurut Ivancevich (dalam Hidayat, 2018:13) *reward* dibagi pada dua jenis kategori yaitu:

1) Penghargaan Instrinsik

Penghargaan instrinsik adalah penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Penghargaan ini

biasayanya berupa rasa puas atau terima kasih. Jenis penghargaan intrinsik ini seperti:

a) Pencapaian

Pencapaian merupakan penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri diperoleh saat seseorang meraih suatu tujuan menantang.

b) Otonomi

Otonomi adalah hak dalam mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

c) Pertumbuhan Pribadi

Karyawan yang berprestasi membutuhkan pengembangan kemampuan sehingga lebih terampil saat diberikan tanggung jawab yang lebih dalam pekerjaannya.

2) Penghargaan Ekstrinsik adalah penghargaan yang datang dari luar seseorang atau penghargaan yang diberikan oleh orang lain terhadap seseorang.

Bentuk penghargaan ekstrinsik dapat berupa:

a) Gaji dan upah

b) Tunjangan karyawan

c) Penghargaan intrapersonal

d) Promosi

d. Indikator *Reward*

Rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan

tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan atas pekerjaannya. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan. .

2) Upah

Upah merupakan hal yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. Kategori keberhasilan reward juga dapat dilihat dari kemampuan kepemimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas dan transparan adalah salah satu faktor yang penting. Selain itu, tumbuhnya kemandirian dan kekurangan tergantung dikalangan karyawan perusahaan itu sendiri, apakah bersifat aktif atau proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi. Itu juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

3) Peluang Promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi produktivitas karyawan, karena itu merupakan bentuk pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan oleh

karyawan itu sendiri. Kategori keberhasilan sistem *reward* dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik, adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi jabatan, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem *reward*.

4) Pengawasan

Pengawasan dari dua dimensi pengawasan yaitu, *employee centertness* dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* juga dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

5) Rekan Kerja

Rekan kerja secara alami akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan di dalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang dikategorikan sistem *reward* dapat dilihat dari kerja sama antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seseorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012:378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan definisi dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun akan sia-sia.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan.

Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Menurut Dessler (dalam Pasolong 2013:182) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Tujuan Pengukuran kinerja Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (dalam Sinambela 2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- 1) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- 2) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

1) Kompensasi

Salah satu tujuan seseorang mau bekerja dengan lebih baik adalah ingin mendapatkan kompensasi. Kompensasi yang diharapkan disini terkait dengan kontribusi yang telah diberikan para pegawai/karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dilain pihak kompensasi juga merupakan salah satu cara dominan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

2) Motivasi

Motivasi yang berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, sehingga motivasi yang tinggi akan diutamakan ketimbang yang lemah.

3) Kemampuan Kerja

Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan individu dalam bekerja. Apabila kemampuannya tinggi kinerja yang dihasilkan akan tinggi pula namun sebaliknya apabila rendah maka kinerja akan rendah pula. Kemampuan adalah potensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan ini terdiri dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas.

4) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan mencakup kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja memiliki peranan yang menentukan juga terhadap kinerja/prestasi pegawai, karena lingkungan yang tidak mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan berakibat pada merosotnya kinerja. Seperti suasana bising, lingkungan kerja yang sempit, kotor, lampu penerangan yang kurang mendukung serta tempat kerja yang kurang strategis, karena sulitnya dijangkau oleh kendaraan, hubungan antara sesama pegawai dan masyarakat sekitarnya.

Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*).

Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a) Faktor Personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, kepuasan kerja, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
 - b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
 - c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
 - d) Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
 - e) Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
 - f) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu atau konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok atau organisasi.
- 5) Kerjasama

Kerjasama kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat penting

dalam perusahaan. Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek

individual yang mampu mempengaruhi prestasi kerja tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan.

d. Dimensi Pengukuran Kinerja

Indikator terhadap kinerja karyawan menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembandingan kinerja (*benchmark*), dengan acuan/indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas, dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi Mathis & Jackson, (2011:380). Secara singkat Mathis & Jackson (2011:378) membagi standar penilaian kinerja sebagai berikut :

1) Kuantitas Pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan

atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan bekerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Istijanto (2011:187) membagi kelompok penilaian menjadi 4 kategori sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja, yang diukur dengan :
 - 1) Tingkat kesalahan kerja
 - 2) Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - 3) Memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan
 - 4) Perilaku bekerja yang cepat namun tetap cermat

- 5) Jumlah hasil (*output*) kerja yang sesuai target
- b) Tanggung jawab terhadap pekerjaan, dapat diukur dengan :
 - 1) Malu meninggalkan pekerjaan yang belum tuntas
 - 2) Serius ketika melakukan pekerjaan
 - 3) Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas
 - 4) Melapor dan meminta petunjuk bila menemui kendala
- c) Kekompakan, yang diukur dengan :
 - 1) Tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan rekan satu bagian.
 - 2) Tidak kesulitan bekerja dengan bagian lain.
 - 3) Aktif berkontribusi didalam tim kerja.
 - 4) Siap membantu rekan kerja yang kesulitan
- d) Tingkat inisiatif yang diukur dengan:
 - 1.) Melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu diperintah oleh pemimpin.
 - 2.) Bersedia melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugasnya, apabila dalam situasi yang mendesak.
 - 3.) Bersedia mengakui kesalahan, dan memperbaikinya tanpa harus ditekan oleh pemimpin.
 - 4. Mau mengingatkan rekan kerja lain agar tidak menunda pekerjaan.

4. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena

semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitasnya akan meningkat.

International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Hasibuan (2013:127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut berupa:

- 1) Tanah
- 2) Bahan baku dan bahan pembantu
- 3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
- 4) Tenaga Kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini menurut Kusnensdi, (2013:84).

Sinungan (2015:64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

- 1) Kelompok pertama
 - a) Tingkat pendidikan dan keahlian
 - b) Jenis teknologi dan hasil produksi
 - c) Kondisi kerja

- d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
- 2) Kelompok kedua
- a) Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
 - b) Keanekaragaman tugas
 - c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
 - d) Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasi, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam panangann inni selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) Kusnendi, (2013:84).

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakann untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaann yang dihasilkan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yag berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan

pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Anoraga (2015: 56-60), ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu :

- 1) Pekerjaan yang menarik
- 2) Tingkat penghasilan
- 3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
- 4) Etos kerja
- 5) Lingkungan atau sarana kerja yang baik
- 6) Prestasi kerja
- 7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
- 8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
- 9) Kesetiaan pimpinan pada sipekerja
- 10) Semangat kerja yang tinggi

Menurut Simanjuntak (2015: 30) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan.
- 2) Sarana pendukung meliputi:
 - a) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, kesejahteraan kerja.
 - b) Kesejahteraan karyawan, meliputi: manajemen dan hubungan industri. Bentuk dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan kondisi utama karyawan yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitas karyawan itu sendiri adalah pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin, keterampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, penguasaan peralatan.

c. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorang atau perjam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar Sinungan, (2015:262).

Menurut Simamora (2014:612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas lain.

Manfaat dari penilaian produktivitas kerja karyawan menurut Sinungan (2015:126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya:promosi, transfer, dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidakakuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

d. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2011:104), produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas merupakan hal dasar yang dimiliki seseorang pekerja serta profesionalisme mereka dalam

bekerja. Ini memberikan daya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

5) Pengembangan Diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah ada penelitian-penelitian terdahulu yang sudah terlebih dahulu dilakukan oleh peneliti lain. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut akan disajikan dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel (x)	Variabel (Y)	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Ahmad Irvan/ 2018	Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Grand Inna Malioboro)	Pelatihan (X1), Kompensasi (X2)	Kinerja (Y)	Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan, kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Yanuar Yogatama/ 2013	Analisis Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT. Bank Tabungan	Pelatihan (X1), Kepuasan Kompensasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable pelatihan, kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif, dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan

		Negara (Persero) Tbk Cab. Utama Tangerang)				
3	Rizka Afrisalia Nitasari/ 2012	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Mierza Selfia/ 2014	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti Gneral Yaja Steel Semarang	Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Risha Faiq Fachri/ 2015	Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT. Audio Sumitomo Technology Indonesia)	Kompensasi, pelatihan	Kinerja Karyawan	Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kompensasi dan variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja memoderasi kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

6	Aftab <i>et al.</i> (2012)	<i>A Study of Job Satisfaction and its Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan</i>	Kepuasan Kerja,	Kinerja Karyawan	Regresi	Analisis regresi menggunakan SPSS 19 Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja.
7	Anitha dan Kumar (2016)	<i>A study on the impact of training on employee performance in private insurance sector, COIMBATORE DISTRICT</i>	pelatihan	kinerja	Regresi	Ada sebuah peningkatan yang signifikan dalam tingkat kinerja karyawan. Di antara karyawan yang berada di tingkat kinerja 75% -90% sebelum pelatihan, 45% di antaranya telah meningkat kinerja sampai 90% - 100%.
8	Khan (2012)	<i>The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees</i>	pelatihan, motivasi	kinerja	Regresi	Instrumen yang digunakan untuk Koleksi data adalah kuesioner terstruktur yang merupakan sumber utama pengumpulan data. Pengolahan data menggunakan software SPSS ttre. Menurut nilai yang dihitung, kinerja karyawan berkorelasi positif dengan pelatihan dan motivasi, masing-masing 0,321 dan 0,092.

Sumber : Penulis, 2019

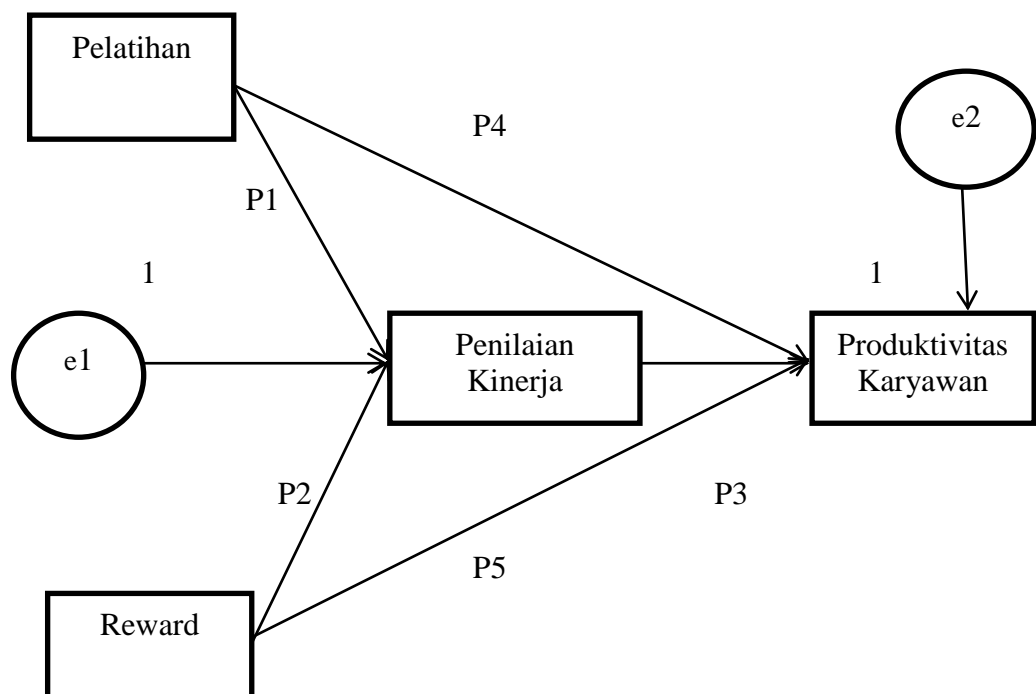
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian ditujukan, dalam hal ini merupakan jaringan antar variabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan, dan dielaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi, dan *survey literature*.

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konseptual akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka konseptual yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.1

**Model Analisis Pelatihan dan Reward Terhadap Produktivitas
Karyawan dengan Penilaian Kinerja dimediasi Oleh Penilaian
Kinerja**



Sumber: Imam Ghozali (2011)

D. Uraian variabel

1) Variabel pengaruh pelatihan terhadap penilaian kinerja

Anitha dan Kumar (2016) menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Khan (2012) memperoleh hasil bahwa pelatihan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Farooq dan Khan (2011) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja.

2) Variabel pengaruh *reward* terhadap penilaian kinerja.

Anas (2013) dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan.. Misra *et al.* (2012) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja.

3) Variabel pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan

Fernando Lodjo (2013) memperoleh hasil dari penelitian bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan.

4) Variabel pengaruh reward terhadap produktivitas karyawan

Mondiani (2010) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Wijaya dan Andreani (2015) memperoleh hasil dalam penelitiannya bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

5) Variabel penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan

Aftad *et al.* (2012) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara penilaian kinerja dan produktivitas karyawan.. Indrawati

(2012) memperoleh hasil bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan

6) Variabel pelatihan terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja

Lodjo (2013) memperoleh hasil dari penelitian bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Anitha dan Kumar (2016) menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Khan (2012) memperoleh hasil bahwa pelatihan berkorelasi positif dengan penilaian kinerja karyawan.

7) Variabel *reward* terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja

Anas (2013) dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Mondiani (2010) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Penggunaan hipotesis dalam suatu penelitian didasarkan pada masalah atau tujuan penelitian. Dalam masalah atau tujuan penelitian tampak apakah penelitian menggunakan hipotesis atau tidak. Contohnya yaitu Penelitian eksplorasi yang tujuannya untuk menggali dan mengumpulkan sebanyak mungkin data atau informasi tidak

menggunakan hipotesis. Hal ini sama dengan penelitian deskriptif, ada yang berpendapat tidak menggunakan hipotesis sebab hanya membuat deskripsi atau mengukur secara cermat tentang fenomena yang diteliti, tetapi ada juga yang menganggap penelitian deskriptif dapat menggunakan hipotesis. Sedangkan, dalam penelitian penjelasan yang bertujuan menjelaskan hubungan antar-variabel adalah keharusan untuk menggunakan hipotesis

Dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan
- H2 : *Reward* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan
- H3 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja
- H4 : *Reward* berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja
- H5 : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan
- H6 : Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan penilaian kinerja sebagai variabel intervening.
- H7 : *Reward* mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan penilaian kinerja sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian yang bersifat kuantitatif yaitu semua informasi diwujudkan dalam bentuk angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, penampilan hasilnya dan analisisnya berdasarkan analisis statistik yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1) Tempat penelitian

Adapun yang menjadi lokasi pada penelitian ini yaitu pada PT.

Angkasa Pura II Cabang Kualanamu Deli Serdang Sumatera Utara

2) Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Januari 2019 hingga Mei 2019.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut.

Tabel 3.1 Jadwal Waktu Penelitian

NO	AKTIVITAS	BULAN/TAHUN																				
		Januari 2019			Februari 2019			Maret 2019			April 2019			Mei 2019								
1	Pengajuan judul	█																				
2	Penyusunan proposal							█														
3	Seminar proposal																					
4	Penelitian																					
5	Penyusunan skripsi																					
6	Sidang skripsi																					

C. Populasi dan Sampel

1) Populasi

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu unit Customer Service. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu unit *Customer Service*.

2) Sampel

Berdasarkan pendapat tersebut diatas maka didalam penelitian ini penulis mengambil sampel 100% dari populasi, yaitu sebanyak 55 orang karyawan.

D. Jenis dan Sumber Data

1) Data Primer

Data yang dibuat peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau objek penelitian yang dilakukan.

2) Data Sekunder

Data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari jurnal, skripsi, dan buku-buku referensi.

E. Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel, dan Indikator Penelitian

1) Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2013). Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu, variabel independen, variabel intervening,

dan variabel dependen. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a) Variabel Bebas (Independen)

Variabel ini sering disebut variabel stimulus, predictor, dan antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Dalam penelitian ini, pelatihan dan *reward* ditetapkan sebagai variabel bebas atau independen.

b) Variabel Intervening

Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur. Variabel ini merupakan penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini penilaian kinerja ditetapkan sebagai variabel intervening.

c) Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian. Dalam penelitian ini produktivitas karyawan ditetapkan sebagai variabel terikat atau dependen.

2) Definisi Operasional dan Indikator variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1) Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan terhadap karyawan dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan. 5 indikator untuk mengukur variabel pelatihan kerja meliputi:

- a) Reaksi dari pelatihan kerja, merupakan reaksi karyawan terhadap konten atau isi pelatihan kerja yang diberikan, kualitas pelatih dan pembiayaan pelatihan kerja.
- b) Hasil pembelajaran, merupakan hasil yang didapat karyawan dalam kompetensi kognitif dan kemampuan teknik setelah mengikuti pelatihan kerja.
- c) Perubahan kebiasaan, merupakan perubahan kebiasaan karyawan dalam hal komitmen dan pertanggungjawaban kerja setelah mengikuti pelatihan kerja.
- d) Dampak organisasional, yaitu dampak pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dan hubungannya dengan kinerja perusahaan.
- e) *Return On Investment*, merupakan sejumlah uang yang digunakan oleh perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan kerja, sebagai bentuk dari investasi jangka panjang bagi karyawan yang kemudian akan berguna bagi perusahaan di masa depan.

2) *Reward*

Reward merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan yang merupakan bentuk penghargaan dan apresiasi perusahaan terhadap kontribusi pikiran dan tenaga untuk melaksanakan pekerjaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau

bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur *reward* adalah sebagai berikut:

- a) *Financial* atau materi
- b) Piagam penghargaan
- c) Lingkungan kerja
- d) Promosi jabatan

3) Kinerja

Mathis & Jackson, (2011:380). Secara singkat Mathis & Jackson (2011:378) membagi standar penilaian kinerja sebagai berikut :

- a) Kuantitas pekerjaan
- b) Kualitas pekerjaan
- c) Ketepatan waktu
- d) Kehadiran
- e) Kemampuan bekerja sama

4) Menurut Sutrisno (2011:104) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan
- b) Meningkatkan hasil yang dicapai
- c) Semangat kerja
- d) Mutu
- e) Pengembangan diri

f) Efisiensi

F. Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1) Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberisepangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2) Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, seperti struktur organisasi dan sejarah perusahaan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Ghazali (2013), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

G. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan dan *skewness* (kemencengan distribusi).

H. Alat Analisis Data

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Instrumen

Uji coba instrumen digunakan untuk menilai apakah instrumen yang digunakan memiliki kelayakan dan dapat dilanjutkan sebagai instrumen dalam penelitian ini. Untuk dapat digunakan dalam penelitian, instrumen penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Uji coba instrumen yang akan dilakukan meliputi:

a) Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.

- 3) Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ **0,60**. Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya.

Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan software SPSS. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = realibilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

V_t^2 = varian total

(Arikunto, 2013:239) (13)

Hasil perhitungan di atas diinterpretasikan dengan tingkat keterandalan korelasi menurut Sugiyono:

Tabel 3.2
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 sampai dengan 0,199	Sangat Rendah
0,20 sampai dengan 0,399	Rendah
0,40 sampai dengan 0,599	Sedang
0,60 sampai dengan 0,799	Kuat
0,80 sampai dengan 1,000	Sangat Kuat

c) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri dari uji, Multikolinieritas, uji normalitas, dan uji linieritas.

d) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji one-sample Kolmogrov-Smirnov (1-Sampel K-S). Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal.

e) Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Untuk melakukan uji

linearitas digunakan program SPSS. Selanjutnya, lihat kolom Sig. pada baris Linearity di *Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

f) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 . Jika nilai VIF tidak lebih dari nilai 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

i) Uji Model

a) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel secara parsial. Analisis ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu pelatihan (X_1), dan *Reward* (X_2) terhadap variabel dependen yaitu Produktivitas Karyawan (Y_2) dimediasi oleh variabel mediator yaitu (Y_1) Penilaian Kinerja. Model penelitian yang digunakan adalah:

Persamaan 1:

$$Y_1 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Persamaan 2:

$$Y_2 = \alpha + b_3 Y_1 + b_4 X_1 + b_5 X_2 + e_2$$

Dimana:

Y_2 = Produktivitas Karyawan

Y_1 = Penilaian Kinerja

X_1 = Pelatihan

X_2 = *Reward*

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = koefesien regresi berganda

e_1, e_2 = *error*

b) Koefesien Determinasi R^2

Koefesien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menereangkan variasi variabel-variabel dependen. Nilai koefesien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefesien determinasi ditunjukkan oleh *adjusted r square* (R^2). Nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah kedalam model.

c) Koefesien Determinasi Total (R^2)

Koefesien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel-variabel dependen. Nilai koefesien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi

variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Dalam penelitian ini digunakan koefisien determinasi total untuk melihat koefisien determinasi yang akan digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan koefisien determinasi total dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2$$

Apabila determinasi total menunjukkan total menunjukkan nilai yang tinggi, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel di luar model atau *error*.

d) Uji F (Uji Signifikan Simultan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Bila nilai $F > 4$ (dengan derajat kepercayaan 0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, yang artinya semua variabel independen signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Membandingkan nilai F hasil dengan F hitung. Yaitu dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Apabila $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$. Maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
Berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
Berarti ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

e) Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hipotesis yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

$$H_0 : \beta_i = 0,$$

Artinya apakah suatu variabel *independent* bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel *dependent*.

$$H_1 : \beta_i \neq 0,$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel *dependent*.

Dasar pengambilan keputusan, yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel:

Apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

f) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Apa maksud oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara 3 atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen (pelatihan dan *reward*) dengan variabel dependen (produktivitas karyawan) dimediasi oleh variabel intervening (penilaian kinerja), digambarkan dengan model variabel seperti berikut:

- 1) Variabel bebas : Pelatihan (X_1) dan *Reward* (X_2)
- 2) Variabel intervening : Penilaian Kinerja (Y_1)
- 3) Variabel terikat : Produktivitas Karyawan (Y_2)

Berdasarkan gambar model jalur diajukan hubungan berdasarkan teori bahwa Penilaian Kinerja mempunyai hubungan langsung dengan Produktivitas Karyawan (P3). Pelatihan mempunyai hubungan langsung dengan Kinerja Karyawan (P4). Namun demikian Pelatihan juga mempunyai hubungan tidak langsung ke Produktivitas Karyawan yaitu dari Pelatihan ke penilaian Kinerja (P1) baru kemudian ke Produktivitas Karyawan (P3). Begitu juga dengan *Reward* mempunyai hubungan langsung dengan Produktivitas Karyawan (P5) serta

mempunyai hubungan tidak langsung yaitu dari *Reward* ke Penilaian Kinerja (P2) baru kemudian ke Produktivitas Karyawan (P3).

Untuk menguji variabel-variabel tersebut dapat digunakan rumus persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \alpha + b_3Y_1 + b_4X_1 + b_5X_2 + e_2$$

$$\text{Pen} = \alpha + p_1 \text{Pel} + p_2 \text{Rew} + e_1$$

$$\text{Pro} = \alpha + p_3 \text{Pen} + p_4 \text{Pel} + p_5 \text{Rew} + e_2$$

$$\text{Total pengaruh pelatihan} = (p_4) + (p_1)(p_3)$$

$$\text{Total Pengaruh Reward} = (p_5) + (p_2)(p_3)$$

$$\text{Total pengaruh Penilaian Kinerja} = (p_3)$$

Keterangan:

α : Konstanta

Pel : Pelatihan (X_1)

Rew : *Reward* (X_2)

Pen : Penilaian Kinerja (Y_1)

Pro : Produktivitas Karyawan (Y_2)

p_1, p_2, p_3, p_4, p_5 : Koefesien regresi

e_1 (*Residuals-error*) : Anak panah dari e_1 ke Penilaian Kinerja

menunjukkan jumlah Varian variabel Penilaian

Kinerja yang tidak dijelaskan oleh Pelatihan.

$$(e_1 = \sqrt{1 - R^2})$$

e_2 (*Residuals/error*) : Anak panah dari e_2 ke Produktivitas

Karyawan menunjukkan jumlah varian variabel Produktivitas

Karyawan yang tidak dijelaskan oleh Penilaian
Kinerja.

$$(el = \sqrt{1 - R^2})$$

g) Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X_1 dan X_2 ke Y_2 lewat Y_1 . Pengaruh tidak langsung X_1 dan $X_2 \rightarrow Y_1$ (a) dengan jalur $Y_1 \rightarrow Y_2$ (b) atau ab. Jadi koefesien $ab = (c - c')$. Dimana c adalah pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c' adalah koefesien pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y_2 setelah megontrol Y_1 . Standar eror koefesien a dan b ditulis dengan cara Sa dan Sb dan besarnya standar eror pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah Sab yang dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefesien ab dengan rumus dibawah ini:

$$T = \frac{ab}{sab}$$

Nilai hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Angkasa Pura II berawal dari Perusahaan Umum dengan nama Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng melalui Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 1984, kemudian pada 19 Mei 1986 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1986 berubah menjadi Perum Angkasa Pura II. Selanjutnya, pada 17 Maret 1992 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1992 berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Seiring perjalanan perusahaan, pada 18 November 2008 sesuai dengan Akta Notaris Silvia Abbas Sudrajat, SH, SpN Nomor 38 resmi berubah menjadi PT Angkasa Pura II (Persero).

PT. Angkasa Pura II (Persero) telah mengelola 13 Bandara, antara lain yaitu Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta), Halim Perdanakusuma (Jakarta), Kualanamu (Medan) yang dibuka sejak tahun 2013, Supadio (Pontianak), Minangkabau (Padang), Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Husein Sastranegara (Bandung), Sultan Iskandarmuda (Banda Aceh), Raja Haji Fisabilillah (Tanjungpinang), Sultan Thaha (Jambi), Depati Amir (Pangkal Pinang) dan Silangit (Tapanuli Utara).

Adapun Visi PT. Angkasa Pura II (Persero) yakni:” Menjadi pengelola bandar udara kelas dunia yang terkemuka dan professional” dan misinya adalah :

- a) Mengelola jasa bandar udara kelas dunia dengan mengutamakan tingkat keselamatan, keamanan, dan kenyamanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- b) Mengembangkan SDM dan budaya Perusahaan yang berkinerja tinggi dengan menerapkan sistem manajemen kelas dunia
- c) Mengoptimalkan strategi pertumbuhan bisnis secara menguntungkan untuk meningkatkan nilai pemegang saham serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya
- d) Menjalinkan kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra usaha dan mitra kerja serta mengembangkan secara sinergis dalam pengelolaan jasa bandar udara
- e) Memberikan nilai tambah yang optimal bagi masyarakat dan lingkungan

2. Struktur Organisasi dan Tugas

Dalam suatu struktur organisasi terdapat kerangka kerja yang menggambarkan wewenang, tanggung jawab dan hubungan tiap bagian yang ada didalamnya. Dari struktur organisasi dapat terlihat jenjang wewenang dan tanggung jawab atasan hingga bawahan didalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. (struktur terlampir). Selanjutnya tugas setiap bidang divisi pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Kualanamu antara lain adalah sebagai berikut :

- a) General Manager

General manager berperan sebagai manajemen puncak di PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Kualanamu yang berfungsi sebagai berikut:

- (1) Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pelayanan organisasi keselamatan lalu lintas udara.
- (2) Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan komersil.
- (3) Tugas lainnya yang melekat pada kewenangan dan tanggung jawab General Manager.

b) Divisi Pelayanan operasi Lalu Lintas Udara (LLU)

Divisi pelayanan operasi Lalu Lintas Udara (LLU) bertugas :

- (1) Menyiapkan dan melakukan Kegiatan *Aerodrome* dan *Aproach Control* (terminal *control area*).
- (2) Menyiapkan dan melaksanakan *Areal control*.
- (3) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pelayanan bantuan operasi penerbangan (penerbangan *aeronautika*).

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, divisi pelayanan operasi lalu lintas udara ini dibantu oleh beberapa dinas yaitu:

- (1) Dinas Pelayanan Terminal, yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengendalian dan pengawasan operasi lalu lintas udara di Bandara Kualanamu dan wilayah udara sekitarnya, di wilayah udara terminal *control area*, di wilayah udara pendekatan termasuk *control zone*.
- (2) Dinas Pelayanan Areal Control (ACC), yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pelayanan pengendalian dan pengawasan operasi keselamatan lalu lintas udara di wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.
- (3) Dinas Pelayan Bantuan Operasi Penerbangan / Penerbangan Aeronotika (BOP/RANGTIKA), yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengiriman dan penerimaan berita-berita penerbangan melalui hubungan antar

stasiun komunikasi penerbangan serta melakukan kegiatan pengolahan, pengumpulan, penyampaian dan penyebaran informasi penerbangan.

c) Divisi Pelayanan Keselamatan Operasi Bandara, divisi pelayanan operasi bandara mempunyai tugas :

- 1) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pelayanan bandar udara.
- 2) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran.
- 3) Menyiapkan dan melaksanakan pengamanan bandar udara.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, divisi pelayanan udara mempunyai fungsi persiapan dan pelaksanaan operasi sesuai dengan tugas yang dimiliki. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, divisi pelayanan operasi udara dibantu oleh beberapa dinas yang bertanggung jawab kepadanya, yaitu:

- 1) Dinas Pelayanan Bandar Udara, yang mempunyai tugas melaksanakan pengaturan pelayanan disisi udara (*airside*), pengaturan layanan di terminal dan fasilitasnya, sisi darat, pelayanan penerangan dan komunikasi umum yang berhubungan dengan penerbangan dan pariwisata untuk pemakai jasa bandar udara, pengurusan perizinan masuk/pas bandara serta sistem informasi operasional bandar udara.
- 2) Dinas Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran (PKP-PK), yang mempunyai tugas melaksanakan pemberian pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran serta penanggulangan keadaan gawat darurat medis dilingkungan kerja bandar udara sekitarnya.
- 3) Dinas Pengamanan Bandar udara/*Aviation Security* yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengamanan dilingkungan kerja Bandar udara.

d) Divisi Teknik Elektronika dan Listrik

Divisi teknik Elektronika dan Listrik mempunyai tugas:

- (a) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas teknik elektronika.
- (b) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas navigasi udara dan radar.
- (c) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas teknik listrik.

Untuk melaksanakan tugasnya, divisi teknik elektronika dan listrik dibantu oleh beberapa dinas yaitu:

- (1) Dinas Telekomunikasi dan Teknik Elektronika Bandara, yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas telekomunikasi penerbangan, elektronika dan pelaporan fasilitas telekomunikasi penerbangan, elektronika bandar udara dan computer.
- (2) Dinas Teknik Navigasi Udara dan Radar, yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas navigasi udara dan radar.
- (3) Dinas Teknik Listrik, yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas listrik.

e) Divisi Teknik Umum dan Peralatan, divisi teknik Umum dan peralatan mempunyai tugas:

- (1) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian dan pelaporan fasilitas bangunan.

- (2) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian dan pelaporan fasilitas landasan dan lingkungan bandar udara.
- (3) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengoperasian dan pelaporan fasilitas teknik, mekanikal dan peralatan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, divisi teknik umum dan peralatan mempunyai fungsi menyiapkan dan pelaksanaan kegiatan sesuai tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya divisi teknik umum dan Peralatan dibantu oleh tiga dinas yaitu:

- (1) Dinas Teknik Bangunan, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas bangunan terminal, bangunan operasional dan bangunan umum.
- (2) Dinas Teknik Landasan dan Tata Lingkungan, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas landasan dan lingkungan bandar udara.
- (3) Dinas Teknik Mekanikal dan Peralatan, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas mekanikal peralatan.

f) Divisi Administrasi dan Komersil

Divisi administrasi dan komersil mempunyai tugas :

- (1) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengelolaan usaha komersil,
- (2) Menyiapkan dan melakukan kegiatan pengelolaan keuangan,
- (3) Menyiapkan dan melakukan kegiatan akuntansi.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, divisi administrasi dan komersil dibantu oleh beberapa dinas, yaitu:

- (1) Dinas Komersil, mempunyai tugas menyiapkan pengembangan dan melaksanakan kegiatan komrsil yang meliputi pengumpulan data dan produksi, perhitungan dan pembuatan surat tagihan untuk jasa-jasa aeronautika dan jasa non penerbangan maupun usaha-usaha lain yang mempunyai hubungan usaha-usaha kebandar udaraan.
 - (2) Dinas Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan dan anggaran.
 - (3) Dinas Akuntansi, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan akuntansi.
 - (4) Dinas Perlengkapan, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengadaan pergudangan dan administrasi perlengkapan.
- g) Dinas Kepegawaian dan Umum
- Mempunyai tugas melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian, kesejahteraan, dan pelayanan kesehatan pegawai, kegiatan ketatausahaan, kerumahtanggaan, penyelenggaraan informatika, manajerial dan pengolahan data serta penetapan ikatan kerja.

3. Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut ini adalah deskripsi karakteristik 55 orang responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

J. Kelamin	Frequency	Percent	Valid Percent
Laki-Laki	29	52.7	52.7

Perempuan	26	47.3	47.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2019

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 29 orang (52,7%) dan perempuan sebanyak 26 orang (47,3%).

2) Karakteristik responden berdasarkan usia

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frequency	Percent	Valid Percent
31-40 Tahun	26	47.3	47.3
21 - 30 tahun	15	27.3	27.3
41-50 Tahun	12	21.8	21.8
> 50 Tahun	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2019

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa responden berusia antara 31-40 tahun sebanyak 26 orang (47,3%), responden berusia 21-30 tahun sebanyak 15 orang (27,3%), responden dengan usia 41- 50 tahun sebanyak 12 orang (21,8%) dan responden berusia > 50 tahun sebanyak 2 orang (3,6%).

3) Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

T. Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent
D III	30	54.5	54.5
D IV-S1	24	43.6	43.6
S2	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2019

Dari tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan Diploma III sebanyak 30 orang (54,5%), DDiploma IV sampai S1 sebanyak 24 orang (43,6%) dan tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang (1,8%).

4. Deskripsi Variabel Penelitian

Selanjutnya jawaban responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut :

1) Variabel Pelatihan (X_1)

Tabel 4.4 Materi Pelatihan Yang Diterima Sesuai Dengan Kebutuhan

Karyawan Dalam Bekerja Di Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	22	40.0	40.0
Tidak Setuju	2	3.6	3.6

Tidak Ada Pendapat	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 22 orang (40%), tidak ada setuju sebanyak 2 orang (3,6%) dan tidak ada pendapat sebanyak 2 orang (3,6%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.5 Materi Pelatihan Yang Diberikan Perusahaan dapat Dimengerti Dengan Jelas

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	22	40.0	40.0
Tidak Setuju	2	3.6	3.6
Tidak Ada Pendapat	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 22 orang (40%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,6%) dan tidak tidak ada pendapat sebanyak 2 orang (3,6%) serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.6 Karyawan Menerima Pemberitahuan Akan Diadakannya Pelatihan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	27	49.1	49.1
Sangat Setuju	22	40.0	40.0
Tidak Setuju	5	9.1	9.1
Tidak Ada Pendapat	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (49,1%), sangat setuju sebanyak 22 orang (40,0%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,1%) dan tidak ada pendapat sebanyak 1 orang (1,8%), serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.7 Karyawan Menerima Pelatihan Sesuai Tema Yang Diberitahukan Sebelumnya Oleh Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	27	49.1	49.1
Setuju	17	30.9	30.9
Tidak Setuju	6	10.9	10.9
Tidak Ada Pendapat	5	9.1	9.1
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (49,1%), setuju sebanyak 17 orang (30,9%), tidak setuju sebanyak 6 orang (10,9%) dan tidak ada pendapat sebanyak 5 orang (9,1%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 Karyawan Merasa Puas Dengan Pemateri Pelatihan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	28	50.9	50.9
Setuju	20	36.4	36.4
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Tidak Ada Pendapat	2	3.6	3.6
Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (50,9%), setuju sebanyak 20 orang (36,4%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%), tidak ada pendapat sebanyak 2 orang (3,6%) serta sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,8%).

Tabel 49. Karyawan Merasa Puas Dengan Sarana Fasilitas Yang Diberikan Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	36	65.5	65.5
Setuju	13	23.6	23.6

Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Pelatihan, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 36 orang (65,5%), setuju sebanyak 13 orang (23,6%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%), tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%), serta tidak responden yang menjawab sangat tidak setuju.

2) Variabel Reward (X₂)

Tabel 4.10Perusahaan Telah Membayar Gaji Sesuai Tingkat Kebutuhan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	26	47.3	47.3
Sangat Setuju	26	47.3	47.3
Tidak Setuju	2	3.6	3.6
Tidak Ada Pendapat	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Reward, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (47,3%), sangat setuju sebanyak 26 orang (47,3%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,6%), tidak ada pendapat sebanyak 1 orang (1,8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.11Perusahaan Telah Membayar Gaji Sesuai Dengan Prestasi Kerja,
dan Tanggung Jawab Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	18	32.7	32.7
Tidak Setuju	5	9.1	9.1
Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Reaward, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,1%), tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.12 Perusahaan Memberikan Liburan/ Rekreasi Bagi Setiap
Karyawan Berprestasi

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	28	50.9	50.9
Sangat Setuju	19	34.5	34.5
Tidak Ada Pendapat	5	9.1	9.1
Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Reward, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (50,9%), sangat setuju sebanyak 19 orang (34,5%), tidak ada pendapat sebanyak 5 orang (9,1%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.13 Perusahaan Mengikutsertakan Setiap Karyawan Dalam Asuransi Kesehatan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	25	45.5	45.5
Sangat Setuju	19	34.5	34.5
Tidak Ada Pendapat	7	12.7	12.7
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Reward,2019

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (45,1%), sangat setuju sebanyak 19 orang (34,5%), tidak ada pendapat sebanyak 7 orang (12,7%) dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.14 Perusahaan Memberikan Promosi Jabatan Kepada Karyawan Berprestasi

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	22	40.0	40.0

Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Tidak Setuju	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Reward,2019

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 22 orang (40%), tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1,8%%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.15 Perusahaan Memberikan Bonus Kepada Karyawan Jika Mampu Bekerja Melebihi Standar Yang Ditentukan Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	24	43.6	43.6
Setuju	17	30.9	30.9
Tidak Ada Pendapat	10	18.2	18.2
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Reward,2019

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (43,6%), setuju sebanyak 17 orang (30,9%), tidak ada pendapat 10 orang (18,2%) dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.16 Perusahaan Memberikan Pujian dan Penghargaan Kepada Karyawan Berprestasi

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	28	50.9	50.9
Sangat Setuju	23	41.8	41.8
Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Tidak Setuju	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Reward, 2019

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (50,9%), sangat setuju sebanyak 23 orang (41,8%), tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%) dan tidak setuju sebanyak 1 orang (1,8%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

3) Variabel Kinerja (Y₁)

Tabel 4.17 Karyawan Dapat Menyelesaikan Beberapa Pekerjaan Dengan Baik dan Tepat Waktu

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	27	49.1	49.1
Setuju	20	36.4	36.4
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Tidak Ada Pendapat	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (49,1%), setuju sebanyak 20 orang (36,4%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) dan tidak ada pendapat sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.18 Karyawan Menyelesaikan Beban Kerja Selalu Akurat dan Jarang Membuat Kesalahan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	25	45.5	45.5
Setuju	21	38.2	38.2
Tidak Ada Pendapat	6	10.9	10.9
Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuisisioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (45,5%) dan setuju sebanyak 21 orang (38,2%), tidak ada pendapat sebanyak 6 orang (10,9%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%) dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.19 Karyawan Hadir Tepat Waktu

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	26	47.3	47.3
Sangat Setuju	20	36.4	36.4
Tidak Ada Pendapat	5	9.1	9.1

Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (47,3%), sangat setuju sebanyak 20 orang (36,4%), tidak ada pendapat sebanyak 5 orang (9,1%) dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.20 Pekerjaan Yang Dilakukan Harus Efektif dan Efesien

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	21	38.2	38.2
Tidak Ada Pendapat	4	7.3	7.3
Tidak Setuju	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 21 orang (38,2%), tidak ada pendapat sebanyak 4 orang (7,3%) dan tidak setuju sebanyak 1 orang (1,8%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.21 Perusahaan Memberikan Promosi Jabatan Kepada Karyawan Berprestasi

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	26	47.3	47.3
Setuju	22	40.0	40.0
Sangat Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Tidak Setuju	2	3.6	3.6
Tidak Ada Pendapat	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (47,3%), setuju sebanyak 22 orang (40%), sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,6%) dan tidak ada pendapat sebanyak 2 orang (3,6%).

Tabel 4.22 Karyawan Menguasai Pekerjaan Yang Sedang Dikerjakan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	26	47.3	47.3
Sangat Setuju	26	47.3	47.3
Tidak Setuju	2	3.6	3.6
Tidak Ada Pendapat	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (47,3%), sangat setuju sebanyak 26 orang (47,3%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,6%) dan tidak ada pendapat sebanyak 1 orang (1,8%).

Tabel 4.23 Karyawan Selalu Mengutamakan Bekerjasama Dalam Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	29	52.7	52.7
Sangat Setuju	18	32.7	32.7
Tidak Setuju	5	9.1	9.1
Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (52,7%), sangat setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,1%), dan tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

4) Variabel Produktifitas (Y_2)

Tabel 4.24 Karyawan Merasa Memberikan Totalitas Dalam Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	28	50.9	50.9
Setuju	18	32.7	32.7
Tidak Ada Pendapat	7	12.7	12.7

Tidak Setuju	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 orang (50,9%), setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak ada pendapat sebanyak 7 orang (12,7%), dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3,6%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.25 Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Ditetapkan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	23	41.8	41.8
Setuju	22	40.0	40.0
Tidak Ada Pendapat	6	10.9	10.9
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (41,8%), setuju sebanyak 22 orang (40%), tidak ada pendapat sebanyak 6 orang (10,9%), dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.26 Efisiensi Waktu Diluar Jam Kerja Sering Digunakan Untuk Rapat Yang Dilakukan Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	34	61.8	61.8
Setuju	16	29.1	29.1
Tidak Ada Pendapat	4	7.3	7.3
Tidak Setuju	1	1.8	1.8
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 34 orang (61,8%), setuju sebanyak 16 orang (29,1%), tidak ada pendapat sebanyak 4 orang (7,3%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1,8%), serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.27 Karyawan Menyelesaikan Target Capaian Yang Dilakukan Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	32	58.2	58.2
Setuju	18	32.7	32.7
Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Tidak Ada Pendapat	2	3.6	3.6
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32 orang (58,2%), setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%) dan tidak ada pendapat sebanyak 2 orang (3,6%) serta tidak responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.28 Karyawan Merasa Semangat Dalam Bekerja Dari Waktu Ke Waktu

	Frequency	Percent	Valid Percent
Setuju	28	50.9	50.9
Sangat Setuju	20	36.4	36.4
Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Tidak Ada Pendapat	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (50,9%), sangat setuju sebanyak 20 orang (36,4%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%), tidak ada pendapat sebanyak 3 orang (5,5%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.29 Karyawan Selalu Memberikan Masukan/Inovasi Terhadap Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	29	52.7	52.7
Setuju	18	32.7	32.7

Tidak Setuju	4	7.3	7.3
Tidak Ada Pendapat	4	7.3	7.3
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (52,7%), setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,3%) dan tidak ada pendapat sebanyak 4 orang (7,3%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.30 Karyawan Merasa Tidak ada Hambatan Dalam Bekerja Dengan Atasan

	Frequency	Percent	Valid Percent
Sangat Setuju	30	54.5	54.5
Setuju	18	32.7	32.7
Tidak Ada Pendapat	4	7.3	7.3
Tidak Setuju	3	5.5	5.5
Total	55	100.0	100.0

Sumber : Hasil Kuesioner Produktifitas, 2019

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 orang (54,5%), setuju sebanyak 18 orang (32,7%), tidak ada pendapat sebanyak 4 orang (7,3%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,5%) serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

5. Analisis Deskriptif

Adapun hasil uji analisis deskriptif nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan *skewness* (kemencengan distribusi) dapat dilihat pada tabel 4.31 berikut ini :

Tabel 4.31 Analisis Deskriptif

	N	Range	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation	Varian	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Pelatihan	55	16	14	30	1398	25.42	3.685	13.581	-.993	.322	.377	.634
Reward	55	18	17	35	1619	29.44	3.635	13.213	-.976	.322	1.413	.634
Penilaian Kinerja	55	19	16	35	1627	29.58	3.635	13.211	-1.237	.322	2.566	.634

Produkti fitas	55	18	17	35	1664	30.25	3.982	15.86 0	- 1.276	.32 2	1.768	.63 4
Valid N (listwise)	55											

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.31 diketahui bahwa jumlah responden adalah 55 orang dan untuk variabel pelatihan nilai total minimum adalah 14 serta nilai total maksimum adalah 30 dengan nilai selisih 16 kemudian total nilai variabel pelatihan yakni 1398 dengan nilai rerata (*mean*) 25,42 dan standar deviasi sebesar 3,685 dengan nilai variance sebesar 13,581, selanjutnya nilai skewness sebesar -.993 dan kurtosis 0,377. Variabel *reward* nilai total minimum adalah 17 serta nilai total maksimum adalah 35 dengan nilai selisih 18 kemudian total nilai variabel *reward* yakni 1619 dengan nilai rerata (*mean*) 29,44 dan standar deviasi sebesar 3,635 dengan nilai variance sebesar 13,213, selanjutnya nilai *skewness* sebesar -.976 dan kurtosis 1,413. Variabel Penilaian kinerja nilai total minimum adalah 16 serta nilai total maksimum adalah 35 dengan nilai selisih 19 kemudian total nilai variabel penilaian kinerja yakni 1627 dengan nilai rerata (*mean*) 29,58 dan standar deviasi sebesar 3,635 dengan nilai *variance* sebesar 13,211, selanjutnya nilai *skewness* sebesar -1,237 dan kurtosis 2,566. Kemudian variabel produktifitas nilai total minimum adalah 17 serta nilai total maksimum adalah 35 dengan nilai selisih 18 kemudian total nilai variabel produktifitas yakni 1664 dengan nilai rerata (*mean*) 30,25 dan standar deviasi sebesar 3,982 dengan nilai *variance* sebesar 15,860, selanjutnya nilai *skewness* sebesar -1,276 dan kurtosis 1,768.

6. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji validitas (Uji keabsahan)

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka diperlukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid serta jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ tetapi bertanda negatif butir dianggap tidak valid.

Tabel 4.32 Validitas Variabel

Instrumen	Nilai Validitas		Kesimpulan
	r_{hitung}	r_{tabel}	
Pelatihan (X₁)	$r_{hitung} >$	r_{tabel}	
Pelatihan 1	0,680	0,265	Valid
Pelatihan 2	0,628	0,265	Valid
Pelatihan 3	0,690	0,265	Valid
Pelatihan 4	0,726	0,265	Valid
Pelatihan 5	0,614	0,265	Valid
Pelatihan 6	0,798	0,265	Valid
Reward (X₂)			
Reward 1	0,597	0,265	Valid
Reward 2	0,610	0,265	Valid
Reward 3	0,618	0,265	Valid
Reward 4	0,575	0,265	Valid
Reward 5	0,719	0,265	Valid
Reward 6	0,764	0,265	Valid

Reward 7	0,710	0,265	Valid
Penilaian Kinerja (Y1)			
Penilaian Kinerja 1	0,653	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 2	0,702	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 3	0,715	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 4	0,572	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 5	0,545	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 6	0,546	0,265	Valid
Penilaian Kinerja 7	0,665	0,265	Valid
Produktifitas (Y2)			
Produktifitas 1	0,627	0,265	Valid
Produktifitas 2	0,568	0,265	Valid
Produktifitas 3	0,778	0,265	Valid
Produktifitas 4	0,670	0,265	Valid
Produktifitas 5	0,757	0,265	Valid
Produktifitas 6	0,644	0,265	Valid
Produktifitas 7	0,752	0,265	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS, 2019

Dari tabel 4.32 di atas terlihat bahwa hasil pengujian masing – masing instrumen variabel pelatihan, reward, penilaian kinerja dan produktifitas memiliki nilai $r_{hitung} > 0,265$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan instrument pernyataan dari seluruh variabel yang digunakan valid.

b. Uji Reliabilitas (Kehandalan)

Selanjutnya suatu kuesioner dikatakan realibel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu tidak boleh acak. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. hasil uji realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.33 Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	Pelatihan (X_1)	0,771	Realibel
2	Reward (X_2)	0,772	Realibel
3	Penilaian Kinerja (Y_1)	0,715	Realibel
4	Produktifitas (Y_2)	0,806	Realibel

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2018

Pada tabel 4.33 di atas didapati seluruh nilai *cronbach's Alpha* pada setiap variabel > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk pernyataan yang telah disajikan pada responden adalah *reliable* atau bisa diterima dan dikatakan handal.

7. Uji Asumsi Klasik

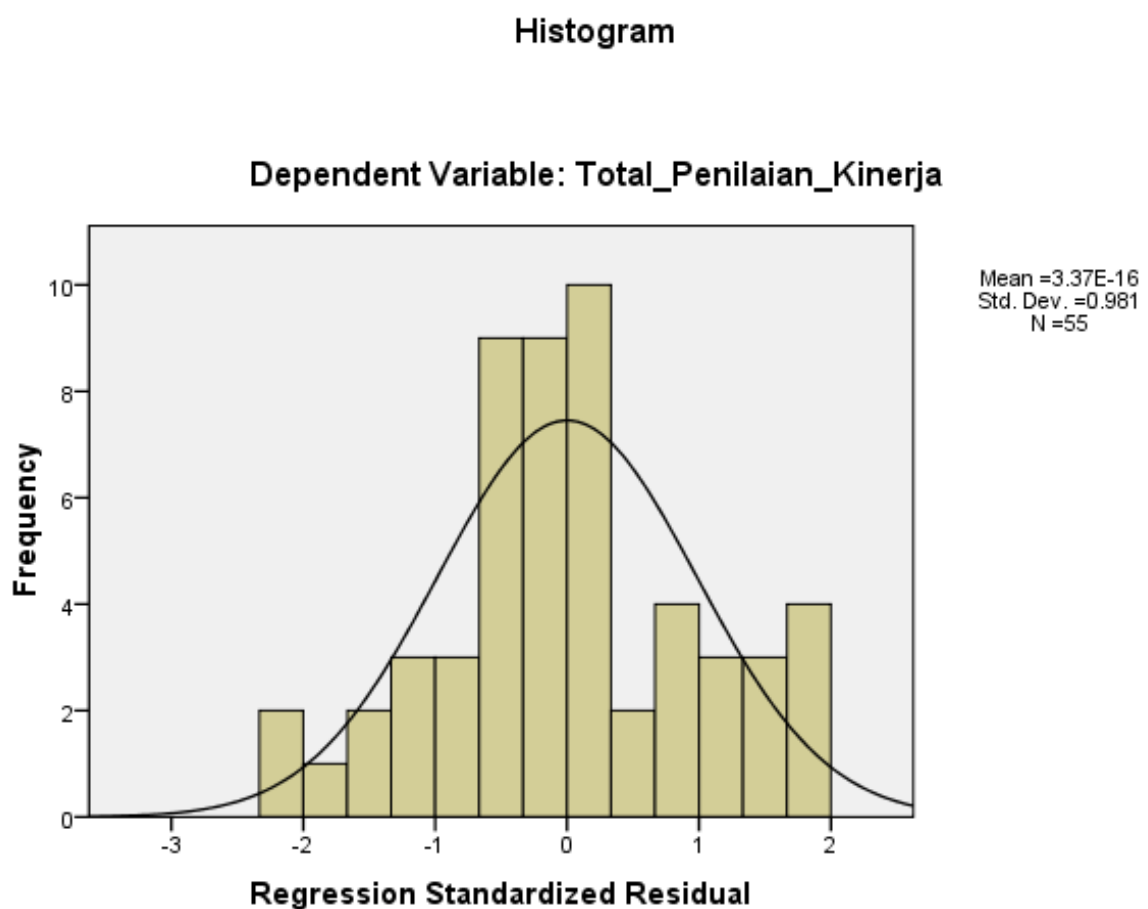
Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi berganda layak atau tidak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi dengan analisis jalur dapat digunakan.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Histogram kurva normal

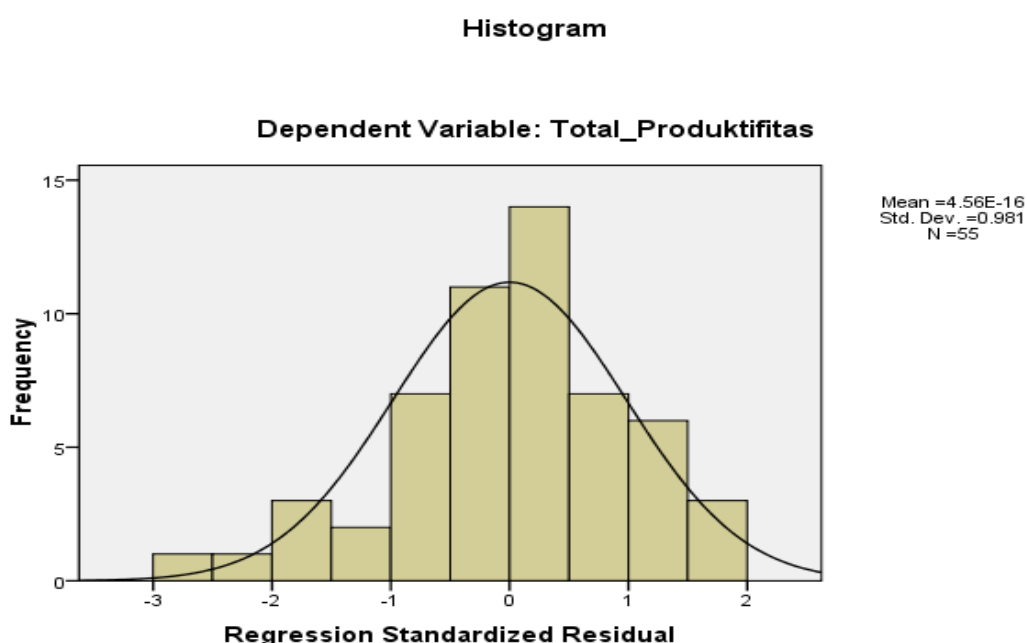
Normalitas data dapat ditentukan berdasarkan gambar histogram kurva normal seperti pada gambar 4.1 dan gambar 4.2 berikut ini :



Gambar 4.1 Histogram Kurva Normal I

Sumber: hasil pengolahan SPSS, 2019

Bentuk gambar kurva pada gambar 4.1 diatas dikatakan memiliki data berdistribusi normal karena memiliki kemiringan yang cenderungimbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.



Gambar 4.2 Histogram Kurva Normal II

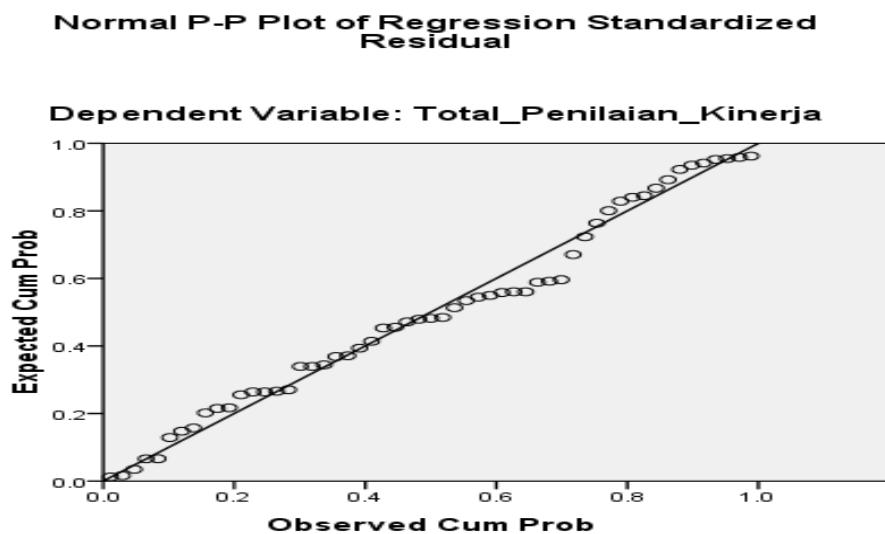
Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Bentuk gambar kurva pada gambar 4.1 diatas dikatakan memiliki data berdistribusi normal karena memiliki kemiringan yang cenderungimbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.

2) P-P Plot

Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian normalitas data

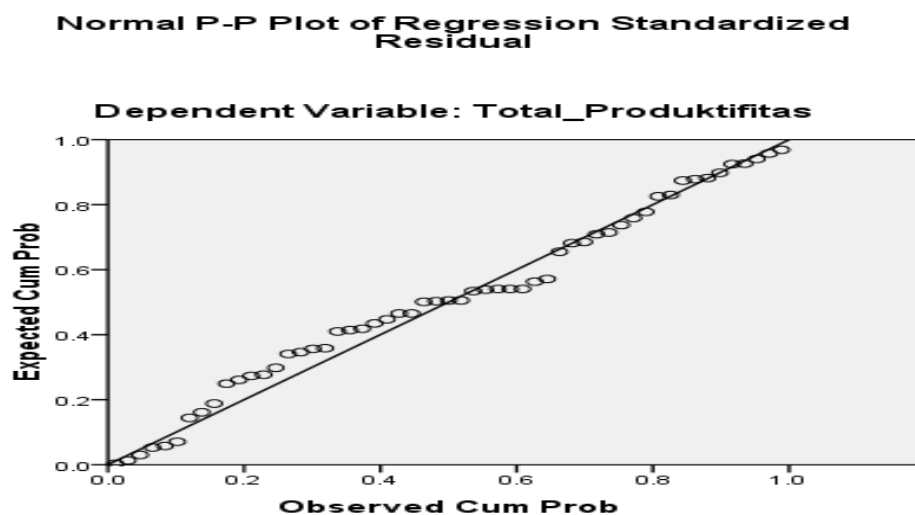
berdasarkan gambar P-P plot adalah seperti pada gambar 4.3 dan gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.3 Uji Normalitas *P-P plot of Regression Standardized Residual*I

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan gambar 4.3 di atas memperlihatkan bahwa distribusi dari titik – titik dari pelatihan dan *reward* menyebar disekitar garis diagonal penilaian kinerja yang dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal.



Gambar 4.4 Uji Normalitas *P-P plot of Regression Standardized Residual*II

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan gambar 4.4 di atas memperlihatkan bahwa distribusi dari titik – titik dari pelatihan dan *reward* menyebar disekitar garis diagonal produktifitas kerja yang dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal.

3) Uji *Kolmogroff Smirnov*(K-S)

Uji *Kolmogroff Smirnov*(K-S), dilakukan untuk mengetahui data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai profitabilitasnya. Data adalah normal, jika nilai K-S adalah (Asymp. Sig (2 Tailed) $>(\alpha)$ 0,05). Hasil uji *Kolmogroff Smirnov*(K-S) adalah seperti pada tabel 4.34 berikut ini :

Tabel 4.34 Hasil Uji *Kolmogroff Smirnov*

		Total_Pelati han	Total_Rew ard	Total_Penilaian_Ki nerja	Total_Produkti fitas
N		55	55	55	55
Normal Parameter s ^{a,b}	Mean	25.42	29.44	29.58	30.25
	Std. Deviasi on	3.685	3.635	3.635	3.982
Most Extreme Difference s	Absolut e	.181	.143	.127	.176
	Positiv e	.129	.068	.094	.117
	Negativ e	-.181	-.143	-.127	-.176

Kolmogorov-Smirnov Z	1.342	1.062	.944	1.308
Asymp. Sig. (2-tailed)	.055	.210	.335	.065

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.34 diatas diketahui Asymp. Sig (2 Tailed) pelatihan (0,055), reward (0,210), penilaian kinerja (0,335) dan produktifitas kerja (0,065) dan keseluruhan nilai probabilitas signifikan ini di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal.

b. Uji linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Hasil uji linearitas adalah seperti pada tabel 4.35 dan tabel 4.36 berikut ini :

Tabel 4.35 Hasil Uji Linearitas I

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Penilaian_Kinerja	Between	(Combined)	306.695	13	23.592	2.378	.018
* Total_Pelatihan	Groups	Linearity	172.440	1	172.440	17.384	.000

		Deviation from Linearity					
			134.255	12	11.188	1.128	.365
	Within Groups		406.687	41	9.919		
	Total		713.382	54			
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Penilaian_Kinerja	Between	(Combined)	589.215	13	45.324	14.966	.000
* Total_Reward	Groups	Linearity	551.030	1	551.030	181.951	.000
		Deviation from Linearity	38.186	12	3.182	1.051	.424
		Within Groups	124.167	41	3.028		
	Total		713.382	54			

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.35 diatas diketahui *deviation from linearity sig* antara pelatihan dengan penilaian kinerja adalah $0,365 > 0,05$ dan *deviation from linearity sig* antara *reward* dengan penilaian kinerja sebesar $0,424 > 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara variabel pelatihan dan variabel *reward* terhadap variabel penilaian kinerja memiliki hubungan linier.

Tabel 4.36 Hasil Uji Linearitas II

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Produktifitas	Between	(Combined)	415.186	13	31.937	2.968	.004
* Total_Pelatihan	Groups	Linearity	271.408	1	271.408	25.219	.000
		Deviation from Linearity	143.778	12	11.982	1.113	.376
		Within Groups	441.250	41	10.762		
	Total		856.436	54			
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Produktifitas	Between	(Combined)	682.136	13	52.472	12.343	.000
* Total_Reward	Groups	Linearity	602.910	1	602.910	141.821	.000
		Deviation from Linearity	79.226	12	6.602	1.553	.145
		Within Groups	174.300	41	4.251		
	Total		856.436	54			

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.36 diatas diketahui *deviation from linearity sig* antara pelatihan dengan produktifitas adalah $0,376 > 0,05$ dan *deviation from linearity sig* antara *reward* dengan produktifitas sebesar $0,145 > 0,05$ dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa antara variabel pelatihan dan variabel *reward* terhadap variabel produktifitas memiliki hubungan linier.

c. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah, apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Apabila terjadi saling korelasi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang memiliki korelasi antar sesama variabel sama dengan nol. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS Apabila nilai *VIF* lebih kecil daripada 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Selanjutnya hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.37 dan tabel 4.38 berikut :

Tabel 4.37 Hasil Uji Multikolinieritas I

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan	.697	1.434
	Reward	.697	1.434

a. Dependent Variable: Total_Penilaian_Kinerja

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.37 di atas dapat dilihat bahwa tidak terjadi korelasi antar independent variabel karena nilai *VIF* pelatihan $1,434 < 5$ dan reward $1,434 < 5$, dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.38 Hasil Uji Multikolinieritas II**Coefficients^a**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan	.697	1.434
	Reward	.697	1.434

a. Dependent Variable: Total_Produktifitas

Sumber: hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.38 di atas dapat dilihat bahwa tidak terjadi korelasi antar independent variabel karena nilai *VIF* pelatihan $1,434 < 5$ dan reward $1,434 < 5$, dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

8. Uji Model**a. Koefisien determinasi**

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel-variabel dependen.

Tabel 4.39 Koefisien Determinasi Pelatihan Terhadap Penilaian Kinerja**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.227	3.195

a. Predictors: (Constant), Total_Pelatihan

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Tabel 4.40 Koefisien Determinasi Pelatihan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.793	.785	1.848

a. Predictors: (Constant), Total_Penilaian_Kinerja, Total_Pelatihan

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.39 dan tabel 4.40 di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi sebesar :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,492^2} = 0,870$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,890^2} = 0,456$$

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e_1} \cdot P^2_{e_2} \\ &= 1 - (0,870)^2 (0,456)^2 \\ &= 1 - (0,756) (0,207) \\ &= 0,849 = 84,9 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 84,9 % menunjukkan bahwa 84,9 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 84,9\% = 15,1\%$ dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Tabel 4.41 Koefisien Determinasi Reward Terhadap Penilaian Kinerja**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.772	.768	1.750

a. Predictors: (Constant), Total_Reward

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Tabel 4.42 Koefisien Determinasi Reward dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.790	.782	1.859

a. Predictors: (Constant), Total_Penilaian_Kinerja, Total_Reward

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.41 dan tabel 4.42 di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi sebesar :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,879^2} = 0,477$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,889^2} = 0,458$$

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e_1} \cdot P^2_{e_2} \\ &= 1 - (0,477)^2 (0,458)^2 \\ &= 1 - (0,227) (0,676) \\ &= 0,84,7 = 84,7 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 84,7 % menunjukkan bahwa 84,7 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 84,7\% = 15,3\%$ dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

b. Uji Simultan

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan dan *reward* berpengaruh secara bersama dan signifikan terhadap penilaian kinerja dan untuk mengetahui apakah pelatihan dan *reward* berpengaruh secara bersama dan signifikan terhadap produktifitas pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) 95% atau tingkat pengujian hipotesis 5% (0,05) dengan uji F hipotesis yang dianjurkan.

1) $H_0 = 0$

- (a) Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan bersama antara pelatihan dan reward terhadap penilaian kinerja.
- (b) Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan bersama antara pelatihan dan reward terhadap produktifitas melalui penilaian kinerja

2) $H_1 \neq 0$

- (a) Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan bersama antara pelatihan dan reward terhadap penilaian kinerja.
- (b) Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan bersama antara pelatihan dan reward terhadap penilaian produktifitas melalui penilaian kinerja

Pengujian menggunakan uji F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

(a) Terima H_0 (tolak H_1), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau signifikan $F_{hitung} > \alpha 5\%$

(b) Tolak H_0 (terima H_1), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau signifikan $F_{hitung} < \alpha 5\%$

Tabel 4.43 Pengaruh Bersama Antara Pelatihan dan Reward Terhadap Penilaian Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	551.097	2	275.549	88.293	.000 ^a
	Residual	162.284	52	3.121		
	Total	713.382	54			

a. Predictors: (Constant), Total_Reward, Total_Pelatihan

b. Dependent Variable: Total_Penilaian_Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.43 di atas diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 88,293 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,79 yang dapat dilihat pada alpha (α) 5 % (lihat lampiran tabel F). dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$, Selanjutnya signifikan F_{hitung} 0,000 < dari signifikan F_{tabel} 0,05 atau sig $F_{hitung} < \alpha$ 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh bersama dan signifikan antara pelatihan dan *reward* terhadap penilaian kinerja.Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh bersama dan signifikan antara pelatihan dan *reward* terhadap produktifitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.44 Pengaruh Bersama Antara Pelatihan dan Reward Terhadap Produktifitas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	615.527	2	307.764	66.430	.000 ^a
	Residual	240.909	52	4.633		
	Total	856.436	54			

a. Predictors: (Constant), Total_Reward, Total_Pelatihan

b. Dependent Variable: Total_Produktifitas

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.44 di atas diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 66,430 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,79 yang dapat dilihat pada alpha (α) 5 % (lihat lampiran tabel F). dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$, kemudian signifikan F_{hitung} 0,000 < dari signifikan F_{tabel} 0,05 atau sig $F_{hitung} < \alpha$ 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh bersama dan signifikan antara pelatihan dan *reward* terhadap produktifitas melalui penilaian kinerja.

c. Uji Parsial

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah jika $t_{hit} > t_{tabel}$ maka terima H1 dan tolak H0 namun jika $t_{hit} < t_{tabel}$ maka tolak H1 dan terima H0.

Tabel 4.45 Uji Parsial Pelatihan dan Reward Terhadap Penilaian Kinerja**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.610	2.084		1.733	.089
	Total_Pelatihan	.012	.078	.012	.148	.883
	Total_Reward	.872	.079	.872	11.015	.000

a. Dependent Variable: Total_Penilaian_Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Tabel 4.46 Uji Parsial Pelatihan dan Reward dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktifitas**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.632	2.204		-.287	.775
	Total_Pelatihan	.149	.080	.138	1.859	.069
	Total_Reward	.248	.149	.227	1.669	.101
	Total_Penilaian_Kinerja	.669	.143	.610	4.690	.000

a. Dependent Variable: Total_Produktifitas

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.45 dan tabel 4.46 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients* secara parsial dari nilai – nilai masing – masing variabel sebagai berikut :

1) Pengaruh langsung pelatihan (X_1) terhadap penilaian kinerja (Y_1)

Nilai t_{hitung} variabel pelatihan (X_1) adalah 0,148 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,675 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja (Y_1).

2) Pengaruh langsung *reward* (X_2) terhadap penilaian kinerja (Y_1)

Nilai t_{hitung} variabel *reward* (X_2) adalah 11,015 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,675 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* (X_2) berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja (Y_1).

3) Pengaruh langsung pelatihan (X_1) terhadap produktifitas (Y_2)

Nilai t_{hitung} variabel pelatihan (X_1) adalah 1,859 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,675 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X_1) berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2).

4) Pengaruh langsung *reward* (X_2) terhadap produktifitas (Y_2)

Nilai t_{hitung} variabel *reward* (X_2) adalah 1,669 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,675 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2).

5) Pengaruh langsung penilaian kinerja (Y_1) terhadap produktifitas (Y_2)

Nilai t_{hitung} variabel penilaian kinerja (Y_1) adalah 4,690 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,675 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2).

d. Analisis Jalur (Path Analysis)

1) Koefisien regresi model persamaan I

Koefisien regresi model persamaan I atau pengaruh secara langsung pelatihan (X_1) dan *reward* (X_2) terhadap penilaian kinerja (Y_1) digunakan untuk menentukan p_1 , p_2 dan ε_1 . Hasil koefisien regresi model persamaan I dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.47 Koefisien Regresi Model Persamaan I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.610	2.084		1.733	.089
	Total_Pelatihan	.012	.078	.012	.148	.883
	Total_Reward	.872	.079	.872	11.015	.000

a. Dependent Variable: Total_Penilaian_Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.47 diatas dapat dilihat bahwa koefisien pelatihan (X_1) adalah $P_1 = 0,012$ dan koefisien reward (X_2) adalah $P_2=0,872$. Selanjutnya untuk menentukan ε_1 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.48 Model Summary I**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.773	.764	1.767

a. Predictors: (Constant), Total_Reward, Total_Pelatihan

b. Dependent Variable: Total_Penilaian_Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.48 diatas diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,764 dan nilai ini digunakan untuk menentukan ε_1 , yakni $\varepsilon_1 = \sqrt{(1-R^2_1)} = \sqrt{(1-0,764)} = 0,485$, maka $\varepsilon_1 = 0,485$.

2) Koefisien regresi model persamaan II

Koefisien regresi model persamaan II atau pengaruh secara langsung pelatihan (X_1), reward (X_2) dan penilaian kinerja (Y_1) terhadap produktifitas (Y_2) digunakan untuk menentukan p_3 , p_4 , p_5 dan ε_2 . Hasil koefisien regresi model persamaan II dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.49 Koefisien Regresi Persamaan II**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.632	2.204		-.287	.775

Total_Pelatihan	.149	.080	.138	1.859	.069
Total_Reward	.248	.149	.227	1.669	.101
Total_Penilaian_Kinerja	.669	.143	.610	4.690	.000

a. Dependent Variable: Total_Produktifitas

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.49 diatas dapat dilihat bahwa koefisien pelatihan (X_1) adalah $p_4 = 0,138$, koefisien reward (X_2) adalah $p_3 = 0,227$ dan koefisien penilaian kinerja (Y_1) adalah $p_5 = 0,610$.

Selanjutnya untuk menentukan ε_2 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.50 Model Summary II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.803	.792	1.817

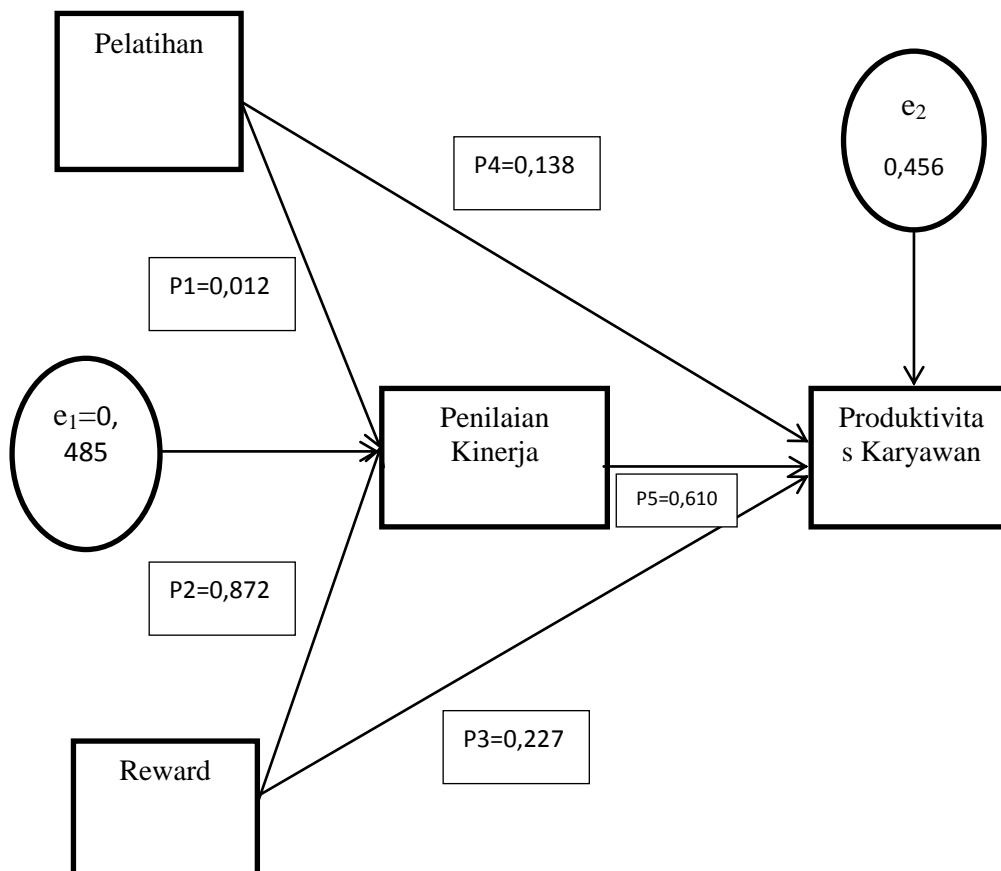
a. Predictors: (Constant), Total_Penilaian_Kinerja, Total_Pelatihan,

Total_Reward

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

Berdasarkan tabel 4.50 diatas diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,792 dan nilai ini digunakan untuk menentukan ε_2 , yakni $\varepsilon_2 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,792)} = 0,456$, maka **$\varepsilon_2 = 0,456$** .

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi pada model persamaan I dan persamaan II maka dapat digambarkan diagram analisi jalur sebagai berikut :



Gambar 4.5 Path Analysis

Sumber : Hasil pengolahan SPSS,2019

3) Pengaruh pelatihan (X_1) terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1)

H_0 = Pelatihan (X_1) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 < P_4$) maka penilaian kinerja (Y_1) bukan variabel intervening yakni pelatihan (X_1) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) melainkan pelatihan (X_1) berpengaruh

langsung terhadap produktifitas (Y_2) tanpa melalui penilaian kinerja (Y_1).

H1=Pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 > P_4$) maka penilaian kinerja (Y_1) adalah variabel intervening, yakni pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan diatas maka diambil langkah sebagai berikut :

- a) Pengaruh tidak langsung pelatihan (X_1) ke produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dapat dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi pelatihan (X_1) terhadap penilaian kinerja (Y_1) dengan nilai regresi penilaian kinerja terhadap produktifitas (Y_2) yakni $P_1 \times P_5 = 0,012 \times 0,610 = 0,007$
- b) Pengaruh langsung pelatihan (X_1) ke produktifitas (Y_2) dapat dilihat dari nilai koefisien regresi pelatihan (X_1) terhadap produktifitas (Y_2) yakni P_4 sebesar 0,138
- c) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,007) $<$ nilai koefisien pengaruh langsung (0,138), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni pelatihan (X_1) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dan penilaian kinerja (Y_1) bukan variabel intervening bagi pengaruh pelatihan terhadap produktifitas.

4) Pengaruh *reward* (X_2) terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1)

H_0 =*Reward* (X_2) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($P_2 \times P_5 < P_3$) maka penilaian kinerja (Y_1) bukan variabel intervening yakni *reward* (X_2) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) melainkan *reward* (X_2) berpengaruh langsung terhadap produktifitas (Y_2) tanpa melalui penilaian kinerja (Y_1).

H_1 =*Reward* (X_2) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 > P_3$) maka penilaian kinerja (Y_1) adalah variabel intervening, yakni *reward* (X_2) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1).

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan diatas maka diambil langkah sebagai berikut :

- a) Pengaruh tidak langsung *reward* (X_2) ke produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dapat dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi *reward* (X_2) terhadap penilaian kinerja (Y_1) dengan nilai regresi penilaian kinerja terhadap produktifitas (Y_2) yakni $P_2 \times P_5 = 0,872 \times 0,610 = 0,531$
- b) Pengaruh langsung *reward* (X_2) ke produktifitas (Y_2) dapat dilihat dari nilai koefisien regresi *reward* (X_2) terhadap produktifitas (Y_2) yakni P_3 sebesar 0,227

- c) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,531) > nilai koefisien pengaruh langsung (0,227), sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak yakni reward (X_2) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dan penilaian kinerja (Y_1) adalah variabel *intervening* bagi pengaruh *reward* terhadap produktifitas.

e. Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Uji sobel adalah alat uji untuk mengetahui apakah pengaruh variabel mediasi signifikan mampu menjadi variabel mediator bagi variabel bebas terhadap variabel terikat dengan langkah sebagai berikut :

1) Pengaruh pelatihan (X_1) ke produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1)

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

a : Koefisien *direct effect* pelatihan (X_1) ke penilaian kinerja (Y_1)

b : Koefisien *direct effect* penilaian kinerja (Y_1) ke produktifitas (Y_2)

Sa : Standar error koefisien a

Sb : Standar error koefisien b

Maka :

$$\begin{aligned} S_{ab} &= \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2} \\ &= \sqrt{0,610^2 \cdot 0,485^2 + 0,012^2 \cdot 0,456^2 + 0,485^2 \cdot 0,456^2} \\ &= \sqrt{0,372 \times 0,235 + 0,000 \cdot 0,207 + 0,235 \times 0,207} \\ &= \sqrt{0,087 + 0 + 0,048} \\ &= \sqrt{0,135} \\ &= 0,367 \end{aligned}$$

Selanjutnya untuk menguji efek mediasi penilaian kinerja pada pengaruh pelatihan terhadap produktifitas, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

$$= \frac{0,012 \times 0,610}{0,367}$$

$$= \frac{0,007}{0,367}$$

$$= 0,019$$

Kemudian nilai hitung ini dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , jika nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} disimpulkan terjadi efek mediasi dan jika nilai $t_{hitung} <$ nilai t_{tabel} disimpulkan tidak terjadi efek mediasi. Berdasarkan kriteria ini maka nilai $t_{hit} 0,019 < t_{tab} 1,675$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek mediasi penilaian kinerja pada pelatihan terhadap produktifitas karyawan.

2) Pengaruh reward (X_2) ke produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1)

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

a : Koefisien *direct effect* reward (X_2) ke penilaian kinerja (Y_1)

b : Koefisien *direct effect* penilaian kinerja (Y_1) ke produktifitas (Y_2)

Sa : Standar error koefisien a

Sb : Standar error koefisien b

Maka :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

$$= \sqrt{0,610^2 \cdot 0,485^2 + 0,872^2 \cdot 0,456^2 + 0,485^2 \cdot 0,456^2}$$

$$= \sqrt{0,372 \times 0,235 + 0,760 \cdot 0,207 + 0,235 \times 0,207}$$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{0,087 + 0,157 + 0,048} \\
 &= \sqrt{0,292} \\
 &= 0,540
 \end{aligned}$$

Selanjutnya untuk menguji efek mediasi penilaian kinerja pada pengaruh reward terhadap produktifitas, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{s_{ab}} \\
 &= \frac{0,872 \times 0,610}{0,540} \\
 &= \underline{0,983}
 \end{aligned}$$

Kemudian nilai hitung ini dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , jika nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} disimpulkan terjadi efek mediasi dan jika nilai $t_{hitung} <$ nilai t_{tabel} disimpulkan tidak terjadi efek mediasi. Berdasarkan kriteria ini maka nilai $t_{hitung} 0,983 < t_{tabel} 1,675$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek mediasi penilaian kinerja pada pengaruh reward terhadap produktifitas karyawan.

B. Pembahasan

Dari hasil penelitian diketahui koefisien determinasi pelatihan dan penilaian kinerja terhadap produktifitas sebesar 84,9 % dan koefisien determinasi *reward* dan penilaian kinerja terhadap produktifitas kerja sebesar 84,7 % dan terdapat pengaruh bersama/simultan dan signifikan antara pelatihan dan *reward* terhadap produktifitas melalui penilaian kinerja dengan nilai $F_{hitung} 66,430 > F_{tabel}$

2,79 dengan $\text{sig}_{\text{hit}} 0,000 < 0,05$ kemudian secara parsial pelatihan (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja (Y_1) dengan $t_{\text{hit}} 0,148 < t_{\text{tabel}} 1,675$ dan hasil ini bertentangan dengan Anitha dan Kumar yang menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja juga penelitian Farooq dan Khan dengan hasil penelitiannya yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Reward (X_2) berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja (Y_1) dengan $t_{\text{hit}} 11,015 > \text{nilai } t_{\text{tabel}} 1,675$ hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Anas dalam penelitiannya yang menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan serta penelitian Misra *et al.* yang juga menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja. Pelatihan (X_1) berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2) dengan nilai $t_{\text{hit}} 1,859 > t_{\text{tabel}} 1,675$ hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fernando Lodjo yang memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan, reward (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2) dengan $t_{\text{hit}} 1,669 < t_{\text{tabel}} 1,675$ hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mondiani yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap produktifitas (Y_2) dengan nilai $t_{\text{hit}} 4,690 > t_{\text{tabel}} 1,675$ dan hasil ini sejalan dengan Aftad *et al.* (2012) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara penilaian kinerja dan produktivitas karyawan.

Berikutnya pelatihan (X_1) tidak berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dan penilaian kinerja (Y_1) bukan variabel

intervening bagi pengaruh pelatihan terhadap produktifitas dan hasil ini bertentangan dengan Anitha dan Kumar (2016) yang menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Reward (X_2) berpengaruh terhadap produktifitas (Y_2) melalui penilaian kinerja (Y_1) dan penilaian kinerja (Y_1) adalah variabel *intervening* bagi pengaruh *reward* terhadap produktifitas dan hasil penelitian ini sejalan dengan Mondiani yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian tidak terjadi efek mediasi penilaian kinerja pada pelatihan terhadap produktifitas karyawan dan juga tidak terjadi efek mediasi penilaian kinerja pada pengaruh *reward* terhadap produktifitas karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan koefisien determinasi pelatihan dan penilaian kinerja terhadap produktifitas sebesar 84,9 % dan koefisien determinasi *reward* dan penilaian kinerja terhadap produktifitas kerja sebesar 84,7 %.
2. Pengaruh *reward* tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.
3. Pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara parsial.
4. *Reward* tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara parsial.
5. Pelatihan dan *reward* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui penilaian kinerja secara simultan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi PT. Angkasa Pura II Cabang Kualanamu unit Customer Service.

- 1) Pihak AP II Kualanamu unit Cutomer Service sebaiknya meningkatkan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, karena hal ini dapat meningkatkan lagi kinerja mereka dalam melakukan tugas atau pekerjaan

dilapangan. Setidaknya dalam setahun ada 4 kali pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

- 2) Sebaiknya pelatihan yang diberikan bersinergi dengan kebutuhan karyawan secara menyeluruh dan dapat dibutuhkan dalam rentan waktu yang panjang .
- 3) Sebaiknya diberikan variasi reward yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, guna meningkatkan minat para karyawan contohnya diberikan reward tiket liburan atau .
- 4) Penilaian kinerja harus objektif dan transparan agar para karyawan dapat mengetahui dan memperbaiki kinerja mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang peneliti miliki karena banyaknya keterbatasan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Andrew E. Sikula. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung.
- Dessler, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- Edy Sutrisno, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta.
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition*. USA: South Western.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Ivancevich, John. M. Konopaske Robert & Matteson, Michael. T. 2010. *Prilaku dan Manajeen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania, Edisi Tujuh, PT. Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*, BPFE. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2006, *Teori dan Prilaku Administrasi*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sinungan, muchdarsyah. 2014. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal, Rivai., & Sagala Jauvani.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (2th ed) Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo,2011. *Budaya Organisasi: SebuahKebutuhan Untuk eningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajawali Pers.

JURNAL:

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). *Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model*. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59
- Andika, R. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Ardian, N. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB*. *JEpa*, 4(2), 119-132.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). "Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat". *Jurnal Soumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Daulay, M. T. (2019). *Effect of Diversification of Business and Economic Value on Poverty in Batubara Regency*. *KnE Social Sciences*, 388-401.
- Febrina, A. (2019). *Motif Orang Tua Mengunggah Foto Anak Di Instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Malikhah, I. (2019). *Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi*. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). *Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching*. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.

Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. *Jumant*, 11(2), 61-68.

Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoeng Deli Medan*. *JUMANT*, 8(2), 87-96.

Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.

INTERNET :

Aftab., Hira., Idrees., & Waqas. (2012). *A study of Job Satisfaction and it's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*. Retrieved September 24, 2017 from : http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/19.pdf

Lodjo, Fernando. S. (2013). *Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan efikasi diri terhadap Kepuasan kerja*. Retrieved September 25, 2017 from : <https://ejournal.unsrat.ac.id>

Mondiani, Tia. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, PT. PLN(persero) UPJ Semarang*. Retrieved September 23, 2017 from : <https://ejournal.undip.ac.id>

Mutmainah, Hestin. (2013). *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan kerja, pada karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta*. Retrieved Februari 13, 2018 from : <http://jurnal.stiesurakarta.ac.id>